

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

TRABAJO DE GRADO

***Diagnostico organizacional de la Asociación de Jóvenes
Empresarios (AJE)***

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
Por:

ELIZABETH DESCAILLEAUX SACO

Realizado con la tutoría del profesor:

MARIA ELENA HOFFMAN

Caracas, septiembre 2007

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi esposo e hijo.

A mis queridos padres que siempre están allí para apoyarme
y guiarme.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que colaboraron con la
realización de este estudio.

A la Asociación de Jóvenes Empresarios AJE por la
oportunidad que nos brindaron de trabajar juntos.

A la Profesora Maria Elena Hoffman quien siempre estuvo
ahí con sus consejos pertinentes para aclarar todas nuestras dudas y
animarnos en el cumplimiento de nuestras metas.

A mi compañera, Claudia Vethencourt, quien estuvo siempre
dispuesta a trabajar y apoyarme cuando lo necesitaba.

A mis queridos Bernard (s), esposo e hijo, por su incondicional apoyo,
motivación y amor que siempre me ofrecieron y que hicieron posible
que siguiera adelante en la realización de este trabajo

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivo General	5
1.4 Objetivos específicos	5
1.5 Marco Organizacional	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Organizaciones	10
2.2 La Organización como Sistema	10
2.3 Desarrollo Organizacional.....	14
2.4 El Diagnostico dentro del Proceso de DO.....	15
2.5 Uso de los Modelos de Diagnostico Organizacional.....	17
2.6 El Modelo de “Seis Cajas de Weisbord”.....	23
2.7 El modelo de investigación-acción en el DO	25

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 Levantamiento de Información.....	29
3.2 Objetivos del diagnóstico	31
3.3 Metodología de diagnóstico.....	31
3.4 Cronograma de actividades diagnósticas	32
3.5 Instrumentos de recolección de datos para el diagnóstico.....	33
3.5.1 Entrevista Individual.....	33
3.5.2 Cuestionario	38
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
4.1 Resultados del diagnóstico	42
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1 Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico	55
BIBLIOGRAFÍA	60

RESUMEN

El siguiente trabajo llevo a cabo un proceso de diagnóstico organizacional en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela, con el objeto de identificar las características y condiciones de su funcionamiento, sus potencialidades y áreas de oportunidad para su fortalecimiento, mediante la recopilación de datos acerca de la organización, sus procesos y su cultura.

Considerar a las organizaciones como sistemas abiertos (Katz & Kahn, 1978), esto es, como un sistema total con entradas, intermedios y salidas, conectadas por uniones de retroalimentación que ilustran la idea de que los sistemas son afectados por las salidas, así como sus entradas, nos permite obtener una buena comprensión de las organizaciones dirigiendo la atención a aquellas actividades y procesos dentro del sistema que son considerados vitales a la vida organizacional.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Por un lado, el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total por ejemplo su estructura, liderazgo, y por otro el diagnóstico de los procesos organizacionales que están ocurriendo, por ejemplo toma de decisiones, estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos, etc.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo cambiante, y el diagnóstico es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Es así como el presente trabajo representa una estrategia, una propuesta de valor de cambio para lograr que los individuos, los equipos y la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) como un todo, funcionen mejor; permitiendo el “ajuste” entre el individuo y la asociación, entre la asociación y su ambiente, y entre sus componentes estrategia, estructura y procesos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones están sujetas a los cambios que ocurren en este mundo cambiante, debido a ello cada uno de sus componentes deben estar atentos para poder ajustarse de manera óptima a estos cambios y la implementación de programas de cambio organizacional planeado les permitirán optimizar su dinámica interna y externa, así como mejorar la administración de sus recursos humanos, materiales y financieros, en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos.

El desarrollo organizacional es un proceso que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. Dicho de otra manera, el desarrollo organizacional nos permite tener un conocimiento profundo y real de la organización y del medio ambiente que la rodea. Al conocer la organización, podemos determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente.

Para lograr lo anterior, es importante realizar un diagnóstico integral de la organización, con el objeto de identificar su estado actual reconociendo sus principales fuerzas impulsoras y restrictivas con el objeto de implementar un cambio planeado que conduzca al mejoramiento continuo de sus procesos.

En este sentido, nace la inquietud de realizar una investigación diagnóstica eficaz y colaboradora en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela, con la finalidad de aplicar un modelo de diagnóstico que nos permita obtener una descripción del sistema organizacional, de la relación entre sus elementos y subsistemas e identificar sus áreas de oportunidad, y fortalezas lo que les permita lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad, logrando la revitalización de la organización.

Para poder llevar a cabo con éxito el diagnóstico organizacional se contó con el compromiso e intención de cambio por parte de la Junta Directiva de la Asociación, ofreciéndonos amplias facilidades para la obtención de información.

Nuestro compromiso, manejar la información con absoluta confidencialidad y proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Asociación Jóvenes Empresarios de Venezuela es una iniciativa organizativa dirigida a orientar y apoyar a nuevos emprendedores del país, que recoge entre sus miembros a jóvenes entre dieciocho y cuarenta años con empresas o proyectos de empresa ubicados en el territorio venezolano. AJE Venezuela pretende potenciar los intereses de estos jóvenes empresarios y apoyar la creación de nuevas empresas sumando los esfuerzos y experiencias de todos sus asociados.

Esta organización, fundada en el año 2000, ha tenido importantes logros, ha sido reconocida y reseñada en forma positiva por los medios de comunicación y ha apoyado a los nuevos empresarios jóvenes con publicaciones, cursos y eventos. Durante su existencia ha enfrentado importantes retos generados principalmente por un clima político adverso.

Es así como surge la necesidad sentida de su Junta Directiva de entender su situación actual lo que les permita identificar las características y condiciones de su funcionamiento y emprender acciones a futuro en función de los hallazgos.

1.2 Justificación

El diagnóstico se llevó a cabo en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela motivado por la necesidad sentida de su Junta Directiva de entender su situación actual de funcionamiento.

La Asociación AJE cuenta en su estructura con una Junta Directiva, una Junta Consultiva, una estructura operativa, un grupo de asociados y unos Comités organizados según áreas de acción.

El Diagnostico considero actores de todas y de cada una áreas de la estructura de AJE, exceptuando los que conforman los Comités, ya que en estos momentos se encuentran en proceso de reactivación.

Se identificó, a partir de una entrevista pre-diagnostica a la Directora Ejecutiva de la Asociación lo siguiente: “preocupación por la no transferencia de conocimiento producto de la rotación del personal de la asociación”. “Sentimiento de que la Asociación no ha crecido en la misma magnitud que las necesidades de sus asociados, sus clientes potenciales y expectativas de crecimiento a nivel regional”. Igualmente algunos de los miembros de la Junta Directiva, previamente entrevistados, expresaron “la necesidad de una intervención que les permitiera potenciar su funcionamiento, ya que identifican oportunidades de mejora en el logro de los resultados que la Asociación se ha planteado”.

Estas interacciones permitieron al consultor percatarse de que era necesario que la Asociación trabaje mas profundamente su estrategia frente a sus perspectivas financieras, productos, servicios y organización esperados, a fin de definir acciones concretas en el corto y mediano plazo, en función de las expectativas de sus asociados.

En vista de las necesidades manifiestas por miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva, así como las detectadas por el consultor, se tomo la decisión de realizar una investigación de diagnostico integral que permita adentrarnos mas en la situación problema e identificar específicamente en que aspectos se puede apoyar a la Asociación.

De no llevar a cabo este proceso de diagnostico, de recopilación de datos acerca de la Asociación como un sistema total o de sus actores, sus procesos, liderazgo, mecanismos de funcionamiento entre otros, no seria posible conocer sus áreas problema, sus fortalezas, la discrepancia entre la visión del futuro deseado y la

situación actual, y a partir de allí identificar posibles planes de acción para el logro de sus objetivos.

1.3 Objetivo General

El presente trabajo de investigación diagnóstica tiene como propósito identificar en AJE las potencialidades y las áreas de oportunidad que presenta, para su fortalecimiento, mediante la recopilación de datos acerca de la organización, sus procesos y su cultura.

1.4 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto al propósito de AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto a la estructura de AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto al estilo de liderazgo de los miembros de AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto a las relaciones entre los miembros de AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto al sistema de recompensas que mantiene a los miembros motivados a pertenecer a la AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto a mecanismos de apoyo con los que cuenta AJE para operar.

- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto al ambiente externo que rodea a AJE.
- Diagnosticar las opiniones de miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Directora Ejecutiva y Asociados con respecto a los servicios que presta AJE.
- Identificar y presentar, a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico, información relacionada con las fortalezas y oportunidades de mejora de la Asociación.

1.5 Marco Organizacional

La Organización: Asociación de Jóvenes Empresarios AJE

La **Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela (AJE)** es una organización civil sin fines de lucro que reúne a personas con empresas o proyectos de empresas.

AJE se dedica a fomentar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial entre los venezolanos, así como a brindar las herramientas necesarias para apoyar y potenciar las posibilidades de éxito a los jóvenes empresarios. Para ello, AJE dedica esfuerzos para ofrecer a sus asociados Conectividad, a través de un valioso networking que puede traducirse en importantes oportunidades de negocios; Capacitación, mediante cursos, talleres y otras actividades dirigidas a desarrollar las competencias necesarias para triunfar en el mundo empresarial; y Apalancamiento, AJE es una plataforma que permite a sus asociados dar a conocer sus empresas, productos y servicio.

Historia Esta asociación es una iniciativa de un grupo de jóvenes provenientes de Fedecamaras, los cuales sentían que tenían poco impacto dentro de esta organización cuya mayoría estaba conformada por empresarios de organización maduras de

Venezuela. En este sentido en el año 2000 se constituye la AJE tomando como referencia el modelo Español de este mismo tipo de asociaciones.

Visión Ser la institución líder en la promoción y desarrollo del espíritu emprendedor de los jóvenes empresarios de Venezuela, proveyéndolos de conocimientos y de valiosas experiencias con el fin de promover el surgimiento y la creación de unidades económicas empresariales así como la dinamización de la economía nacional.

Misión Mantener una campaña de divulgación sobre las ventajas del trabajo por cuenta propia como alternativa de desarrollo profesional, así como incentivar la creación de microempresas e informar a la comunidad de jóvenes emprendedores sobre los diversos organismos e instituciones donde pueden apoyarse para desarrollar proyectos de negocio.

AJE Venezuela orienta sus esfuerzos hacia tres objetivos principales:

- Servicios a sus Asociados: orientados a brindar oportunidades de negocio y una red de contactos internacional a sus miembros.
- Función Social: Talleres y cursos de vocación empresarial dirigidos y adaptados al contexto cultural y ambiental de comunidades menos favorecidas.
- Desarrollo Empresarial: Formación y capacitación de emprendedores, como una forma de promover el autoempleo para combatir la pobreza y el trabajo informal.

Objetivos a corto plazo:

- Charlas de vocación empresarial en sectores populares y comunidades universitarias.
- Realización de reuniones After Office regulares.

- Realización de Ruedas de Negocio AJE.
- Fortalecimiento de vínculos con organizaciones nacionales e internacionales.
- Red de descuentos en comercios afiliados a AJE.

Objetivos a mediano plazo:

- Realización del I Curso de Creación y Gestión de Empresas.
- Implantación de un servicio de catálogo en línea de empresas afiliadas en la página web, a nivel de toda Ibero América.
- Internacionalización de empresas venezolanas fortaleciendo alianzas entre jóvenes empresarios de Venezuela con los del resto del mundo.
- Formación de AJE's a nivel regional.

Objetivos a largo plazo:

- Desarrollo de esquemas de financiamiento a través de entes privados y gubernamentales para los proyectos de los asociados.
- Realización del Primer Congreso Internacional de Emprendedores.
- Entrega Premio Joven Empresario del Año.

Entre los logros obtenidos por la Asociación podemos mencionar:

- 150 afiliados en dos años de campaña divulgativa.
- Activación de 7 comisiones de trabajo.
- Más de 16 reuniones Alter Office orientadas hacia el intercambio empresarial.
- Tarjeta de crédito Pro vivienda-AJE.
- Servicios de asesoría gratuitas para sus asociados.
- Realización de mas de 25 presentaciones oficiales de AJE en entidades educativas.
- Realización de ciclo de conferencias "Realidades y Oportunidades para el Joven Empresario".

- Convenio de Cooperación Fedecamaras-AJE.
- Reconocimiento al Alto Desempeño (España 2003)
- Vicepresidencia por el Pacto Andino de la confederación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (CIJE)
- Asociación al Fondo de Jóvenes Empresarios de las Américas(OEA)

La Asociación AJE cuenta con una Junta Directiva, una Junta Consultiva, una estructura operativa y un grupo de asociados organizados en Comités según áreas de acción, estos últimos en proceso de reactivación.

Los comités de trabajo se agrupan en las siguientes áreas de acción:

- Eventos
- Comunicaciones
- PYMES y Relaciones Institucionales
- Legal
- Formación y Capacitación
- Estudiantil

La iniciativa del diagnóstico se realizará con la Junta Directiva de AJE, Directora Ejecutiva y se consideraran en la indagación, también las opiniones de los asociados.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Organizaciones

La organización puede definirse, según Lawrence y Lorsch (1994), como la coordinación de distintas actividades de individuos con la finalidad de llevar a cabo transacciones con el ambiente. La contribución a la organización puede variar en función de las diferencias individuales, del sistema de recompensas, así como de las contribuciones de la organización.

La organización puede definirse también como “Un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común.” Agrega que éstas constituyen instrumentos sociales que permiten que muchas personas trabajen juntas, racionalmente orientadas para alcanzar objetivos que no podrían lograrse de manera aislada. (Chiavenato, 2005, p.28)

En este sentido, Chiavenato (2005), hace referencia a las siguientes características propias de las organizaciones:

- Son unidades sociales construidas con el propósito de alcanzar objetivos.
- Presentan un conjunto de relaciones sociales estables, creadas con la finalidad explícita de lograr objetivos o metas.
- Es un sistema de cooperación que se fundamenta en la racionalidad orientada al logro de los objetivos.
- Es una unidad social compuesta por dos o más personas.

2.1.1 La organización como sistema

Para poder satisfacer las necesidades en un entorno cada vez más competitivo toda organización debe desarrollarse. Entendido esto no únicamente como un crecimiento

de la organización, sino también como la posibilidad de lograr tener un estado de equilibrio con el ambiente externo para lograr su permanencia.

La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones comprende los cambios que éstas experimentan como reacciones adaptativas a diversas influencias del medio ambiente (factores externos) y frente a las exigencias y necesidades internas de la organización (factores internos), que sufren cambios continuamente para conservar el equilibrio de la organización.

Explica Chiavenato (2005), que gracias al desarrollo de la Teoría de Sistemas, aplicada al estudio de las organizaciones, sus fronteras se expandieron a las influencias del entorno, considerándose como una condición básica para el formato organizacional y su desarrollo. El estudio de las organizaciones entrelazó la relación del elemento condicionante del ambiente y lo interno. Es decir, que esta teoría aportó la concepción de la organización como un sistema abierto.

Agrega este autor que las organizaciones entendidas como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

1. **Entrada y salida**: Importa del entorno constantemente (insumos), transforma (procesamiento) y exportación también constantemente (productos y servicios) respecto a su ambiente.
2. **Homeostasis**: Las organizaciones necesitan mantener un equilibrio dinámico conservando su *status quo* interno.
3. **Adaptabilidad**: Se refiere a la posibilidad de realizar cambios en la organización del sistema, en su interacción o en los patrones, alterando su *status quo*, para alcanzar un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo. Esta capacidad se presenta gracias al proceso de retroalimentación que hace que la organización sea viable.

4. **Morfogénesis**: Es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto para adaptarse al entorno y que constituye la principal característica distintiva del este sistema. Es decir, que el sistema abierto puede modificar sus propias estructuras.

5. **Equifinalidad**: El sistema abierto puede lograr un mismo estado final utilizando distintas vías y comenzando de condiciones disímiles. En la medida que elaboran mecanismos regulatorios (homeostasis) se reduce esta equifinalidad, lo cual no significa que se elimina.

6. **Negentropía o entropía negativa**: La entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, pérdida de energía y finalmente la muerte. Es por ello que los sistemas abiertos evitan la entropía absorbiendo cantidades de energía superiores de las que regresan al entorno como productos y servicios lo que se conoce como negentropía.

7. **Sinergia**: Se refiere al esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. La sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado organizacional no sea exactamente igual a la suma de sus partes.

Considerar a las organizaciones como sistemas nos permite identificar sus partes individuales y comprender la naturaleza de su interacción colectiva. Al estar la organización inmersa dentro de un entorno que la afecta e influencia, es de mucha importancia la retroalimentación que se pueda obtener del mismo, mediante la aplicación de instrumentos cuestionarios o sistemas informativos, facilitando la alineación de los propósitos y metas de la organización con los propósitos y las necesidades del ambiente.

La organización en su proceso productivo obtiene insumos que transforma. Para ello desarrolla procesos administrativos, tecnológicos y humanos sociales que le permiten

generar los productos que a su vez vuelven al entorno. Estos tres procesos mencionados hacen referencia a:

- Entre los procesos administrativos encontramos políticas, planes, metas estructura organizacional, sistemas de políticas de personal, sistemas de evaluación de desempeño, de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.
- Los procesos tecnológicos se refieren a los equipos, información técnica, sistemas de mantenimiento dominio y utilización de la tecnología.
- El proceso humano social, según Petit, R. (2006), está relacionado con las experiencias de las personas, habilidades, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

La teoría de sistemas según French y Bell (1995) habilita a la práctica del Desarrollo Organizacional por que permite considerar los problemas, los acontecimientos, las fuerzas e incidentes como interconectados, relacionados con otros problemas, acontecimientos y fuerzas; fomenta el análisis de estos acontecimientos en términos de múltiples causalidades, mas que de una sola causalidad; no es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque que se utilizó como base para llevar a cabo el diagnóstico es el de sistema abierto.

2.2 Desarrollo Organizacional

Según French y Bell (1995), el Desarrollo Organizacional puede entenderse como una estrategia singular que busca mejorar la organización. Esta estrategia se sostiene de teorías y de prácticas para resolver o contribuir en la resolución de los diversos problemas que enfrentan las personas en una organización. El término desarrollo es aplicado cuando se realiza un esfuerzo de cambio intencional y planificado.

Cada organización presenta problemas y oportunidades particulares, de allí que no exista un sólo enfoque del DO, sino que cada programa es único. Aunque en general los programas de DO “son flujos identificables de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas del mejoramiento de la organización y el desarrollo individual”. (French y Bell, 1995, p. 5).

No existe una sola definición de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, apuntan French y Bell, (1995) que muchas de las definiciones tienen diversos puntos comunes mientras que son pocos los disímiles. Sobre los convergentes destacan lo siguiente: es un campo de las ciencias de la conducta aplicada, pretende realizar un cambio planificado, su objetivo es la organización total del sistema y tiene como metas comunes la efectividad de la organización y el desarrollo individual.

Algunas de las características del DO que reseñan estos autores son:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes y quienes pertenecen a la organización en la administración de los procesos y de la cultura.
3. Los equipos son fundamentales en la realización de tareas y son el objetivo en las actividades que realiza el DO.
4. Se enfoca fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo toca asimismo los aspectos tecnológicos y estructurales.

5. La participación y compromiso del personal de la organización en la solución de problemas y toma de decisiones es característico del DO.

6. Se centra en la realización del cambio como sistema total y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.

7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores pero también tienen implícito un proceso de aprendizaje con el sistema cliente.

8. Busca proveer de conocimientos y habilidades que le permitan al sistema cliente resolver sus propios problemas. Considera el mejoramiento de la organización –en la que el cambio es una constante - como un proceso permanente.

9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción en el que la participación es fundamental.

10. Busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

Asimismo, agregan French y Bell, (1995) que para ellos el Desarrollo Organizacional se puede definir como: Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización - con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y las tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

2.3 El Diagnóstico dentro del Proceso de DO

Muchas estrategias del desarrollo de organización (DO) existen para mejorar una efectividad de la organización (Beer & Spector, 1993; Cummings & Worley, 1993; Rothwell & Sredl, 1992). Una de estas estrategias, es el diagnóstico organizacional, que incluye “diagnosticar” o determinar, un nivel común de funcionamiento de la organización para diseñar intervenciones de cambio apropiado.

Considerando a las organizaciones como sistemas, podemos dirigir la atención a aquellas actividades y procesos dentro del sistema que son considerados vitales a la vida organizacional. Sin embargo, el alcance de un diagnóstico puede ser o estrecho o sintomático o amplio y sistemático. Un diagnóstico estrecho y sintomático involucra un examen muy rápido de la organización, centrándose en los asuntos problemáticos (Tichy, 1983). El problema con este tipo de diagnosis es que, a menudo, el problema mantiene recurrencia. Por lo tanto, es importante examinar sistemáticamente todo el sistema cuando se conduce el diagnóstico organizacional, más que centrarse en diagnósticos rápidos y “arreglos rápidos” (French y Bell, 1995).

En general, hay tres componentes básicos en los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El Diagnóstico presenta una recopilación continua de datos sobre el sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos, la cultura o diferentes objetivos de interés. La acción se refiere a las actividades e intervenciones diseñadas con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización. El Programa comprende aquellas actividades que se diseñan para asegurar que la intervención sea exitosa como, por ejemplo, elaborar la estrategia general, vigilar el desarrollo de los hechos y estar preparados para enfrentar las complejidades y sucesos inesperados que pueden presentarse en cualquier programa.

Explican French y Bell (1995), que en relación a estos tres componentes, primero, se diagnostica el estado del sistema con respecto al foco de interés del cliente. Para ello se consideran aspectos como fortalezas, oportunidades, problemas a considerar, entre otros. En el segundo paso, se desarrollan los planes de acción orientados a solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener las áreas que se consideran como fortalezas. El tercer paso trata de descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se han emprendido, ver si se lograron los efectos esperados, si se solucionaron los problemas. Si las respuestas a las interrogantes derivadas en el tercer paso son negativas, entonces, se emprenden nuevas repeticiones de esta secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción.

Es importante dedicar los esfuerzos necesarios orientados a asegurarse que el programa que se va a emprender tenga el respaldo de la gerencia y de los miembros de la organización, que esté en consonancia con las preocupaciones y prioridades de la organización y que se esté logrando un progreso visible.

El Desarrollo Organizacional, explican French y Bell (1995), puede verse como la esencia de un programa de acción que tiene como base la información sobre el statu quo, los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones con respecto al logro de objetivos y metas. Las actividades de diagnóstico son necesarias en cuanto: permite conocer el estado de las cosas, así como los efectos o las consecuencias de las acciones. Si se contraponen y se compara "el ser" con lo que "debería ser", se deriva el conocimiento de la brecha que surge entre las condiciones reales y las que se quieren lograr.

Beckhard señala la importancia de las actividades de diagnóstico en dos sentidos, una porque analiza los diferentes subsistemas que conforman la organización, los equipos naturales como la alta gerencia, los departamentos y en otro sentido porque analiza los procesos organizacionales que están ocurriendo, toma de decisiones, estilos de comunicación, relaciones entre los grupos.

2.4. Uso de los Modelos de Diagnóstico Organizacional

Un modelo organizacional es una representación de una organización que nos ayuda a entender más claramente y rápidamente lo que estamos observando en las organizaciones. Burke explica las muchas maneras en las cuales los modelos organizacionales son útiles (en Howard y Asociados, 1994).

- 1.- Los modelos ayudan a mejorar nuestro entendimiento del comportamiento organizacional.
- 2.- Los modelos ayudan a categorizar los datos acerca de una organización.

3.- Los modelos ayudan a interpretar los datos acerca de una organización.

4.- Los modelos ayudan a proveer un lenguaje a la mano, común.

El practicante del DO, en la estrategia de mejoramiento, puede interesarse en trabajar un subsistema durante una fase y trabajar otros subsistemas durante las fases subsiguientes, el contar con un modelo nos provee una manera sistemática de coleccionar datos sobre la organización, y entender y categorizar los datos.

En este sentido French y Bell (1995) señalan dos aspectos importantes acerca del diagnostico, primero que el diagnostico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado de manera que siga un extenso sistema de categorías y el segundo es la definición de que categorías se van a usar en el proceso de diagnostico.

Existen diferentes Modelos de Diagnostico entre los que se pueden señalar:

1. Análisis de Campo Fuerza (1951).
2. Modelo de Leavitt (1965)
3. Análisis de Sistema Likert (1967).
4. Modelo Six.-Box de Weisbord (1976)
5. Modelo Congruente para el Análisis de la Organización (1977).
6. Armazón McKinsey 7S ((1981-82).
7. Armazón Técnico Político Cultural (TPC) (1983).
8. Programación de Alto-Rendimiento (1984)
9. Diagnóstico del Comportamiento Individual y de Grupo (1987).
10. El Modelo Burke-Litwin del Rendimiento Organizacional y Cambio.

En cuanto a la descripción de los modelos, hay similitudes y diferencias en la forma en la cual las variables son representadas en los modelos organizacionales. De un lado, las variables dominantes son relativamente amplias y no están definidas en algunos modelos (Modelo de Análisis del Campo de Fuerza). En otros modelos, las variables representan numerosos constructos teóricos definidos claramente.

La naturaleza de las relaciones entre las variables en los modelos también difiere. Por ejemplo algunas relaciones entre variables directas representan una manera de impactar mientras otras relaciones entre variables son consideradas como recíprocas (dos vías o maneras). Una vía (\rightarrow) o doble vía o doble flecha ($\leftarrow \rightarrow$) son usadas en modelos para representar la naturaleza de esas relaciones. En muchos de los modelos, no está explícito si las variables son simplemente correlativas o si hay una relación causa efecto entre las variables pensadas o preseleccionadas para el modelo.

Muchos de los modelos confían en la teoría de sistemas como una condición básica asumida. Así mismo, la mayoría de ellos incorporó en su ambiente externo un factor para el desempeño organizacional. Los modelos difieren en los factores vitales para el desempeño o efectividad de la organización, por ejemplo el liderazgo es considerado importante en el modelo de Weisbord, mientras que la calidad de vida en el trabajo es considerada como más importante en el modelo de Harrison.

Modelo	Premisas Principales	Variables	Variables Interdependientes	Entorno Externo
Análisis del Campo de Fuerza (1951)	El desequilibrio ocurre durante el cambio; el equilibrio es reestablecido	Maneja y restringe fuerzas	Maneja y restringe fuerzas que ocurran simultáneamente	La fuerza puede ser manejada o restringida debido al ambiente
Modelo de Leavitt's (1965)	Es emprendido un cambio en las variables para afectar la variable <i>tarea</i> (productos y servicios)	Tarea, estructura, variables tecnológicas y humanas	Las cuatro variables son interdependientes (un cambio en una afecta las otras)	No está representado en el modelo

<p>Sistema de Análisis de Likert (1967)</p>	<p>Cuatro diferentes tipos de sistemas directivos, están identificados basados en las siete variables: participativo, consultivo, benevolente-autoritario y hazañoso-autoritario</p>	<p>Motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, ajuste de metas, control y ejecución/funcionamiento</p>	<p>Los niveles de variables son medidos independientemente en un examen</p>	<p>No esta directamente representado en el modelo</p>
<p>Modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976)</p>	<p>A más larga brecha hay entre un sistema formal e informal en cada variable, menos efectiva es la organización</p>	<p>Propósito, estructura, relaciones interpersonales, liderazgo, recompensas y mecanismos provechosos</p>	<p>Las interconexiones entre las cajas o variables no están explícitas</p>	<p>El ambiente tiene una influencia en los productos de la organización; el ajuste entre la organización y el ambiente también es considerado.</p>
<p>Modelo de Congruencia para el Análisis de la Organización (1977)</p>	<p>Asume: la teoría de sistemas abiertos, sistemas formales e informales, el ajuste o congruencia entre las variables internas</p>	<p>Productos: ambiente, recursos, historia, estrategia; rendimientos de procesamientos: tarea, individuo, arreglos de la organización formal, organización informal; productos:</p>	<p>Organizaciones son dinámicas; interacciones que ocurran en el individuo, grupo y niveles de sistemas a través de las variables internas (rendimientos de procesamientos)</p>	<p>El ambiente externo provee retroalimentación para los insumos y los productos</p>

		individual, grupo y sistema		
McKinsey y el Marco de las 7S (1981-82)	Las variables deben cambiar para ser tan congruentes como un sistema	Estilo, personal, Sistemas, Estrategia, Estructura, Habilidades, Valores compartidos	Las variables son interdependientes; la ilustración es llamada la molécula gerencial	No está directamente representado en el modelo, aunque existen otras variables no cruciales
Tichy: Marco TPC (1983)	Todas las variables son analizadas desde una perspectiva técnica, política, cultural (la metáfora estratégica de la cuerda)	Insumos: ambiente-historia, recursos; rendimientos de procesamientos: misión/estrategia, tareas, redes prescritas, personas, procesos organizacionales, redes emergentes; productos: funcionamiento, impacto en la gente.	Todas las variables están interrelacionadas, aunque algunas relaciones son fuertes y algunas son más débiles (recíprocas)	El ambiente es incluido en los insumos, productos y retroalimentación de la organización
Programa de Alto Desempeño(1984)	Cuatro niveles diferentes del funcionamiento de la organización son identificados basándose en 11 variables: alto rendimiento, proactividad,	Marco de tiempo, foco, planificación, modo de cambio, gerencia, estructura, perspectiva, motivación, desarrollo, comunicación,	Los niveles de las variables son medidos independientemente en un examen	No están representadas directamente en el modelo

	responsabilidad, reactivo; estas están asociadas con autorización, propósito, coaching (entrenamiento), y haciendo cumplir comportamientos de dirección respectivamente	liderazgo		
Diagnóstico Individual y Conducta Grupal (1987)	Asume: la teoría de sistemas abiertos; énfasis en tres niveles de desempeño, incluye el desempeño organizacional y los resultados de la CVT	Insumos: recursos, recursos humanos; rendimientos de procesamientos organizacionales, niveles individuales y grupales (títulos muy largos); Productos: desempeño de grupo, desempeño individual, resultados de la CVT	Principales líneas de influencia y retroalimentación; todas las relaciones son direccionales con excepción de una relación recíproca entre dos variables	Límites mínimos entre la organización y el ambiente externo
Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (1988)	El modelo refiere que hay una relación entre causa y efecto en que tan bien la estructura interna de la organización se acopla con las	Existencia en la organización de "Diferenciación" e "Integración"	Demandas Ambientales y Estructura	Lo representa las demandas ambientales (el cliente)

	exigencias del medio ambiente y cuán bien actúa la organización, cómo logra alcanzar sus metas y objetivos.			
--	---	--	--	--

A efectos de la intervención diagnóstica se eligió trabajar con el modelo de “Seis Cajas de Weisbord” (1976). Utilizamos este modelo como un mapa cognoscitivo que nos permitió examinar en forma sistémica los procesos y las actividades de cada “caja” o “cuadro”, identificando posibles áreas de oportunidad. En particular se decidió incluir una dimensión o “caja” adicional referida al ambiente externo entendida como otras organizaciones, entorno, asociados, que pueden influir sobre los estándares de la organización, los servicios y aún sobre las estructuras.

2.5 El Modelo de “Seis Cajas de Weisbord”

Weisbord describe su modelo como una pantalla de radar, con señales “luminosas” que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos del mismo modo que los reguladores de tránsito aéreo se valen del radar.

El modelo sugiere a los consultores donde deben buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Weisbord identifica seis áreas críticas propósito, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar bien las cosas para que la organización tenga éxito. Este modelo se puede emplear como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistémica los procesos y actividades de cada cuadro, buscando señales

problema. En principio el Modelo sugerido por Weisbord considero que era preciso diagnosticar la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales y que una clave importante del diagnostico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización dentro de la casilla estructura y sus políticas informales, como el modo de ejercer la autoridad. Esto significa que entre mas ancha sea la brecha, tanto mas probable es que la organización este funcionando de manera ineficaz. Posteriormente Weisbord sugirió que el diagnostico de la organización no debería centrarse en los problemas, sino en el “bienestar” para ayudar a las organizaciones a lograr los objetivos planteados por ellas.

Weisbord formula preguntas claves de diagnostico para cada una de las casillas:

Propósito: Los factores mas importantes son la claridad de la meta, qué tanto los miembros de la organización perciben claramente la misión de la organización ¿En qué negocio estamos?

Estructura: Aquí la pregunta primordial es la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla ¿Cómo dividimos el trabajo?

Relaciones: Weisbord dice que hay tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos ¿Cómo tratamos el conflicto entre personas?, ¿Con tecnología?

Recompensas: Son las similitudes y diferencias entre lo que es la organización recompensas (paquete remuneraciones, sistemas de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

Liderazgo: Sitúa la casilla de liderazgo en el centro, ya que es una de las labores primordiales del jefe, líder es observar si hay señales luminosas entre otras

casillas y mantener un equilibrio entre ellas ¿alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?

Mecanismos de Apoyo: Es el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, presupuestación, y demás sistemas de información, que ayudan a que los integrantes de toda la organización desempeñen sus respectivas tareas para alcanzar los objetivos de la organización.

A efectos de este trabajo de diagnóstico se incorporaron dos dimensiones de análisis, ambiente externo y servicios:

Ambiente externo: Más allá de la organización subyacen muchos factores adicionales que afectan a los servicios, Otras organizaciones, entorno, asociados, ¿Cómo pueden influir estos sobre los estándares de la organización, los servicios y aún sobre las estructuras?

Servicios: Opinión sobre la pertinencia y calidad de los servicios ofrecidos. ¿Cómo son percibidos?

2.6 El Modelo de Investigación-Acción en el DO

Durante el proyecto abordaremos el enfoque o modelo investigación-acción según se aplica en el Desarrollo Organizacional.

La investigación – acción es una investigación en acción French y Bell (1995), y esta última se refiere a los programas y las intervenciones diseñadas para resolver los problemas y mejorar las condiciones.

Kurt Lewin propuso esta metodología en la ciencia de la conducta como una de las piedras angulares del desarrollo organizacional, ambas fundamentales en la teoría y práctica del campo.

French y Bell (1995), lo definen como el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del mismo sistema; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales.

Los aspectos claves del modelo son:

- Diagnostico
- Recopilación de datos
- Retroalimentaron al grupo cliente,
- Discusión de los datos y trabajo con el grupo cliente y
- Acción

Es un proceso en dos formas diferentes: una como una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada iteración; y la otra como un ciclo de iteraciones de esas actividades, en ocasiones tratando el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo. También puede describirse como un enfoque de resolución de problemas.

En este enfoque el rol y agente de cambio asume una forma especial, ya que ayuda al gerente a planificar sus acciones y diseñar sus procedimientos de indagación de los hechos de tal manera que pueda aprender de ellos Shepard (1960).

Historias y variedades de la Investigación – acción

El origen se puede atribuir a dos fuentes independientes: Una la de John Collier y la otra de Kart Lewin.

Collier decía que para emprender acciones efectivas se requería de una investigación dirigida a problemas prácticos importantes, y las soluciones deberían ser pertinentes y factibles. Para poder llevar a cabo este plan de acción también se requiere la cooperación del cliente.

Para Kart Lewin, filosofo social, quien estaba muy interesado en los conocimientos de la ciencia social para solucionar problemas sociales, decía “No hay acción sin investigación, ni investigación sin acción”; representaba un eslabonamiento de la experimentación y la aplicación y, al mismo tiempo de las personas de ciencia con las personas de acción.

Los proyectos de investigación pueden estar dirigidos hacia diferentes metas, dando origen a diversas variedades del modelo:

Raymond Kstzell sugirió tres tipos de situaciones en las cuales el personal de investigadores daban retroalimentación de los datos a los gerentes: la primera “accidental” se habían recopilado casualmente datos que resultaban bastante útiles; la segunda, la recopilación de datos sobre una base sistemática y previamente planificada; la tercera era trabajar de manera intensa con un grupo de “demostración” recopilando datos.

Chein, Cook y Harding mencionan cuatro variedades de Investigación-acción:

La investigación de diagnostico: el investigador se adentra en una situación problema, la diagnostica y hace recomendaciones.

La investigación acción empírica: aquella donde se lleva un registro muy amplio y sistemático de lo que se hizo y de los efectos que tuvo su acción.

La investigación acción participante: en la cual las personas que van a emprender la acción están involucradas.

La investigación acción experimental: es la que se controla sobre la relativa efectividad de varias acciones. Esta última puede ofrecer la mayor contribución al progreso del conocimiento científico pero también es la más difícil de lograr.

Los practicantes del DO por lo general utilizan la investigación-acción participante y la investigación-acción experimental.

Otro autor, Argyris promueve la investigación-acción bajo la clasificación de "ciencia de la acción" y cree que es más apropiada para el estudio del cambio social y de la acción social que la "ciencia normal".

Otra variación de la investigación-acción es la "indagación apreciativa" David Cooperrider y Suresh Srivastva quienes consideraban que la investigación acción está demasiado centrada en el problema y orientada a la acción y no lo bastante interesada en la creación de la teoría, con la intención de descubrir, comprender y fomentar innovaciones en los arreglos y procesos sociales-organizacionales, su propósito es contribuir a la ayuda teórica.

Otra variante de la investigación-acción es la que promueve el movimiento de calidad total, en su ciclo de planificar, hacer verificar y actuar.

Finalmente, el proceso de DO es básicamente un programa de investigación-acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento. Ambos requieren casi siempre de una base de datos, una colaboración estrecha entre los miembros de la organización y una persona ajena, y de intervenciones para la solución de problemas.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Levantamiento de Información

En reunión efectuada con el Presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios Fernando Ochoa y los consultores de la empresa Soluciones Humanas Consultores Claudia Vethencourt y Elizabeth Descailleaux, se establecieron acuerdos para la realización de la intervención de diagnóstico en la Asociación.

La persona contacto con los consultores dentro de la Asociación, durante el tiempo que se realizó el diagnóstico, fue la Directora Ejecutiva, Gabriela Nunes quien coordinó la realización de las entrevistas y aplicación de cuestionarios, así como la asistencia a eventos que organice la Asociación o cualquier otro requerimiento de información.

En este sentido, se acordó realizar el diagnóstico con los directores de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva de la Asociación, y una muestra de miembros asociados.

Se identificó, a partir de una entrevista pre-diagnóstica a la Directora Ejecutiva de la Asociación lo siguiente: preocupación por la *“no transferencia de conocimiento producto de la rotación del personal de la asociación”*. *“Sentimiento de que la Asociación no ha crecido en la misma magnitud que las necesidades de sus asociados y clientes potenciales y expectativas de extenderse regionalmente”*.

Igualmente algunos miembros de la Junta Directiva expresaron la necesidad de una intervención que les permitiera potenciar su funcionamiento, ya que identifican oportunidades de mejoras en el logro de los resultados que la Asociación se ha planteado.

Estas interacciones permitieron a los consultores percatarse de que es necesario que la asociación trabaje mas profundamente su estrategia frente a sus perspectivas financieras, productos y servicios y organización esperados, a fin de definir acciones concretas en el corto y mediano plazo, en función de las expectativas de sus asociados.

En vista de las necesidades manifiestas por miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva, así como las detectadas por los consultores, se tomo la decisión de realizar una investigación-acción de diagnostico integral que permita adentrarnos en la situación problema e identificar específicamente en que aspectos se puede apoyar a la Asociación. Las macro etapas que abordamos bajo este modelo de investigación-acción fueron Diagnostico, Recopilación de datos y retroalimentación, con una permanente interacción cliente-consultor.

Los instrumentos de recolección de datos seleccionados fueron entrevistas individuales y cuestionarios. Las entrevistas, previamente diseñadas, se realizaron a los miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva y el cuestionario, también previamente diseñado, se aplico a una muestra de asociados.

El diseño de la entrevista de diagnostico y el cuestionario se elaboraron teniendo en cuenta las dimensiones de análisis del “Modelo de Seis Cajas” de Marvin Weisbord e incluyo preguntas abiertas de las seis áreas criticas, propósito, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones, y liderazgo, así como ambiente externo y servicio, con el objeto de examinar de forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, buscando información acerca de cómo se llevan a cabo y cuales son sus potencialidades.

3.2 Objetivos del Diagnostico

- Obtener Información acerca de cómo se desarrollan las actividades y procesos en la Asociación de Jóvenes Empresarios con respecto a la estructura, su propósito, el liderazgo, las relaciones entre sus miembros, el sistema de recompensas, mecanismos de apoyo, ambiente externo y servicios en AJE.
- Identificar y presentar, a partir de los datos, información relacionada con las fortalezas y oportunidades de mejora de la Asociación.
- Contar con información y datos que servirán de base para la planificación de las acciones.

3.3 Metodología de Diagnostico

La metodología durante el proceso de investigación – acción de diagnostico en general implicaron, adentrarnos en la situación problema, diagnosticar y hacer recomendaciones al cliente, de manera más detallada comprendieron:

- Diseñar los instrumentos de medición a utilizar para la recolección de las opiniones con respecto a las dimensiones de funcionamiento definidas.
- Aplicar el instrumento diseñado a: Asociados, miembros de la Junta Directiva, y Directora Ejecutiva.
- Procesar y analizar la data recopilada.
- Elaborar informe de resultados del diagnóstico con diversas recomendaciones.

- Presentar a la Junta Directiva el informe de resultados del diagnóstico.

La consultoría se realizó en un tiempo estimado de tres meses. Durante este período se llevó a cabo el trabajo dividido en fases para la realización del diagnóstico, y presentación de resultados a la Junta Directiva de la AJE.

3.4 Cronograma de actividades

Las actividades que se realizaron fueron las siguientes:

FASE	ACTIVIDADES	MES
Exploración y entrada	Establecer los primeros contactos y emprender las primeras investigaciones que permitan indagar y obtener información preliminar sobre la Asociación y explicar el apoyo que las Consultoras pueden otorgar. Entrega propuesta y contrato de confidencialidad	Febrero 2007
Diseño de Instrumentos	Elegir Modelo de diagnostico y dimensiones a analizar. Identificar grupos objetivos de participantes (alcance). Construir instrumentos y métodos para la recopilación de la información (entrevistas, cuestionarios)	Marzo 2007
Aplicación	Llevar a cabo las dinámicas requeridas para el levantamiento de la información: entrevistas a los miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva y aplicación de cuestionarios a los asociados.	Marzo 2007
Procesamiento y Análisis	Compilar los datos recaudados. Realizar análisis de contenido y análisis estadístico de la información, según las dimensiones	Abril 2007

	seleccionadas y grupos de participantes. Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de la Asociación.	
Elaboración de Informe	Redactar el informe de resultados	Abril 2007
Presentación del Informe	Presentar el informe de resultados a partir de los hallazgos a la Junta Directiva de la Asociación AJE y	Abril 2007

3.5 Instrumentos de recolección de datos para el diagnóstico

Los instrumentos seleccionados para la recolección de información en este caso de estudio fueron entrevistas y cuestionarios los cuales consistieron en una serie de preguntas respecto a una o mas variables a medir. Cada pregunta esta dirigida a conocer aspectos de las variables objeto de estudio.

3.5.1 Entrevista Individual

Se elaboró el siguiente modelo de entrevista individual y aplicó a la Junta Directiva y Directora Ejecutiva de la Asociación:

I Parte: Apertura

- ¿Tuviste la oportunidad de ver la presentación? (enviarla después)
- ¿Qué opinas de ella?
- ¿Entiendes cuál es el propósito de este apoyo?
- ¿Qué expectativas tienes con nosotros? ¿Cómo crees tu que los podemos apoyar?

“Tal como expresamos en la presentación, requerimos realizar unas entrevistas de diagnóstico; y eso es lo que nos hace estar aquí ahora, vamos a formularte diversas preguntas que nos permitirán realizar una propuesta de fortalecimiento para la Asociación. Para recoger tus opiniones te pedimos permiso para tomar nota ¿Estás de acuerdo? Todo esto está avalado por un acuerdo de confidencialidad y lo que busca es conocer la situación de algunas dimensiones relacionadas con el funcionamiento de AJE”

II Parte: Desarrollo

Propósito: la misión y la visión de la organización.

Situación actual	Situación deseada
1. ¿Cuál es el propósito de la organización?	2. ¿Cuál piensas que debería ser el propósito de la asociación?
3. ¿Qué fortalezas identificas en la asociación?	
4. ¿Cuáles son los servicios actuales de la asociación?	5. ¿Qué servicios agregarías al portafolio actual de la asociación?
6. ¿Qué procesos siguen para generar estos servicios?	7. ¿Has pensado en alguna manera distinta de hacerlo?

Estructura: la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal.

Situación actual	Situación deseada
1. ¿Cómo está estructurada la	2. ¿Cómo debería estar estructurada

asociación?	la organización?
3. ¿En qué medida la estructura responde a las necesidades de los asociados?	
4. ¿Están claras las responsabilidades de cada quién? (Junta, Consejo Consultivo, Dirección Ejecutiva y su equipo y asociados) ¿Y dentro de la junta? ¿Qué mecanismos utilizan para definir las?	5. Si la respuesta es negativa... ¿Qué mecanismos sugerirías utilizar para esta definición?
6. ¿Se aseguran la transferencia de conocimientos ante la rotación de empleados y miembros de la Junta Directiva? ¿Cómo?	

Recompensas: la manera en que las personas son recompensadas por su trabajo así como los beneficios no financieros que ellas reciben.

1. ¿Qué te motiva a pertenecer a esta asociación como miembro de la Junta Directiva?
2. ¿Qué crees que motiva a los asociados a pertenecer a esta asociación?

Ambiente externo: otras organizaciones, entorno, asociados, pueden influir sobre los estándares de la organización, los servicios y aún sobre las estructuras.

1. ¿Qué actores, organizaciones, instituciones o entes afectan el funcionamiento de la organización?
2. ¿Tienen competidores? ¿Cuáles?

3. ¿Qué factores externos (legales sociales, políticos) están afectando el funcionamiento de la asociación)?
4. ¿Cómo son encarados los factores externos que afectan a la asociación?
5. ¿Cómo se entera el público de los servicios de la asociación?

Mecanismos de apoyo: tales como finanzas, logística, supervisión, capacitación, proceso de flujo de clientes, evaluación del programa e instalaciones físicas.

1. ¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento de la asociación?
2. ¿Cómo se determinan las cuotas de afiliación? ¿Qué aspectos se toman en cuenta para determinarlas?
3. ¿En qué medida consideras determina el costo de la cuota la elección de ser afiliado o no?
4. ¿Cómo es la sede (ambiente físico de las oficinas de la asociación)?
5. ¿Cómo consideras que debe ser la sede (ambiente físico de las oficinas de la asociación)?
6. ¿Realizan una planificación? ¿Cómo?
7. ¿Son adecuadas las tecnologías disponibles en la asociación para un desempeño satisfactorio?
8. ¿Consideras que se deberían planificar y poner en práctica algunos cambios en la tecnología utilizada?

Liderazgo: es central para todos estos elementos. Los líderes de la organización son responsables de integrar los diversos elementos, establecer los estándares y el clima de la organización.

1. ¿Cuál es el rol del presidente?
2. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones (Quién interviene y como) en cada una de las áreas de acción de la Asociación (Asesorías, eventos, red de apoyo, cursos y boletín informativo, conformación de comités)?

3. ¿Quién toma las decisiones?

Relaciones: entre el personal – cómo interactúan los trabajadores para efectuar sus tareas, incluyendo cómo las decisiones son tomadas y comunicadas.

1. ¿A través de qué vías te comunicas con los demás miembros de la Junta Directiva?
2. ¿Con quien hablas más, con quién hablas menos?
3. ¿De qué hablan?
4. ¿Quién inicia la interacción?
5. ¿Cuál es el “clima” de estas interacciones?
6. ¿Con qué frecuencia se reúnen?
7. ¿Cuál es la dinámica de sus reuniones?
8. ¿Tienen una manera de medir la satisfacción de sus asociados? ¿De investigar sus nuevas necesidades?

Otras preguntas interés:

1. ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?
2. ¿Consideran tal como están funcionando en este momento van a alcanzar su propósito? ¿O crees que habría que hacer algún ajuste? ¿Cuál?

III Parte: Conversación sobre expectativas mutuas y cierre

Conversar sobre próximos pasos “Continuaremos haciendo nuestra fase de diagnóstico, luego de esto les estaremos presentando un informe diagnóstico para informarles sobre los resultados. ¡Muchas gracias por el tiempo que dedicaste a esta entrevista!”

3.5.2 Cuestionario

El cuestionario que incluyó preguntas abiertas y cerradas, según se indica a continuación, se aplicó a una muestra de asociados:

Para la **Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela**, es muy importante conocer la opinión de sus asociados en relación a diversos aspectos de sus servicios.

A continuación encontrará una serie de preguntas que agradecemos responda en su totalidad.

Muchas gracias por su aporte.

PARTE I: Por favor marque su respuesta con una X

1. Que servicios de los que ofrece la asociación utiliza?

- Asesorías.....
- Eventos.....
- Estudios de Investigación.....
- Red de apoyo.....
- Cursos.....

➤ Boletín informativo.....

2. Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que utiliza?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
➤ Asesorías.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Eventos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Estudios de Investigación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Red de apoyo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Cursos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Boletín informativo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Son los servicios de la Asociación de fácil acceso? Si No

4. ¿Ha sido consultado anteriormente acerca de los servicios de La Asociación?

5. ¿Ha recomendado los servicios de la Asociación?

6. ¿Cómo asociado percibe que sus expectativas son cubiertas?

PARTE II: Por favor complete su respuesta en las líneas en blanco

1. ¿Qué nuevos productos quisiera que le ofreciera la Asociación?

2. ¿Qué le motiva a mantener el nexo con la asociación?

3. ¿Qué fortalezas identifica en la Asociación?

--

4. ¿Cómo podemos mejorar los servicios de la asociación?

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Asociación?

Finalmente a partir de los datos y la información recopilada, se realizó el análisis con el objeto de conocer el estado de las cosas, la dinámica de la organización e identificación de fortalezas y oportunidades de mejora a fin de generar recomendaciones para la acción.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados del diagnóstico

Se realizaron entrevistas individuales, estructurada con preguntas abiertas basados en las variables definidas del modelo de seis cajas de Weisbord, a 9 miembros de la Junta y Directiva y a la Directora Ejecutiva. Así mismo, se aplicaron un total de 17 cuestionarios de los cuales se invalidaron 2 por no estar completados correctamente. Los datos obtenidos en cada caso se vaciaron en una hoja de Microsoft Excel los cuales se codificaron según las dimensiones objeto de estudio.

Dimensión	Descripción
Propósito	La misión y la visión de la organización.
Estructura	La distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. <ul style="list-style-type: none">• Forma en que se organizan tareas y funciones• Definición, alineación y claridad de roles
Relaciones	Las relaciones entre el personal – cómo interactúan los trabajadores para efectuar sus tareas, incluyendo cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. <ul style="list-style-type: none">• Frecuencia y calidad de las interacciones entre los miembros de la Junta Directiva
Recompensas	La manera en que las personas son recompensadas por su trabajo así como los beneficios no financieros que ellas reciben. <ul style="list-style-type: none">• Elementos que motivan a los miembros de la Junta Directiva, miembros de la Junta Consultiva, Presidenta Ejecutiva y asociados

a pertenecer a AJE y hacer un gran esfuerzo por alcanzar su propósito

Liderazgo	<p>El Liderazgo es central para todos estos elementos. Los líderes de la organización son responsables de integrar los diversos elementos, establecer los estándares y el clima de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conductas y atributos actuales y deseadas del liderazgo en la organización• Características de la de toma de decisiones
Mecanismos de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Realización de procesos de planificación• Disponibilidad y calidad de recursos
Ambiente externo	<p>Aspectos adicionales que se ubican más allá de la organización y que pueden influir sobre los estándares de la misma, sus servicios y su estructura.</p>
Servicios	<p>La pertinencia y calidad de los servicios ofrecidos por la Asociación.</p>

Las respuestas obtenidas a través de las entrevistas y cuestionarios aplicados se agruparon según los hallazgos por dimensión y se analizaron de forma sistémica los procesos y las actividades de cada dimensión, identificando para cada caso coincidencias y diferencias de percepción, así como sus potencialidades.

El análisis que se realizó considerando el número de personas que tuvieron alguna opinión sobre el asunto en cuestión, se expresaron en valores porcentuales en algunos casos.

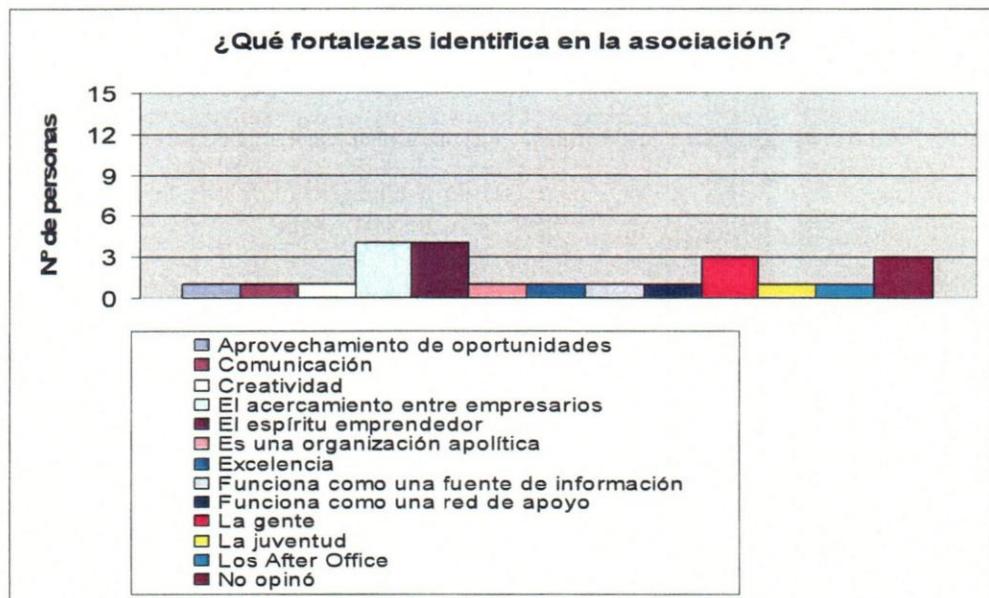
Una vez tabulados los resultados que se obtuvieron de cada una de las entrevistas individuales y de los cuestionarios, quedaron expresadas las percepciones para cada dimensión de análisis según se indica a continuación:

DIMENSION - PROPOSITO:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- Identificación de un propósito en común que tiene vigencia: Networking. Apoyo en la creación de empresas de jóvenes empresarios, Impulso del emprendurismo.
- El propósito actual es el correcto, hay expectativas de reforzar el cómo alcanzarlo y operacionalizar la estrategia.
- La principal fortaleza identificada es entusiasmo de los miembros de Junta Directiva y asociados.
- 90% de los entrevistados opina que el servicio bandera es el After Office
- Expectativas de que AJE sea una asociación cohesionada con intereses compartidos y dispuesta a comunicar su posición.

RESULTADOS CUESTIONARIOS:



DIMENSION - ESTRUCTURA:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- 80% sugiere una necesidad de ajustar la estructura de AJE y alinearla a las necesidades de los asociados, revisar los comités, reactivar los que se definan y/o crear nuevos.
- 100% considera que se ha iniciado un proceso positivo de definición de roles, sobretodo en los casos de Presidente, Vicepresidente, Tesorero y estructura operativa, el cual se espera continúe y para luego abordar los roles de todos y cada uno de los miembros de la Junta Directiva.

DIMENSION - RELACIONES:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- El 100% considera que la frecuencia de las interacciones es adecuada (los principales medios utilizados son: reuniones ordinarias y extraordinarias, correos electrónicos, conversaciones telefónicas).
- El 80% considera que se puede reforzar la calidad de las interacciones.

DIMENSION - RECOMPENSAS:

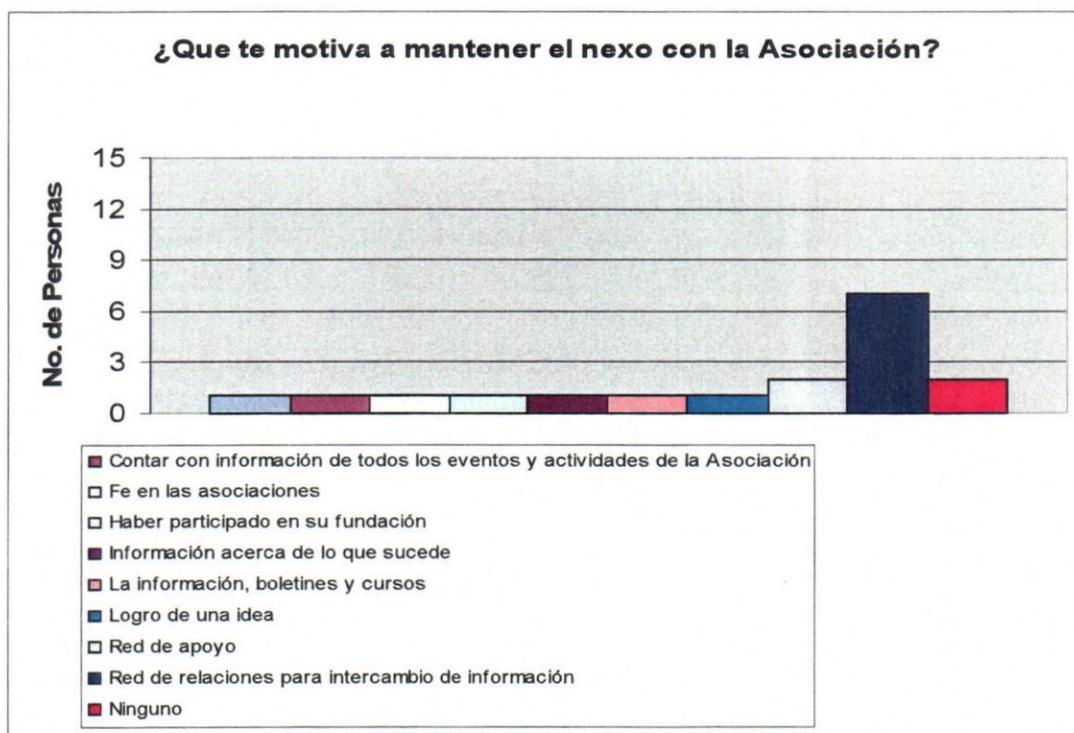
RESULTADOS ENTREVISTAS:

- El 90% declara estar motivado por elementos de logro de acuerdo a la teoría de McClelland o elementos de autorrealización según Maslow en

un primero plano, seguido por elementos de afiliación (McClelland), o sociales (Maslow).

- El 100% opina que hay una gran diversidad de elementos que motivan a los asociados.

RESULTADOS CUESTIONARIOS:



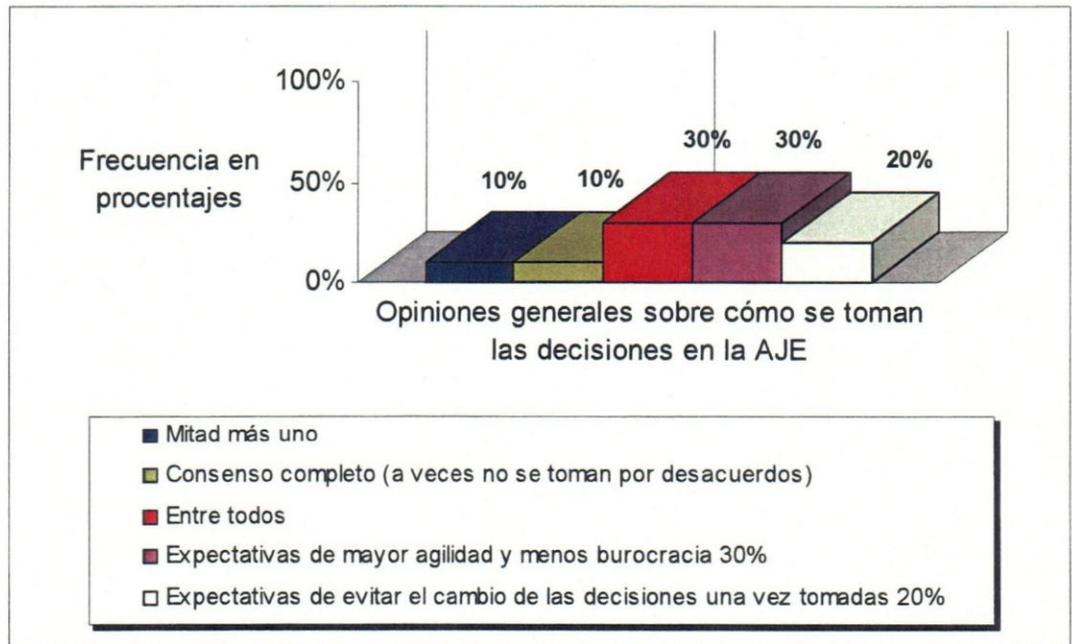
DIMENSION - LIDERAZGO:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- El 100% coincide en la necesidad de definir como debe ser el liderazgo dentro de AJE y reforzarlo como una responsabilidad compartida.

- Los entrevistados mencionaron las siguientes conductas esperadas asociadas al líder: visionar, mantener buenas relaciones, estimular la participación, representar a AJE ante los eventos más importantes, escuchar, enfocar, delegar, reconocer, dirigir, motivar, promocionar a la asociación, buscar puntos de encuentro entre los directores.
- Los entrevistados mencionaron los siguientes atributos esperados: organizado, habilidades empresariales y de integración.

RESULTADOS CUESTIONARIOS:

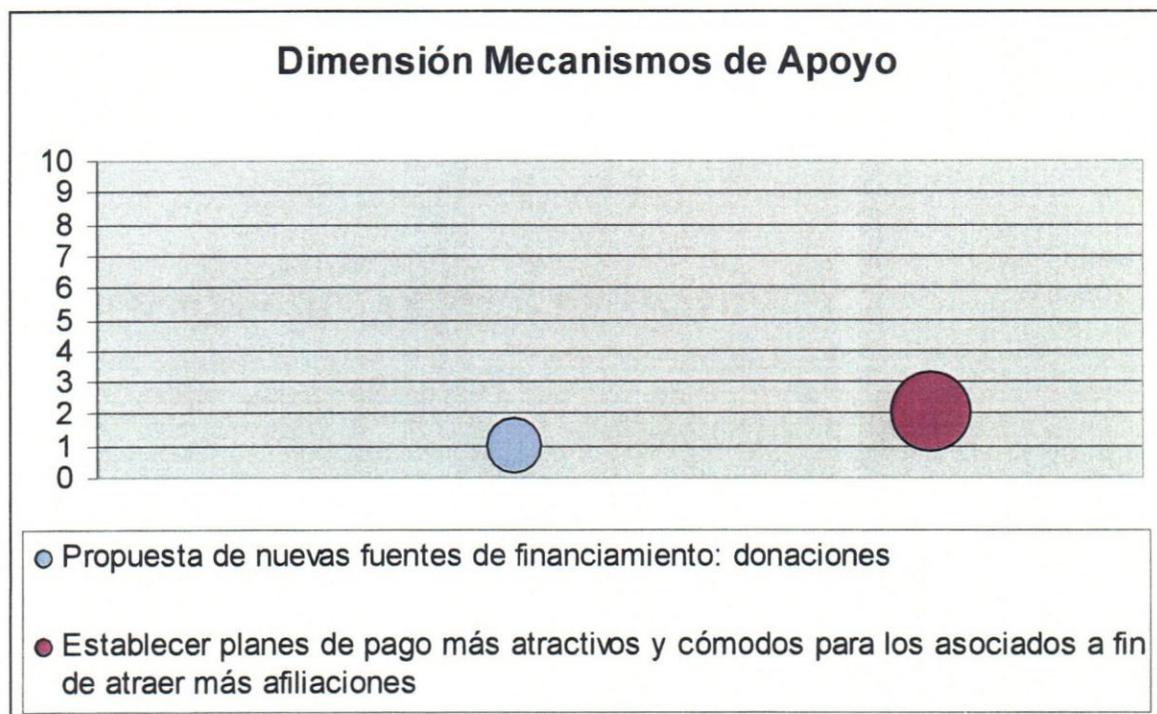


DIMENSION – MECANISMOS DE APOYO:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- El 70% piensa que realizan planificación estratégica la cual podría focalizarse más y encaminarse hacia el logro de una planificación táctica que se vea reflejada en acciones, fechas, responsables.
- El 100% considera que las fuentes principales de financiamiento son: patrocinios, After Office, afiliaciones.
- El 100% considera a la sede adecuada para las necesidades actuales de AJE.
- El 100% tiene expectativas de mejorar la página web y de adquirir un software de administración interno.

RESULTADOS CUESTIONARIOS:

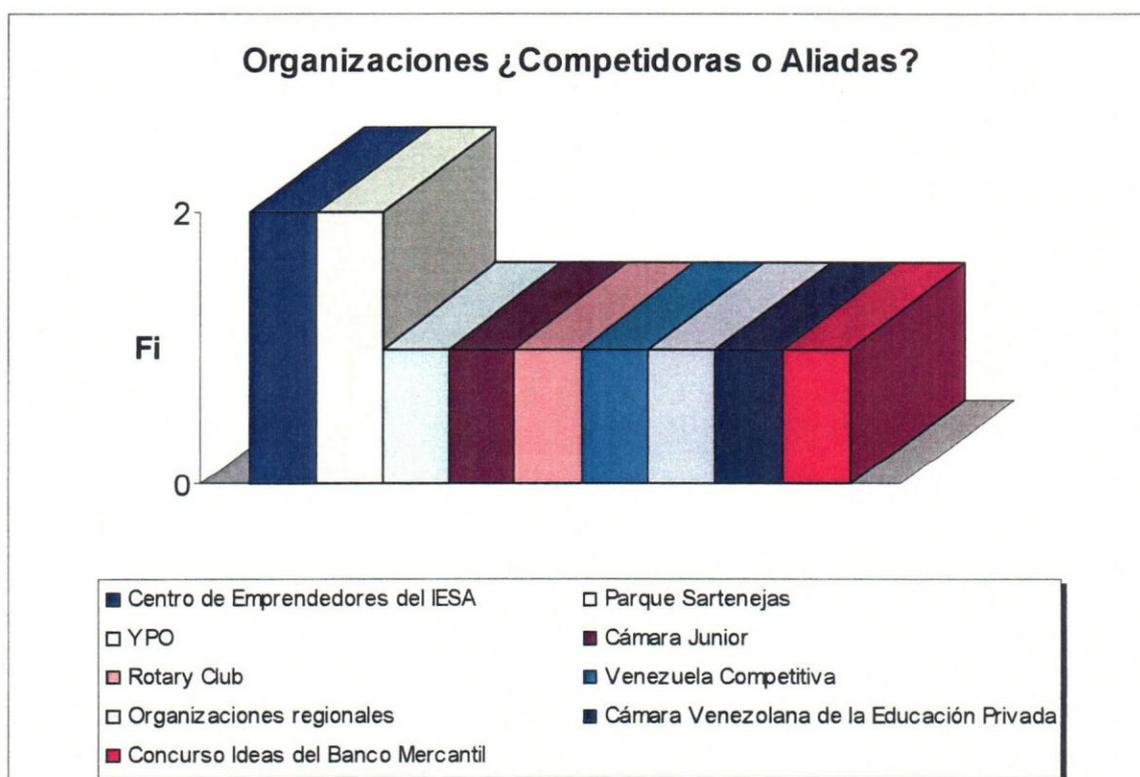


DIMENSION – AMBIENTE EXTERNO:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- El 100% considera que es importante emprender acciones de acercamiento hacia entes gubernamentales, ya que este es un actor principal que influye en la posibilidad de crear empresas.
- El 60% identifica organizaciones competidoras o aliadas potenciales de AJE.

RESULTADOS CUESTIONARIOS:

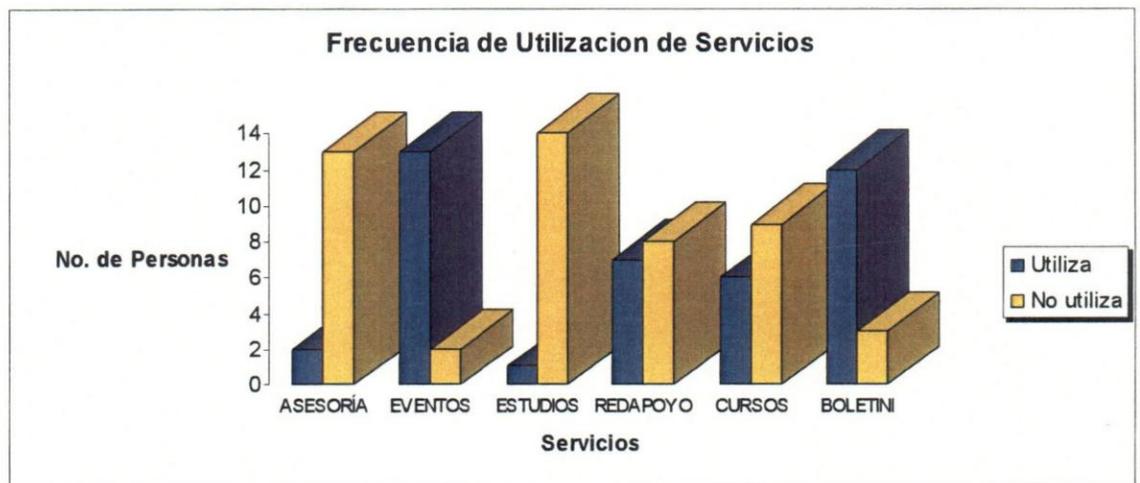


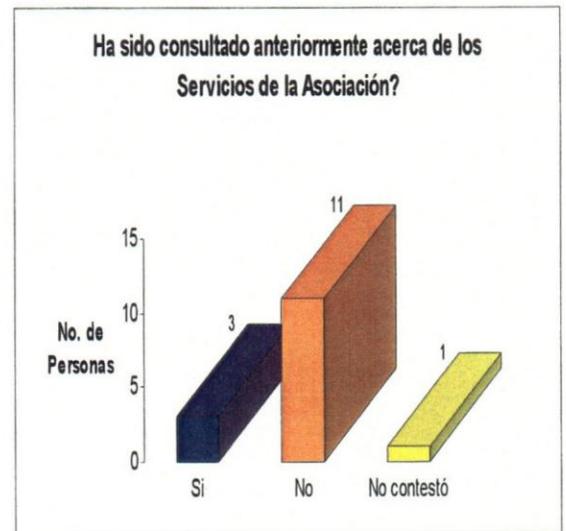
DIMENSION – SERVICIO:

RESULTADOS ENTREVISTAS:

- 90% opinó que se puede fortalecer el portafolio actual de AJE y/o agregarle servicios.

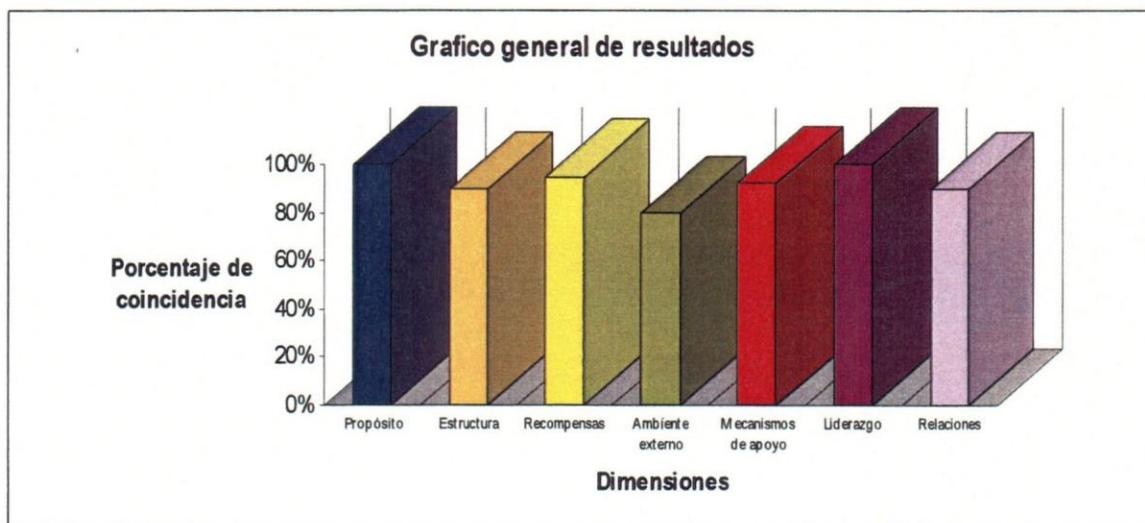
RESULTADOS CUESTIONARIOS:





RESULTADOS GLOBALES:

RESULTADOS ENTREVISTAS



Dimension	Resultado Global
Propósito	Identifican el mismo propósito y consideran que está vigente, hay expectativas de cambiar el como ejecutarlo
Estructura	Muestran expectativas de necesidad de ajustes en la estructura y de definición de roles
Recompensas	Sienten que los motiva el logro y la autorrealización y que a los asociados los motivan aspectos muy diversos
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiestan la necesidad de un acercamiento a entes oficiales • Reconocen la existencia de competidores o aliados
Mecanismos de Apoyo	Coinciden en que realizan planificación estratégica, que los mecanismos de financiamiento son: patrocinios,

	After Office, afiliaciones y aportes ocasionales de los socios, que la infraestructura es la adecuada y que es importante reforzar la tecnología
Liderazgo	Coinciden en la necesidad de definir como debe ser el liderazgo dentro de AJE y reforzarlo
Relaciones	Coinciden en que la frecuencia es adecuada y que pueden reforzar la calidad

La dimensión servicios incluyo tanto los resultados de las entrevistas individuales a los miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva como la de los cuestionarios aplicados a los asociados:

Servicios	<p style="text-align: center;">RESULTADOS ESPECÍFICOS JUNTA DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una oficina donde el empresario que inicia pueda hacer todas sus gestiones • Fortalecimiento de la tarjeta de crédito AJE • Creación de una biblioteca empresarial que sirva de consulta para estudiantes o empresarios (generando por ejemplo alianzas con la biblioteca del IESA) • Creación de una incubadora de negocios para el área de servicios • Repotenciar el After Office permitiendo más interacción efectiva entre los asistentes • Apoyo a través de una red de abogados en la
-----------	--

revisión de documentos constitutivos de la empresa

- Llevar estadísticas y ser una fuente de información

RESULTADOS ESPECÍFICOS ASOCIADOS

- Apoyo en mecanismos de financiamiento para fundar empresas
- Ejecución de actividades de Responsabilidad Social para empresas pequeñas
- Mayor desarrollo de la Red de apoyo, comunicación y contactos
- Espacios de opinión con respecto a los temas del país

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de este trabajo fue realizar una investigación diagnóstica con el objeto de identificar en la Asociación de Jóvenes Empresarios -AJE- sus potencialidades y áreas de oportunidad para su fortalecimiento, a partir de la recopilación de datos acerca de su situación actual de funcionamiento.

Para ello se utilizó el modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord conocido como el modelo de seis cajas de Weisbord.

Este modelo como un mapa cognoscitivo, nos permitió conocer y entender de forma sistémica el comportamiento y funcionamiento de sus procesos organizacionales tales como propósito, estructura, relaciones, recompensas liderazgo, mecanismos de apoyo, ambiente externo y servicios y categorizar e interpretar los datos obtenidos a partir de la recolección de información.

A partir de una reunión previa con el Presidente de la Asociación se toma la decisión de trabajar con los Miembros de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva y miembros asociados y se acuerda, a partir de la propuesta, llevar a cabo entrevistas individuales y aplicar cuestionarios previamente diseñados.

Los resultados de las entrevistas y cuestionarios se tabularon y categorizaron según las dimensiones pre-definidas identificando a partir de los datos obtenidos los siguientes hallazgos:

- Resalta la orientación hacia la identificación y pertenencia a la Asociación, puesta de manifiesto por cada uno de los integrantes de la Junta Directiva.

- El compromiso presenta oportunidades de mejora en lo que se refiere a honrar, responsabilizarse y/o operacionalizar las decisiones tomadas y las acciones elegidas.
- El incumplimiento de las decisiones tomadas ha generado y genera disminución del entusiasmo y motivación afectando la motivación al logro.
- Resalta la conciencia compartida hacia la urgencia de emprender cambios que potencialicen a AJE.
- Necesidad de aclarar el tipo de relación con actores influyentes ¿Competidores o aliados?
- Nivel superficial de las relaciones que denota amabilidad, sin embargo se presenta una tendencia a la conformidad para evitar conflicto.
- La cantidad de preguntas no respondidas, denota una probable falta de información sostenida y divulgación oportuna de las alternativas y acciones de AJE hacia la población de asociados.

- La necesidad manifiesta por la generación, divulgación y posicionamiento de un portafolio de productos variados atractivos y posible de manejar por AJE.
- Llama la atención que el Boletín, siendo el segundo servicio más utilizado, tenga una efectividad e impacto relativos. A esto se agrega que como resultado de los cuestionarios, de los asociados al consultarles sobre ¿Qué servicios adicionales le gustaría que ofreciera AJE, se generó la propuesta de “Mejores boletines”.

Tomando en cuenta los resultados y hallazgos identificados se propusieron las siguientes recomendaciones a la Asociación:

- Diseñar el Plan Táctico de AJE con acciones claras, responsables y fechas de ejecución para fortalecer a la Asociación a corto, mediano y largo plazo.
- Ajustar en el plan de negocios el rol de los competidores o posibles aliados y las estrategias trazadas para abordarlos.
- Definir el perfil de liderazgo de AJE.
- Que los líderes de AJE se formen en Gerencia anticipatoria (habilidad para conocer los distintos escenarios y darse cuenta de lo que está sucediendo en la actualidad nacional, regional y hemisférica).

- Desarrollar actividades que permitan fomentar la confianza dentro del equipo.
- Revisar y ajustar la estructura del Boletín Informativo a fin de potenciar su efectividad e impacto.
- Llevar a cabo una investigación sobre el nuevo emprendedor potenciando las relaciones con organismos nacionales e internacionales que aborden este tema.
- Revisión de estructura operativa y definición de roles diferenciados de todos los miembros de la Junta Directiva.
- Selección del personal faltante en la estructura operativa.
- Realizar un estudio más profundo sobre las motivaciones de los asociados y diseñar portafolio de servicios para atender las motivaciones más resaltantes que resulten de este estudio. Estos servicios deben ser efectivos y acordes con las capacidades actuales de AJE.
- Retroalimentar la imagen que debe tener AJE ante el público.

- Realizar mediciones periódicas de calidad de servicios.
- Realizar actividad de reflexión con Junta Directiva y asociados para abordar el tema de responsabilidad compartida y generar compromisos.

El conjunto de hallazgos y recomendaciones, así como el conjunto de resultados obtenidos según las dimensiones de análisis se dieron a conocer a la Junta Directiva y Directora ejecutiva de manera de valorar los resultados y así tomar decisiones con respecto a posibles acciones de cambio que se puedan realizar.

Al mismo tiempo, se propuso, considerando los resultados, establecer un plan de acción de cambio para potenciar en los integrantes de la Junta Directiva el logro de los resultados de AJE, a través del fortalecimiento de las habilidades individuales y del equipo como un todo, haciendo posible la definición de roles, responsabilidades, acuerdos de funcionamiento y necesidades de desarrollo del equipo.

Una vez implementado el Plan de acción se deberá medir nuevamente la situación real en las distintas dimensiones, tomando en cuenta que el cambio planificado es un proceso cíclico que requiere seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

French, W. Y Bell, C. (1995): Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Pearson Education. México.

Hernández Sampieri, R. (2003). Metodología de la Investigación. Mexico: 3era.Edición.

Judith R. Gordon (1997) Comportamiento Organizacional; Pearson Education Mexico.

Publicación No.1 Vol 1, (2000). Del Grupo de Trabajo de USAID *para Optimizar el Acceso y la Calidad de Atención.*

Robbins, S (1993). Comportamiento Organizacional. (6ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Wendell, F. (1996). *Desarrollo Organizacional.*, Aportaciones de las ciencias de conducta para el mejoramiento de la Organización. México: 5ta. Edicion.