



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO INESTED
INTERNACIONAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
por:

ILDIKO MARTHA DE HERTELENDY RANGEL

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora MARIA ELENA HOFFMANN

Caracas, Septiembre de 2007

DEDICATORIA

**A la memoria de mis padres quienes habrían experimentado una inmensa
satisfacción de verme llegar a este punto del camino**

**A Marcelo por enseñarme que los anhelos son siempre realizables si solamente
activamos y dejamos fluir nuestras capacidades.**

AGRADECIMIENTOS

A Mariela por su paciencia y tranquilidad, constancia y métodos de trabajo, por haber sido mi compañera en el diseño, ejecución y evaluación del diagnóstico realizado a Inested.

A María Elena, tutora de este trabajo especial de grado, por su disposición abierta, entusiasta y siempre positiva a orientarme y apoyarme en este proceso de formación en consultoría del último año, quien donde había escollos veía salidas y las compartía, alegrándose siempre con nuestras realizaciones.

A los miembros del equipo de Inested porque desde el principio de la experiencia de consultoría mostraron un gran interés y apoyo para la realización de la intervención diagnóstica, tanto los coordinadores como los CAFs y los GRAPs. Durante las entrevistas individuales las personas ofrecieron, en el marco del respeto a la confidencialidad, su mejor disposición a dar información libremente con miras a contribuir al logro de una excelente calidad del diagnóstico, motivados por su sentido de pertenencia e identificación con la organización. ¡Muchas Gracias, Inested!

RESUMEN

Se presenta un trabajo especial de grado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello sobre una intervención diagnóstica – diagnóstico- realizado al Grupo Inested Internacional, empresa especializada en las áreas de consultoría, asesoría, desarrollo, adiestramiento e intervención. Se seleccionó el modelo de las seis cajas de Weisbord por su versatilidad y flexibilidad en los aspectos teóricos y metodológicos, lo que permitió revisar algunos enfoques sobre modelos de diagnóstico organizacional de autores como Harrison y Shirom, y estudiar concepciones sobre el liderazgo y la cultura tales como las de Edgar Schein y Gary Yukl. El análisis de estos autores le dio amplitud, solidez y un alcance mayor al análisis de los resultados. A partir del modelo de Weisbord se diseñó el instrumento o entrevista semiestructurada que cubría las seis dimensiones: propósito, estructura, relaciones, liderazgo, mecanismos de ayuda y recompensas. Las entrevistas fueron aplicadas a 21 personas de las 22 que componían en ese momento la totalidad de los miembros de Inested. Los datos recolectados fueron procesados mediante la técnica de análisis de contenido creando categorías y subcategorías en una matriz Excel. Las frecuencias de apariciones de los datos en esas categorías y subcategorías fueron calculadas y transformadas en cuadros y gráficos también mediante el programa Excel. Los resultados más relevantes fueron: un elevado grado de identificación y sentido de pertenencia de los miembros a la organización; la incongruencia notable entre las dimensiones del liderazgo, la estructura y las relaciones por la existencia de multiplicidad de roles en los coordinadores -liderazgo- que compiten entre sí: facilitadores, líderes de proyecto, gerente y socio, creando conflicto con los intereses económicos de los consultores, descuidando el rol de gerente; los coordinadores no son vistos como líderes con excepción del fundador de la empresa, Abraham Zalzman; se percibe una ausencia notoria del rol gerencial.

Descriptor: Diagnóstico Organizacional, Modelo de Weisbord de las Seis Cajas, Cultura y Liderazgo en las Organizaciones, Análisis de Contenido de Entrevistas.

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
INTRODUCCION.....	10
CAPITULO	
I EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	12
Planteamiento del Problema.....	12
Justificación del Proyecto	14
Objetivos del Proyecto	16
II MARCO ORGANIZACIONAL	18
Breve historia del Grupo Inested Internacional.....	18
Misión y Objetivos de la Organización.....	19
Valores Organizacionales.....	20
Visión.....	21
Sus Clientes.....	22
Sus Competidores.....	22

	Principales Productos.....	23
	Estructura.....	24
	Problemática Organizacional.....	27
	Los Planes de Inested.....	29
III	MARCO TEORICO	31
	El Desarrollo Organizacional.....	31
	Modelos de Diagnóstico Organizacional.....	34
	Modelos de Sistemas Abiertos.....	37
	Modelo de Weisbord de las Seis Cajas.....	42.
	El Liderazgo y la Cultura Organizacional.....	51
IV	MARCO METODOLOGICO	63
	Modelo diagnóstico seleccionado.....	63
	Población o Muestra	64
	Fases del Diagnóstico.....	64
	Descripción de las Fases del Diagnóstico de Inested	65
	Diseño del Estudio	67
	Definición de las Dimensiones	
	del Modelo de Weisbord.....	67

	Diseño de la Entrevista Individual.....	72
	Uso de algunos criterios para el diseño	
	de la Entrevista Individual.....	72
	Elaboración del cronograma de entrevistas....	74
	Administración de las Entrevistas.....	75
	Procesamiento de los datos.....	75
	Técnica de Análisis de Contenido.....	76
	Matriz para el Procesamiento	
	y Análisis de los Datos.....	78
	Análisis de los Resultados.....	79
	Informe de Resultados de Diagnóstico.....	79
	Feedback.....	79
V	ANALISIS DE RESULTADOS.....	82
	Propósito: ¿En qué negocio estamos?	82
	Estructura: ¿Cómo nos organizamos para trabajar?.....	85
	Relaciones: ¿Cómo nos relacionamos y	
	manejamos el conflicto?	87

Mecanismos de Apoyo: ¿Tenemos adecuados	
medios y tecnologías?	90
Recompensas: ¿Hay algún incentivo para realizar	
el trabajo?	92
Liderazgo: ¿Existe alguien que mantenga el equilibrio?	95
Razones por las que algunas personas se van de Inested	99
Análisis de Incongruencias.....	102
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	117
ANEXO A Guías de Entrevistas.....	118
ANEXO B Programa de Actividades de Presentación	
de Resultados	122
ANEXO C Correspondencia con Inested.....	125

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1 Estructura del Grupo Inested Internacional.....	24
Gráfico No. 2 Modelo de Weisbord de las Seis Cajas.....	43
Gráfico No. 3 Fases y Cronograma del Diagnóstico.....	65
Gráfico No. 4 El propósito central de Inested.....	83
Gráfico No. 5 Ventajas competitivas de Inested.....	84
Gráfico No. 6 Propuestas para el mejor funcionamiento de la estructura	86
Gráfico No. 7 Maneras en que se da el manejo de conflictos.....	88
Gráfico No. 8 Áreas de mejora en el manejo de las relaciones interpersonales	89
Gráfico No. 9 Herramientas utilizadas de planificación y seguimiento...	91
Gráfico No. 10 Formas de reconocimiento.....	93
Gráfico No. 11 Ventajas del sistema de recompensas.....	93
Gráfico No. 12 Áreas de mejora en el sistema de recompensas.....	94
Gráfico No. 13 Maneras de tomar las decisiones.....	97
Gráfico No. 14 Áreas de mejora en el liderazgo.....	98
Gráfico No. 15 Razones por las que algunos se van de Inested.....	100

INTRODUCCION

El presente trabajo especial de grado corresponde a los resultados de una intervención diagnóstica realizada en el grupo Inested Internacional, una empresa del área del adiestramiento y la consultoría en DO.

En el Capítulo I se plantea brevemente el problema de la investigación-acción en términos de las áreas de oportunidad identificadas en el prediagnóstico, pudiéndose definir algunas discrepancias entre la situación actual y la deseada. Asimismo se establecen los criterios por los que se hace necesario y pertinente abordar el problema de investigación. Finalmente se comunican el objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico.

El Capítulo II trata del Marco Organizacional. En él se presenta un resumen de la historia de la organización objeto del diagnóstico; también la misión y los objetivos, los valores, la visión, sus clientes, competidores y principales productos, la estructura y grupos que la componen, los planes de la organización.

En el capítulo III se proporcionan las teorías, conceptos, modelos y principios que sustentan los procesos implicados en este trabajo de investigación académica. Se parte de algunos supuestos y conceptos del Desarrollo Organizacional para detenerse en el modelo de investigación-acción, se hace una distinción entre las teorías y los modelos sistémicos de diagnóstico organizacional. Luego se exponen las características del modelo de Weisbord de las Seis Cajas, así como sus premisas, supuestos y algunas de sus limitaciones. Por último se desarrolla ampliamente un conjunto de teorías y conceptos sobre cultura y liderazgo.

El Capítulo IV corresponde al Marco Metodológico y se refiere a aspectos tales como la población a estudiar, las fases del diagnóstico y su descripción, el diseño del diagnóstico a partir de las dimensiones del modelo de Weisbord, las definiciones de

esas dimensiones, el diseño de la guía de entrevista, la descripción de la técnica de análisis de contenido, el procesamiento y análisis de los resultados, la presentación de resultados o feedback.

El Capítulo V comprende el análisis de los resultados para cada una de las dimensiones acompañados de gráficos de barras de frecuencia correspondientes a las categorías y subcategorías identificadas de la información proporcionada por las entrevistas. Asimismo se hace un análisis de las incongruencias más resaltantes encontradas en las interacciones entre dimensiones.

El Capítulo VI corresponde a las conclusiones y recomendaciones resultantes del diagnóstico. Al final se presentan las reflexiones y recomendaciones elaboradas por el equipo de Inested durante el feedback de presentación de resultados.

Finalmente los Anexos contienen algunos documentos de interés que se produjeron durante el período de realización del diagnóstico.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Planteamiento del Problema

El presente proyecto pertenece al campo de la investigación- acción. Comprende la fase de intervención diagnóstica de ese tipo de investigación -que llamaremos también diagnóstico- en la que se describe e interpreta la situación actual del problema. Esta fase de diagnóstico fue concebida con miras a la definición y ejecución de una fase posterior propiamente de intervención, que buscara, partiendo de los resultados del diagnóstico, incidir favorablemente en aquel o aquellos aspectos más críticos y de mayores oportunidades de mejora que permitieran acercarse a la situación deseada.

La organización elegida para este estudio fue el Grupo Inested Internacional, empresa de consultoría especializada en el área de formación y adiestramiento con sede en la ciudad de Caracas.

Como resultado del pre-diagnóstico realizado en una fase preliminar, se tuvo en ese momento conocimiento de que la alta gerencia de Inested reconocía que existían desajustes dentro de la organización que debían ser identificados y superados a los fines de contar con las condiciones y recursos necesarios para su crecimiento y expansión. Manifestaron que deseaban revertir el problema que representaba la fuga de talentos de los consultores vinculados a la empresa, quienes después de un período de cinco a diez años y una vez después de haber sido formados como facilitadores y consultores organizacionales, un número importante de ellos se separaba de la

empresa, algunos de ellos para trabajar como consultores independientes y otros como facilitadores en otras empresas de consultoría. Por otra parte algunos miembros de Inested expresaron cierto malestar y ansiedad principalmente en el nivel de las relaciones interpersonales y de los estilos de liderazgo. Esto era debido, según algunos miembros de la organización a *una incongruencia notoria entre lo que se predica y lo que realmente se hace*.

En cuanto a la dimensión de la cultura organizacional ésta presumiblemente se encontraba asociada a un fuerte estilo de liderazgo democrático y participativo que, aunado a resistencias en varios de los niveles de la organización, coexistía con otros estilos opuestos de liderazgo, lo que creaba contradicciones de gran peso en la estructura y los procesos de la empresa.

La discrepancia entre la situación actual y la situación deseada de esta investigación diagnóstica se expresaba en el hecho de que en el momento de la investigación Inested no disponía de información actualizada, precisa, pertinente válida conceptual y metodológicamente de la que requería para planificar cambios y lograr metas de crecimiento, tanto cualitativas como cuantitativas. Paralelamente esta empresa manifestaba reconocer la presencia de desajustes significativos dentro de ella que le obstaculizaban su aproximación a dichas metas de crecimiento.

En cuanto a la situación deseada se puede señalar que la empresa, al disponer de los resultados del diagnóstico, estaría en capacidad de tomar decisiones que incidirían favorablemente en el desarrollo de la organización vista como un todo, superando muchas de sus inconsistencias e incongruencias internas, y en la relación con su entorno, incongruencias que no le permitirían conseguir niveles importantes de eficiencia organizacional. Se estableció que el análisis de las recomendaciones y conclusiones del diagnóstico permitiría a Inested determinar más fácilmente prioridades y estrategias para la definición y ejecución de algunos cambios.

Justificación del Proyecto

Este diagnóstico respondió a una necesidad sentida y manifiesta de la gerencia de Inested de contar con información oportuna para la definición y desarrollo de un plan de acciones de cambio dirigidas al logro de metas de crecimiento y de expansión. Respondió sincrónicamente al requerimiento académico del investigador y a las expectativas de conocimiento y cambio organizacional por parte de la empresa cliente. Ambos actores se encontraban de manera simultánea unidos para la realización de un mismo proyecto.

Desde la perspectiva del investigador se trataba de realizar una intervención diagnóstica organizacional, la que a la vez es una forma de intervención, a partir de un enfoque sistémico, más que de una orientación a un problema específico. Sin embargo, algunos eventos o situaciones concretas observables, resultantes del prediagnóstico, como lo son la fuga de talentos y el malestar que manifestaban tener algunos miembros de la empresa en algunas áreas, sirvieron en cierta forma de orientación al proyecto.

Esta intervención diagnóstica fue concebida como una experiencia de mejoramiento académico y profesional de gran alcance en lo que se refiere a las expectativas del investigador y para Inested la oportunidad de obtener información oportuna y específica ajustada a sus necesidades para el logro de sus metas de crecimiento y desarrollo organizacional. Aunque de manera diferente, ambas partes serían igualmente beneficiadas por este proyecto.

Se planteó que los resultados del diagnóstico se transformaran en información específica y pertinente sobre los aspectos críticos a ser manejados por la empresa a

fin de que el diagnóstico fuese considerado simultáneamente referencia y herramienta de reflexión para la planificación y evaluación del cambio organizacional.

En relación a su impacto social, se consideró el hecho de que Inested contase con información para el mejoramiento de sus estructuras, relaciones y procesos en su interior y hacia su entorno ampliara su cartera de clientes e incorporara un número creciente de consultores y de participantes de sus programas.

En cuanto a las repercusiones económicas, con este diagnóstico se pretendió incidir de manera indirecta en el crecimiento económico de la empresa.

Estratégicamente esta intervención diagnóstica representaría una respuesta a una necesidad manifiesta de la gerencia de Inested de replantearse, en lo inmediato, las posibles discrepancias existentes entre las fortalezas y las áreas de mejora, así como de su misión y su visión, tal como pueden ser percibidos y entendidos en función de sus metas organizacionales. Esto permitiría establecer tanto las congruencias como las incongruencias entre las dimensiones que constituyen la organización, incluyendo su cultura.

En el caso de que este proyecto por alguna eventualidad no se realizara Inested no podría contar con un diagnóstico organizacional ajustado a sus requerimientos de cambio en el futuro, siendo este diagnóstico elaborado de acuerdo a aceptables estándares de calidad profesional y siendo realizado en tiempo oportuno. En cuanto a los costos éstos serían esencialmente nominales.

En relación al investigador se tiene que, en el supuesto de que no pudiera realizarse el presente estudio, no tendría la oportunidad de trabajar en un diagnóstico organizacional con criterios conceptuales, metodológicos y profesionales propios de tendencias sólidas del DO, aplicados a una empresa de consultoría, situación que

representa un reto y al mismo tiempo una fuente valiosa de conocimientos para su formación profesional.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Realizar un diagnóstico organizacional del Grupo Inested Internacional en términos de lo que son sus dimensiones de propósito, estructura, estilo de liderazgo, relaciones, sistema de recompensas y los mecanismos de apoyo que utiliza la organización para alcanzar sus objetivos, dentro de la concepción de la cultura organizacional, a fin de proporcionarle a la empresa información sobre la discrepancia existente entre lo que manifiesta que es y lo que realmente es, y de este modo esté en capacidad de tomar decisiones orientadas a la optimización de sus medios y recursos, sus estructuras y sus procesos, para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales y de mejoramiento de la calidad de vida de los servicios profesionales prestados a sus clientes.

Objetivos específicos

Estudiar las interrelaciones que se dan entre las diferentes dimensiones que se abordarán en este diagnóstico, a saber: propósito, estructura, estilo de liderazgo, relaciones, sistema de recompensas y mecanismos de ayuda desde el punto de vista de las discrepancias que ocurren entre los sistemas formal e informal, dentro de ellas y en su relación.

Establecer relaciones conceptuales entre la dinámica de la cultura organizacional de

Inested y las seis dimensiones mencionadas.

Ofrecer un cuerpo de resultados, y su interpretación, orientados a la recomendación de alternativas de acciones de cambio, o intervenciones, que permitan superar gradual e incrementalmente las discrepancias existentes que impiden el logro de la eficiencia organizacional.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

La elaboración de este capítulo fue posible fundamentalmente gracias al análisis de los resultados que arrojaron las entrevistas iniciales realizadas a la alta gerencia en el prediagnóstico y la consulta de la página Web del Grupo Inested Internacional.

Breve Historia del Grupo Inested Internacional

En 1980 surge Inested como iniciativa de un grupo de seis consultores que trabajaban juntos en la Organización de Estados Americanos –OEA- en un proyecto sobre tecnología del adiestramiento de adultos. En este momento la orientación de la empresa era principalmente ofrecer adiestramiento a sus clientes.

Al inicio comenzaron a trabajar con Avensa y posteriormente con PDVSA, empresa que se convirtió en su único cliente durante más de diez años.

Como resultado de las exigencias del mercado y, debido a que tuvieron la visión de ampliar la cartera de clientes, Inested comenzó su crecimiento hacia otros sectores de la industria, amparada por las referencias de PDVSA. Finalmente se generó la necesidad de contratar nuevos consultores que debían pasar por un proceso de formación de aproximadamente un año de duración. Este programa, iniciado en el año 2005 y denominado Grupo I, ha constituido una estrategia de crecimiento de adentro hacia fuera con la intención expresa de crecer y de abarcar mayor cantidad de clientes en el mercado.

Desde ese entonces se les presentó a los socios de Inested la interrogante de hacia dónde proyectar el desarrollo de la empresa, puesto que si decidían crecer debían *asumir los riesgos* de lo que significa el crecimiento, considerando que debían cuidar lo que hasta ahora los había diferenciado en el mercado y que es la atención personalizada a sus clientes, además del compromiso que significaba para sus iniciadores ofrecerles a los nuevos consultores CAFs una garantía de rentabilidad económica.

El propósito formal de Inested ha sido para ellos, establecer y mantener una *relación estrecha con los clientes*, para ser percibida como una organización que ofrece atención muy personalizada y adaptada a las necesidades del cliente que cuida muy de cerca su nivel de satisfacción.

Misión y Objetivos de la Organización

El Grupo Inested Internacional está concebido como una empresa líder en el campo de la consultoría en actuación y desempeño humano dentro de las organizaciones del país, que utiliza como estrategias básicas el adiestramiento, el desarrollo, la asesoría y la intervención.

Tiene ascendencia e influencia en las áreas de tecnología del adiestramiento, desarrollo conductual de supervisores y gerentes medios, formación de asesores internos de organización, formación de negociadores y crecimiento personal dentro de la organización, tanto en Venezuela como en América Latina y el Caribe.

Se ocupa pro-activamente de la profesionalización y actualización de quienes laboran en situaciones de desempeño y de quienes asumen responsabilidades por el adiestramiento y el desarrollo del potencial humano en empresas y organizaciones.

Sus estrategias principales son el adiestramiento, la asesoría, la intervención y el desarrollo organizacional.

Valores Organizacionales

La empresa expresamente declara tener los siguientes valores:

Horizontalidad: entendido como una organización cuya estructura es completamente plana, sin jerarquías plenamente identificadas.

Transparencia: libre disponibilidad a la información de la organización y comunicación abierta entre los miembros.

Autonomía: independencia relativa de proyectar y realizar acciones desde la perspectiva personal y profesional dentro de la organización.

Visión Sistémica: los líderes de Inested manifiestan que este valor es de reciente surgimiento en la organización. Fue contemplado recientemente por la necesidad de evaluar los procesos internos y revisar las interconexiones entre los mismos.

Innovación: Inested se ha caracterizado por ser una empresa consultora innovadora en temas de actualidad en materia de recursos humanos, tecnología del adiestramiento, competencias, entre otros.

Flexibilidad: Inested es conocida en el mercado de la consultoría por su eclecticismo, es decir, no necesariamente sus miembros *toman como banderas* las metodologías sino que evalúan y hacen uso de la utilidad de varios modelos para abordar un tema en específico.

Visión

Lograr un crecimiento sostenido y ampliado en el corto, mediano y largo plazo, mediante el diseño e implantación de estrategias, coherentes e integradoras, sustentadas en los valores de la horizontalidad, la transparencia, la concepción sistémica, la innovación y la flexibilidad. Estos valores, si bien es cierto forman parte de la cultura organizacional en la actualidad, se conciben como valores rectores del desarrollo organizacional futuro.

En su búsqueda por mantener dentro del equipo la *visión sistémica*, los líderes de proyectos realizan *reuniones de alineación*, orientadas al manejo de los grandes programas con sus clientes y que tienen la finalidad de que todos los consultores que participan durante el programa mantengan las mismas estrategias metodológicas y procesamientos para cada actividad del programa, por un lado, asimismo que los miembros del grupo de apoyo tengan la idea general de los proyectos a los que asisten.

Asimismo, en dichas reuniones se comparte información de la empresa y algunas novedades del cliente que sean importantes de considerar durante la facilitación del adiestramiento.

Existe *flexibilidad* en la definición y cumplimiento de los horarios, por lo que no son estrictos con las normas, la prioridad es establecida de acuerdo a los negocios que se estén ejecutando.

Los líderes declaran que la empresa se mantiene *innovando* en cuanto a las estrategias metodológicas de aprendizaje, a fin de incluir en los programas actividades creativas. Además, dentro de la empresa se procura utilizar tecnología actualizada en cuanto a equipos y recursos.

La empresa ha iniciado en los últimos meses la revisión de los procesos administrativos dentro de los cuales han encontrado algunas imprecisiones en relación a la definición de las responsabilidades de los miembros del grupo de apoyo (GRAP)

La figura del consultor líder de proyecto maneja un margen bien amplio de negociación con los clientes. La empresa sólo establece los límites o rangos para garantizar la rentabilidad, pero los consultores tienen la potestad de tomar decisiones en cuanto a las propuestas económicas entregadas a sus clientes.

Sus Clientes

Sectores que atienden: bancario / financiero, turístico, petrolero, hotelero, de alimentos y bebidas, comunicaciones, informático, gubernamental, petroquímico, químico, eléctrico, minero, metal-mecánico, seguros, farmacéutico.

Clientes: Pepsi, Pandock, P&G, Ester, Mapfre, PDVSA, Digitel, Roemmers, Petrozuata, Pfizer, Sidor, BANDES, CANTV, Boehringer Ingelheim, Ameriten, Quimbiotec, Polar, Ernst & Young, Banco Exterior, Pequiven, El Nacional, La Electricidad de Caracas, Enelco, Coca Cola FEMSA, Galeno, Hermo, Noel, BanCaribe, Cativen, Banco Mercantil, Banesco, DHL, Molina Viajes, entre otros.

Competidores

Los líderes del Grupo Inested Internacional declaran que la competencia se presenta de acuerdo al segmento en el cual liciten en la empresa cliente, destacando que entre sus principales competidores se encuentran los siguientes:

- Forja
- Management Enterprise
- IESA
- Hay Group
- PCO's
- Martha Hayes
- Consultores independientes

Principales Productos

1. *Conferencias Nacionales e Internacionales de Actualización*, entre las que se mencionan las siguientes:
 - Evaluación del impacto del adiestramiento
 - Competencias: cómo alinear gente, organización y negocio
 - Adiestr@net: conectando dos mundos -tecnología y adiestramiento-
 - *Capear el temporal*: gente en las transformaciones organizacionales
 - Presidentes ante el cambio: una visión humana del proceso de transformación en la organización venezolana, desde la perspectiva de quienes la lideran
 - Buscadores de oportunidades
2. *Experiencias de aprendizaje*: apoyo a las organizaciones para el desarrollo, actualización y mantenimiento de su gente.
3. *Ser-emprendedor*: son actividades orientadas a fortalecer y cultivar el espíritu emprendedor desde el Preescolar hasta la Universidad
4. *Ines-Tes*: son espacios fomentados una vez al mes para propiciar el intercambio entre el cliente e Inested, generar mesas de interacción de temas de interés.

5. *Programación Abierta*: son experiencias inter-empresas con paquetes instruccionales diseñados por el Grupo Inested Internacional

Estructura

Actualmente Grupo Inested Internacional está integrado por 22 personas, distribuidas de acuerdo a la siguiente estructura o áreas de funcionamiento.

Gráfico No. 1
Estructura del Grupo Inested Internacional



Coordinadores, 3 personas: son representados por los directores del Grupo Inested Internacional y tienen la función de establecer los grandes lineamientos de la empresa dentro de una visión sistémica. Su objetivo es establecer el rumbo de la organización y tomar las acciones necesarias para orientar al resto del grupo hacia los objetivos establecidos, es decir fungir como gerentes y líderes de la organización, aunque también trabajan como consultores líderes de proyecto y, a veces, como CAFs' facilitadores. Actualmente están representados por: Mariela Besson, Emanuela Zalzmán y Abraham Zalzmán, quienes también son socios de la Junta Directiva.

Consultores-Asesores-Facilitadores (CAF), 13 personas: son los que manejan las propuestas *in company* y los programas dirigidos a las organizaciones como resultado de una necesidad específica. Esta figura de consultor es independiente y, cuando ejerce el rol de líder de proyecto o programa, tiene la flexibilidad de negociar sus honorarios de acuerdo a cada cliente de acuerdo al rango de utilidad de la empresa cliente, el que puede depender del tipo de cliente, del volumen de honorarios que se maneje y de la necesidad específica del cliente. El líder de proyecto recibe un 43 por ciento de los honorarios profesionales del que deben deducir algunos gastos operativos, el 57 por ciento lo administran los socios de la empresa consultora, y cuando lo requiere el líder de proyecto subcontrata a facilitadores CAFs vinculados a Inested.

El modelo de consultoría de Inested considera tres (3) formas de intervenir una empresa o cliente en particular:

- *Consultoría:* se proporciona cuando la empresa cliente requiere que el consultor le brinde la metodología y la solución de su problema o área de mejora.
- *Asesoría:* esto aplica cuando el consultor apoya al cliente a descubrir sus necesidades, realizan un diagnóstico en conjunto

para realizar la implantación del cambio, donde el rol de la empresa se mantiene activo durante todo el proceso.

- *Facilitar*: esta forma sólo se ajusta cuando los consultores activan el rol de facilitadores durante del proceso, cuando tienen que intervenir a través de una actividad de formación o aprendizaje.

Grupo de Apoyo (GRAP), 6 personas: Existe un personal de apoyo técnico y administrativo llamado los GRAPs quienes proporcionan la logística, el servicio de transcripciones y de diseño gráfico a los CAFs. A este grupo corresponden también las personas encargadas de realizar las actividades administrativas y de apoyo en la comercialización de los productos organizacionales.

Grupo de Respuesta a la Organización y su Gente (GROG): en la actualidad no se cuenta con personas que manejen la programación abierta.

Es importante destacar que hoy en día el Grupo Inested Internacional está generando una alianza con otra empresa para administrar la *programación abierta*, en la medida en que la empresa no dispone de la capacidad y la estructura organizativa que se requiere para realizar el mercadeo y la venta de estos productos –principalmente de actividades de adiestramiento orientadas a empresas que se realizan fuera de sus lugares de trabajo, en contraposición con las *in company*. Sin embargo, el diseño y la facilitación continuaría siendo parte de la responsabilidad de Inested.

Como parte de este proceso de alianza se realizó un estudio de *benchmarking* para evaluar cuáles de esos productos ofrecerían mediante esta figura de programación abierta, de esos estudios decidieron tomar 14 productos o programas a ser desarrollados entre empresas.

De este modo evoluciona la figura del Grupo de Respuesta a la Organización y su Gente (GROG) hacia lo que llamarían *Instituto*, el que sería responsable de administrar la relación con esta empresa que manejará la programación abierta, coordinar las conferencias, eventos y congresos nacionales e internacionales, así como la coordinación y apoyo de los Grupos I y finalmente la ejecución de los diplomados que van a estar realizando próximamente en alianza con algunas universidades privadas con el aval del Ministerio de Educación.

Paralelamente a estas funciones se estableció una ONG dedicada a desarrollar competencias de emprendedor desde la escuela básica, mediante la formación de profesores en este ámbito que tengan las habilidades de fomentar estas competencias en sus alumnos. A futuro se espera que esta empresa funcione en forma independiente.

Adicionalmente a estos grupos, funciona la *Junta Directiva* del Grupo Inested Internacional, que está conformada por 6 personas que pertenecen básicamente a la misma familia Zalzman. Durante la historia de Inested la rentabilidad viene dada por la participación dentro de los procesos y proyectos de la empresa

Problemática Organizacional

Durante las entrevistas iniciales realizadas a los Coordinadores del Grupo Inested Internacional, ellos declararon tener algunas limitaciones que de alguna manera han representado un obstáculo para alcanzar la misión de Inested y lograr atender un mayor número de clientes, constituyéndose este como uno de sus objetivos del último año.

En este sentido manifiestan que se les presenta una limitación en cuanto a la capacidad de atención de la demanda de clientes, porque a pesar de que en este

momento están formando un nuevo grupo de CAF's, no disponen de la capacidad humana necesaria para atender el creciente número de empresas clientes que tienen y que tendrían de acuerdo al ritmo y tendencia de crecimiento de la organización.

El tiempo establecido para formar nuevos CAF's es de al menos un año, siendo actualmente el crecimiento de la demanda de sus productos y servicios profesionales mucho más rápido. Puede entonces decirse que la necesidad de mantener *el estilo de Inested* con una figura de triple rol de Consultor – Asesor – Facilitador presenta algunas dificultades que deben ser consideradas racionalmente por la alta gerencia de esta organización.

Este concepto de funciones integradas de consultor, asesor y facilitador ha caracterizado la filosofía de Inested como empresa de consultoría y es considerado el elemento que ha marcado una diferencia importante y una ventaja competitiva ante sus clientes, por lo que en el panorama futuro no se vislumbra que se separen las tres funciones.

Iniciar la programación abierta mediante una alianza con una empresa externa con mayor experiencia en esta área pudiera generar un crecimiento acelerado de clientes en el área *in-company*, ya que los participantes de los talleres de este programa pudieran convertirse en una fuente de oportunidades de identificación de necesidades de consultoría, asesoramiento y adiestramiento de adultos en sus empresas.

Por otro lado, una segunda inquietud planteada por los coordinadores de Inested es la determinación de las razones por las que el grupo de consultores CAF tiene apenas un promedio de antigüedad de cuatro a cinco años. En ocho años sólo han quedado de dos a tres consultores de los que participaron en su proceso de formación. Los coordinadores preocupados por este tema han evaluado incluir dentro de la formación de consultores CAF una actividad que permita considerar el rol de miembro de Inested con la *misión de vida personal*.

La necesidad de garantizar una mayor permanencia de los consultores en la organización pareciera contradecirse con la necesidad de flexibilidad y la autonomía que propicia la empresa, en la medida en que una de las principales características del perfil del consultor es la independencia justamente. *Los coordinadores perciben esta situación como un obstáculo* porque consideran que la empresa invierte gran cantidad de recursos en tiempo y dinero en la formación y entrenamiento de estas personas quienes, después de un cierto tiempo, cuando tienen dominio y práctica en lo que tiene que ver con el trabajo del consultor organizacional, se retiran de la empresa para formar sus propias empresas o trabajar en otras sea cual fuere el caso.

Los planes de Inested

Inested tiene entre sus planes y metas de crecimiento aumentar el número de CAFs mediante su formación en los llamados Grupos I para atender la importante demanda de los actuales y nuevos clientes. Asimismo tiene planteado extender mucho más su radio de acción creando y/o consolidando experiencias de programas de extensión de programas hacia otras instancias.

En este sentido se tiene que mencionar nuevamente que en la actualidad el Grupo Inested Internacional está propiciando una alianza con otra organización para administrar la programación abierta de actividades de formación, por cuanto no dispone de la capacidad y la estructura organizativa que se requiere para realizar el mercadeo y la venta de esos productos. Sin embargo, el diseño y la facilitación continuarían siendo parte de la responsabilidad de Inested.

En este sentido, se piensa que la figura del Grupo de Respuesta a la Organización y su Gente (GROG) evolucionará hacia un Instituto que será el ente responsable de

administrar la relación con la empresa a cargo de la programación abierta, de coordinar las conferencias, eventos y congresos nacionales e internacionales, así como la coordinación y apoyo de los Grupos I y, finalmente, de realizar los diplomados que pronto se estarán llevando a cabo en alianza con algunas universidades privadas y el Ministerio de Educación.

Paralelamente a estas funciones Inested ha establecido una ONG dedicada a desarrollar competencias de emprendedor desde la escuela básica, mediante la formación de profesores en este ámbito que tengan las habilidades de fomentar estas competencias en sus alumnos. En el futuro se espera que esta empresa funcione de forma independiente.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

El Desarrollo Organizacional

Según French & Bell (1996: xiii) el desarrollo organizacional (DO) es una disciplina de las ciencias aplicadas del comportamiento, *dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado*. Se concibe también como *un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer eso cada vez mejor a través del tiempo*. La orientación es a la acción, a alcanzar los resultados deseados como una consecuencia de actividades planeadas.

Asimismo es según French & Bell (1996:25) una estrategia para el cambio que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones.

Otra definición de desarrollo organizacional de los mismos autores es que *es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema* (p. 5)

Todos los programas de DO son en realidad complejos procesos iterativos de metas – acciones – redefiniciones de metas- nuevas acciones.

Esta disciplina surgió en una época relativamente reciente, a finales de los cincuenta, cuando algunos científicos del comportamiento aplicaron sus conocimientos de dinámica de grupos para mejorar el funcionamiento de los equipos y las relaciones

entre los grupos en las organizaciones. Habiendo prosperado en las décadas de los setenta y los ochenta la aplicación de las teorías y los métodos del DO, en la actualidad el desarrollo organizacional representa una estrategia privilegiada para enfrentar los cambios que caracterizan la economía y la sociedad mundial, nacional y local durante el presente siglo.

El DO se ha convertido con el tiempo en una estructura integrada de teorías y prácticas de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. French & Bell (1996: 2) plantean que el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo, el grupo y la organización, ente ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades para tratar problemas específicos.

Los líderes y los consultores del DO llevan a cabo juntos los programas de desarrollo organizacional, los que por lo general son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Esto no significa que no se espere y se logre un nivel alto de participación de los miembros de la organización, dependiendo del caso.

El modelo de Investigación-Acción

De acuerdo a French & Bell (1996:140-143) la investigación-acción es una investigación en acción que puede ser vista a la vez como proceso y como enfoque a la resolución de problemas. Como proceso implica la recopilación sistemática de datos de investigación de un sistema dado en función de un objetivo, meta o necesidad; asimismo la alimentación de nuevo de esos datos al sistema, el emprender acciones por medio de variables seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en

los datos como en las hipótesis, y la evaluación de los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales.

Como enfoque es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos, donde los resultados deseados son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución en el nivel teórico y científico. El modelo de investigación-acción es normativo para el aprendizaje, o un modelo para el cambio planificado.

El modelo de investigación-acción genera resultados superiores dado que se movilizan las ideas y las energías de muchas personas. Consta de 1) un diagnóstico preliminar, 2) recopilación de datos del grupo cliente, 3) retroalimentación de datos al grupo cliente, 3) exploración de los datos por el grupo cliente, 5) planificación de la acción por el grupo cliente, y 6) una acción emprendida por el grupo cliente con un consultor que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso. La amplia participación de los miembros de grupo cliente asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción (French & Bell, 1996: 7)

Weisbord (1978: 4) define la investigación-acción como una forma sistemática de identificación y solución de problemas en la que los que identifican y resuelven son las mismas personas. Este término implica el aprendizaje de la propia situación mientras se modifica y se busca mejorar.

Las teorías y los modelos

Las teorías consisten en conceptos, conjuntos de declaraciones sobre relaciones entre estos conceptos, e igualmente premisas o supuestos básicos. Las teorías y las

perspectivas analíticas adoptadas por los investigadores en diferentes disciplinas del conocimiento comúnmente los orientan a concentrarse en algunos fenómenos y a excluir otros. Por el contrario, los modelos, a diferencia de las teorías, se concentran en un número limitado de conceptos clave y en sus relaciones entre ellos, y por esta razón pueden determinar con más facilidad variables específicas para la operacionalización y la medición de conceptos.

Al igual que las teorías, los modelos ayudan a los consultores a concentrarse en un número limitado de atributos de la vida organizacional. Los modelos pueden entonces asistir a quienes toman las decisiones en la revisión de los diferentes puntos alternativos en los que se debe intervenir para que se dé el cambio organizacional requerido. Los modelos pueden contribuir de manera más directa a diagnosticar una organización, de lo que lo que harían cuerpos completos de teorías o de declaraciones teóricas formales, precisamente porque los modelos son por lo general más simples, menos determinados y menos especificados (Harrison y Shirom 1999).

Modelos de Diagnóstico Organizacional

De acuerdo a Rodríguez (1990: 49) los modelos de diagnóstico organizacional son modelos de funcionamiento de las organizaciones, que las representan como sistemas sociales o sociotécnicos, constituyen una abstracción, son extremadamente selectivos en cuanto a las variables consideradas relevantes, sirven como criterio orientador del análisis, constituyen parámetros de funcionamiento eficiente así como de fallas, son explicativos e interpretativos, trabajan con variables y supuestos explícitos del investigador, son prescindibles e intercambiables.

A manera de ejemplos pueden nombrarse algunos modelos de diagnóstico organizacional, tales como el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976), el Modelo Congruente de Nadler y Tushman (1980), el Sistema Técnico Político

Cultural de Tichy (1989), el Diagnóstico del Comportamiento Individual y de Grupo dentro de las Organizaciones de Harrison (1987), el Modelo Causal de Burke-Litwin (1992); citado por Falletta, 2005.

Para Rodríguez (1990: 40) el problema central de las organizaciones es el de la eficiencia organizacional. Según Lawler, Nadler y Camman (1980: 3; citado por Rodríguez, 1990: 41-42) es necesario contar con tres tipos de herramientas en la búsqueda de la eficiencia organizacional: (1) herramientas conceptuales: teorías y conceptos que expliquen la realidad de las organizaciones, de su comportamiento y de su eficiencia o ineficiencia; (2) técnicas y procesos de medición para la recolección y análisis de los datos; (3) tecnologías de cambio: métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando la eficiencia.

De acuerdo a Rodríguez (1990) *el diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la eficiencia de una organización desde una perspectiva sistémica, donde la eficiencia incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.*

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 (Howard y Asociados 1994, citado por Falletta 2005). De esta manera los modelos ayudan a:

- Mejorar nuestro entendimiento del comportamiento organizacional
- Categorizar los datos acerca de una organización
- Interpretar los datos acerca de una organización
- Proveer un lenguaje común

El modelo provee una manera sistemática de recolectar datos sobre la organización y para entender y categorizar los datos. A menudo los modelos identifican las variables vitales organizacionales que son conducidas por hipótesis basadas en una investigación previa. También representan la naturaleza de las relaciones entre estas variables clave, cuando, por ejemplo, una variable organizacional impacta a otra.

Sin un modelo para facilitar la recolección de datos e interpretar los mismos un investigador debe recolectar datos basados en trozos y analizarlos por temas. Mientras muchos practicantes tienen modelos intuitivos en sus mentes, no obstante un modelo explícito ayuda bastante en el proceso de diagnóstico, dada la complejidad de las organizaciones y la cantidad masiva de información disponible para el análisis (Falletta 2005).

Burke advierte a quienes realizan diagnósticos organizacionales acerca de la rigidez del que se adhiere a un modelo, no obstante la evidencia de que el modelo puede ser apropiado para la organización (Howard 1994, citado por Falletta 2005). Él sugiere que es posible que se quede atrapado por el modelo escogido por uno mismo. Por ejemplo, si *el punto de vista particular de uno* conduce el proceso de diagnóstico, un consultor puede perder fácilmente asuntos importantes de la organización, dejando a un lado variables importantes.

Muchos practicantes del DO utilizan modelos estandarizados desarrollados por consultores experimentados e investigadores para guiar las investigaciones organizacionales. Desafortunadamente el trabajo con los modelos disponibles corre ciertos riesgos de generar mucha data que es difícil de interpretar sin lograr entonces de responder a los retos y a los problemas que son críticos para los clientes, ni reflejar las características distintivas de la organización cliente. A fin de evadir estas limitaciones los consultores a menudo ajustan los modelos estandarizados para que encaje la organización y sus circunstancias (Harrison 2005: 15)

Michael Harrison (2005) plantea, citando a Argyris 1970, que usualmente el diagnóstico es una forma de intervención porque interrumpe las rutinas organizacionales, puede afectar las expectativas de los miembros concernientes al cambio y puede influenciar el modo como ellos piensan de sí mismos y de la organización.

Modelos de Sistemas Abiertos

Varios autores creadores de modelos (Cummings & Worley, 2001; Harrison & Shirom, 1999; Katz & Katz, 1978; Nadler & Tushman, 1989; Senge, 1990) han planteado que el enfoque de sistemas abiertos se eleva hacia un modelo general que puede guiar el diagnóstico de sectores institucionales enteros, conjuntos de organizaciones, organizaciones individuales, divisiones o unidades dentro de las organizaciones (citado por Harrison, 2005: 27)

Los componentes principales de los sistemas abiertos son los siguientes (Harrison 2005):

- Los *inputs* (recursos) son la materia prima, el dinero, la gente, los equipos, la información, el conocimiento y las autorizaciones legales que la organización obtiene de su ambiente y que contribuye a la creación de los *outputs*.
- Los *outputs* son los productos, los servicios y las ideas que son el resultado de la acción organizacional. Una organización transfiere de regreso sus principales productos al ambiente y utiliza otros internamente. Las medidas de la productividad y el rendimiento sirven para expresar la cantidad y a veces la calidad de los *outputs*.
- *Los procesos y el comportamiento organizacionales* incluyen los patrones de interacción entre individuos y grupos, que pueden contribuir directa o indirectamente en la transformación de *inputs en outputs*.

- *La tecnología* se refiere a los instrumentos, equipos y técnicas utilizados en el proceso de transformación de *inputs en outputs*.
- *El ambiente* incluye las organizaciones externas más cercanas a la organización y las condiciones que están directamente relacionadas con los procesos de transformación del sistema y su tecnología, tales como bancos, proveedores, distribuidores, sindicatos, clientes, competidores, socios estratégicos, mercados para productos y recursos, estado actual de conocimiento relativo a las tecnologías de la organización. También incluye el ambiente más lejano como la economía y los sistemas políticos legales, el estado del conocimiento científico y tecnológico, las instituciones sociales como la familia, la distribución y composición de la población, las culturas locales y nacionales, y a veces hasta de otros países donde la organización opera.
- *La estructura* se refiere a las relaciones duraderas entre individuos, grupos y unidades más grandes que comprende las asignaciones de roles, agrupamiento de puestos en las divisiones, los departamentos y otras unidades; los procedimientos estándares de operación; los arreglos administrativos establecidos para el manejo de procesos clave tales como las reuniones de coordinación. La estructura limita y enfoca el comportamiento sin determinarlo.
- *La cultura* trata de normas compartidas, valores, creencias y supuestos, y del comportamiento y los artefactos organizacionales que expresan estas orientaciones, incluyendo símbolos, rituales, cuentos e historias, lenguaje. La cultura comprende las normas y comprensiones subyacentes acerca de la naturaleza y la identidad de la organización, el modo como el trabajo es hecho, el valor y la posibilidad de cambiar o innovar, las relaciones entre los miembros de alto y bajo nivel, y la naturaleza del ambiente.

Harrison (2005) plantea que el modelo de sistema les recuerda a los practicantes del DO que han de considerar la mayor parte de los componentes principales del sistema

organizacional a la hora de encarar un diagnóstico. De igual manera este modelo general puede ayudarlos a redefinir los problemas o retos presentados inicialmente por los clientes. La redefinición ocurre cuando los consultores tratan los problemas presentados como *síntomas* de condiciones más amplias o fundamentales. El modelo no sugiere precisamente cómo redefinir un problema o cómo resolverlo.

La Evaluación de la Eficiencia Organizacional

La eficiencia es multidimensional (Denison y Mishara 1995, citado por Harrison, 2005) y difícil de medir. El enfoque de sistema abierto cuando es desarrollado de manera sistemática y metodológica, puede ayudar a los consultores y quienes toman las decisiones a elegir opciones apropiadas en lo que se refiere a un amplio rango de posibles mediciones de eficiencia organizacional. Los tópicos que enfrentan los practicantes del diagnóstico son cinco: (1) El enfoque de la evaluación; (2) Las teorías y conceptos relacionados con los criterios; (3) Los criterios de evaluación; (4) Las definiciones y medidas operacionales; (5) Los estándares de análisis y evaluación.

La evaluación de la factibilidad del cambio

Los practicantes del diagnóstico necesitan realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Necesita la organización cambios incrementales o cambios estratégicos?
Por lo general se requieren cambios estratégicos cuando la organización declina y les son inadecuados, o le pueden ser, los cambios incrementales.
- ¿Se está listo para el cambio? A veces las resistencias al cambio hacen pensar que no y el feedback del consultor sobre los resultados del diagnóstico les hace estar listos para el cambio.

- ¿Cómo reaccionarán los accionistas internos y externos a intervenciones propuestas?
- ¿Tiene la organización la capacidad de implementar el cambio? Se refiere a todos los tipos de recursos necesarios: personas, habilidades, conocimiento, dinero, tecnología; a la posibilidad de hacer ajustes que faciliten la implementación mediante por ejemplo la creación de equipos o grupos de proyecto para manejar el cambio; también se refiere a la posibilidad de contar con los recursos del ambiente.
- ¿Lograrán las intervenciones propuestas los resultados deseados sin indeseables consecuencias? Antes de recomendar intervenciones los practicantes del diagnóstico deben evaluar los beneficios y los riesgos de cada posible actividad de cambio.

El modelo de Harrison (Falletta, 2005; Harrison y Shirom 1999; Harrison 2005) se centra en el comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones. Para este autor (Harrison 2005: 64-74) dentro de los métodos y procedimientos del diagnóstico se tienen:

- El diseño del estudio: qué estudiar y cómo estudiarlo, representatividad de los datos como en el muestreo, etc., administración del estudio en que deben acordarse con el cliente los procedimientos y las formas de anonimato de los informantes y de la confidencialidad de la información.
- Mediciones y técnicas de recolección de la data: mediante la utilización de una combinación de técnicas de recolección de datos los consultores pueden mejorar la validez de sus hallazgos. Se analizan los datos disponibles como son los documentos organizacionales, se pueden realizar entrevistas y en algunos casos complementarlas con cuestionarios auto-administrados. Existen varios instrumentos estandarizados muy conocidos en el medio del DO como el Michigan Organizational Assessment Questionnaire y el Organizational

Assessment Inventory. Cualquier cuestionario puede contener conceptos o frases entendidas de maneras diferentes y pudieran tener sesgos. Las observaciones pueden ayudar a los consultores a obtener una idea de los procesos y comportamientos que ocurren en las organizaciones y los modos en que los miembros ven su trabajo y la organización como un todo. *La observación directa* puede también proporcionar a los practicantes del diagnóstico de los datos que son más independientes de las interpretaciones y puntos de vista de las personas que las respuestas a cuestionarios y entrevistas. *Esta observación requiere poseer habilidades especializadas cuyo uso se reserva fundamentalmente para el análisis de la alta gerencia.*

- El análisis de los datos del diagnóstico debe ser plasmado gráficamente en un modelo visual que resuma las conexiones entre las fuentes de la ineficacia y de la eficacia o efectividad.
- Feedback: existen grandes variaciones en relación a los procedimientos para dar feedback de estudios de diagnóstico. El feedback a líderes, gerentes y otros miembros de la organización puede ser de dos maneras: separado o simultáneo, ambas maneras tienen sus ventajas y sus desventajas. Algunas características del feedback son: relevante y comprensible a los miembros, descriptivo más que evaluativo, claro y específico, referido a comportamientos y situaciones concretas que ilustren las generalizaciones, comparativo, oportuno, o sea, tan pronto se ha recolectado la data, confiable, en forma acorde a los sentimientos positivos de los miembros, limitado en su extensión, práctico y factible de ser realizado por los integrantes de la organización, abierto a la toma de decisiones y participación activa de los miembros de la organización.

Modelo de Weisbord de las Seis Cajas

El autor y su modelo

Marvin Weisbord fue consultor organizacional desde 1969 hasta 1992. Se asoció con Peter Block y Tony Petrella en los setenta. Por veinte años fue miembro del NTL Instituto para la Ciencia Aplicada del Comportamiento en donde dirigió grupos T y laboratorios de aprendizaje.

Actualmente es codirector con Sandra Janoff de la Red de Búsqueda del Futuro integrada por 3.000 miembros de países de todo el mundo. Ha publicado varios libros entre los que se encuentra uno donde presenta y explica su modelo de las seis cajas o casillas, titulado: *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice* publicado en 1978.

El modelo de las seis cajas

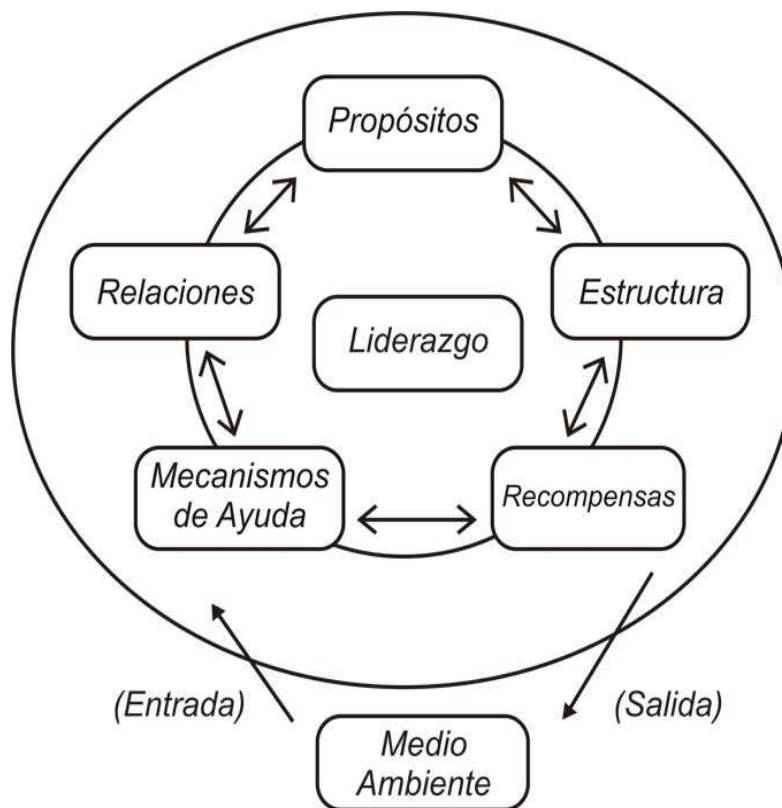
Marvin R. Weisbord (1978) diseñó un modelo sencillo para el diagnóstico organizacional utilizando un enfoque sistémico dentro de lo que se considera la investigación-acción, publicado primeramente en 1976. Según este autor el diagnóstico no debe ser confundido con la simple recolección de información que únicamente conlleva a ofrecer pistas y no hipótesis, por lo que los datos se refieren a pedazos de información a partir de los cuales el diagnóstico se construye. Por el contrario, el diagnóstico implica generar conclusiones concernientes a lo que los datos significan estableciendo prioridades y, algo muy importante para el autor, *sólo cuando una incongruencia o discrepancia es establecida el diagnóstico ha tomado lugar.*

Para este autor los pasos de la investigación-acción son:

- Recolección de datos o prediagnóstico (hechos, opiniones, etc).
- Diagnóstico (identificar los *gaps* - o brechas, incongruencias, vacíos, diferencias. entre lo que “*es*” y lo que “*debe ser*”).
- Acción o intervención: planificar y llevar a cabo los pasos que se hayan previsto mejorará a la organización.
- Evaluación o *re-diagnóstico*: ¿Cuál es la brecha ahora?

Weisbord identifica en su modelo seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo en las que deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización sea eficiente y tenga éxito.

Gráfico No. 2 Modelo de Weisbord de las Seis Cajas



Fuente: Weisbord M. (1978) Organizational Diagnosis. A Workbook of Theory and Practice. p.9

Este gráfico es visualizado como si fuera una *pantalla de radar* donde se ponen en evidencia, en forma de señales (*blips*), en una o más cajas, los desajustes de los procesos organizacionales. Por otra parte una señal en una de las cajas no puede ser tratada independientemente de su relación con las otras cajas.

Weisbord identifica como *entradas* del sistema organizacional el dinero, las personas, las ideas y las maquinarias, los que son usados para cumplir la misión de la organización. Las *salidas* son los productos y los servicios.

Existen *dos premisas que no son aparentes* en el modelo de Weisbord pero que sí son cruciales para entender las cajas. La primera premisa se refiere a *los sistemas formales versus los informales*, donde los sistemas s son aquellas políticas y procedimientos que la organización clama hacer; en contraste, los sistemas informales son aquellos comportamientos que en realidad ocurren. Cuanto más grande es la brecha entre los sistemas formales e informales dentro de la organización, menos efectiva es la organización. La segunda premisa concierne a la *compatibilidad entre la organización y el medio ambiente*, esto es la discrepancia entre la organización existente y la manera en que la organización debería funcionar para encontrar las demandas externas. Weisbord define las demandas externas o presiones como clientes, gobierno y uniones de sindicatos (Falletta, 2005).

Para diagnosticar el *sistema formal* se requiere, según el modelo de las seis cajas, de una suposición informada sobre lo que la organización habla o escribe sobre cómo está organizada. La parte de suposición o conjetura estriba en comparar la retórica de la organización con su ambiente y hacer un juicio acerca de si esto encaja. En otras palabras, ¿valorará y avalará la sociedad a una organización que declare tal o cual propósitos y se organice a sí misma mediante determinados medios para lograrlos?

Por lo anterior un nivel del cambio organizacional es llevar la retórica a una mejor armonía con el resto del mundo. Esta es la meta a la que la consultoría muchas veces debe dirigirse.

En toda organización existe otro nivel de comportamiento: lo que realmente hace la gente. Cuando se diagnostica el *sistema informal* se habla de diagnóstico normativo. Se centra en la frecuencia en que la gente hace ciertas tareas en relación a cuán importante son para el rendimiento organizacional. De este comportamiento normativo depende el éxito o fracaso de los sistemas técnicamente excelentes (Weisbord 1978: 14).

Para el autor de nuestro modelo el diagnóstico debe comenzar a partir de un output principal: ¿cuán satisfechos o insatisfechos están los clientes? o ¿cuán satisfechos o insatisfechos están los miembros de la organización?

French y Bell (1996: 126-128) afirman que el modelo de las seis cajas todavía sigue siendo muy utilizado por los practicantes del DO ya que les indica qué y dónde buscar para diagnosticar los problemas o áreas de mejora de una organización. Weisbord recomienda que el diagnóstico se realice con profundidad antes de elegir las intervenciones. Para él las dimensiones o cajas se refieren a las siguientes interrogantes:

- Propósitos: ¿en qué negocio estamos?
- Estructura: ¿cómo se divide el trabajo?
- Relaciones: ¿cómo manejamos (coordinamos) el conflicto entre la gente?
- Recompensas: ¿existe un incentivo para realizar todo lo que las necesidades exigen?
- Mecanismos de ayuda: ¿tenemos tecnologías de coordinación adecuadas?
- Liderazgo: ¿existe alguien manteniendo el equilibrio de las cajas?
- Ambiente externo o entorno: ¿qué restricciones o demandas impone?

Como ya se ha dicho, el modelo de las seis cajas ve el contexto en que la organización se desarrolla como un *sistema* en el que los elementos organizacionales internos interactúan unos con otros a la vez que influyen y son influenciados por el ambiente externo. Para satisfacer las necesidades de clientes se requiere de un balance entre los factores internos y externos. Las organizaciones exitosas – y sus clientes – requieren de líderes dedicados y diestros que puedan encontrar el balance correcto. *El liderazgo es la clave para responder a este gran desafío.*

El punto de partida para utilizar el modelo es la identificación de los *outputs* o productos con los que tanto los clientes o consumidores como los miembros de la organización están insatisfechos. La identificación de estos *outputs* motiva a los participantes del diagnóstico a buscar las fuentes de insatisfacción dentro del modelo. Los productores internos son los que toman el conjunto de decisiones claves en la organización focal. Las seis cajas contienen las causas posibles de insatisfacción con los productos o servicios de la organización (Weisbord 1978)

French y Bell (1996) y Weisbord (1978) plantean que los practicantes –consultores– emplean este modelo como un mapa cognoscitivo analizando en forma sistemática los procesos y actividades de cada cuadro, y buscando señales *-en inglés: blips-* de problemas. Según el autor del modelo el consultor debe prestar atención a los aspectos formales como informales de cada cuadro. El sistema oficial o formal representa la forma en que se supone suceden las cosas –“lo que queremos hacer”– y el sistema informal representa la forma en la cual realmente suceden las cosas –“lo que hacemos”. Para cada una de las cajas los consultores están motivados a diagnosticar los tipos de brechas *-en inglés: gaps-*: 1) entre lo que existe ahora y lo que debe ser, 2) entre lo que realmente se ha hecho y lo que gerentes y empleados dicen que ellos hacen, y 3) brechas entre las unidades organizacionales.

El consultor necesita respuestas a dos preguntas: 1) ¿Son los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal los *correctos* para cada caja? -por lo general las

deficiencias de este sistema son resueltas por el sistema informal-, 2) ¿Son los arreglos y procesos desarrollados por el sistema informal los *correctos* para cada caja? -aquí el asunto es a la inversa, puede ocurrir que el sistema formal esté diseñado en forma correcta pero que el sistema informal no está siguiendo esos procedimientos correctamente-.

Para Weisbord el consultor es un director de escena de los acontecimientos que ayuda a las personas a hacer lo que están tratando de hacer.

En su libro sobre diagnóstico organizacional Weisbord (1978) considera explícitamente que la intervención significa un intento deliberado de cambiar el estado actual de la organización. Para él la intervención puede ser tan simple como participar activamente en una reunión. En las intervenciones, como en el diagnóstico, de manera consciente o no, se identifican brechas entre lo que se es y lo que se dice que se es.

Diez años después de la publicación del modelo en un artículo en 1976, en otro artículo denominado “*Toward Third –Wave Managing and Consulting*” después, citado por French y Bell (1996: 128), Weisbord identifica cuatro prácticas útiles para el consultor de la tercera ola: (1) evaluar el potencial para la acción, a saber: buscar las condiciones en las cuales hay un liderazgo comprometido, buenas oportunidades de negocio y “*personas con energía*”; (2) *reunir a todas las personas en “una habitación”*; (3) enfocarse en el futuro y (4) estructurar las tareas que las personas puedan desempeñar por sí mismas. En la mencionada publicación Weisbord considera que la intervención, como el diagnóstico, no deben ser vistos desde la perspectiva de modelos *enfermizos* centrados en los problemas que deben ser identificados y remediados sino en *el bienestar* para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear los lugares de trabajo que tengan significado y comunidad.

En su libro sobre el modelo de las seis cajas (1978) se acoge expresamente a los planteamientos de French y Bell (1996) en lo que se refiere al esquema de clasificación de las intervenciones de DO.

Weisbord (1978: 12) define explícitamente *el cambio organizacional* como el proceso de transformación que es un término que a veces es utilizado para describir la interacción de personas y sistemas técnicos que crean *outputs*. Por tanto el cambio se da o no dependiendo en lo que sucede en cada una de las seis cajas y entre ellas. Este autor parte del supuesto de que la relación entre la persona y la organización puede ser mejorada, mediante el desarrollo de la autoestima y las competencias que hace la organización de sus miembros.

Para este autor *el cliente* es el objeto a ser diagnosticado y a ser cambiado mediante la intervención. De él importa principalmente el grado de insatisfacción que tiene del output y el modelo está diseñado para identificar las brechas entre lo que la organización cliente es y lo que se dice que es.

Para resumir se presenta un grupo de las características y premisas del modelo de Weisbord:

- Se trata de un modelo metodológico de DO diseñado para realizar, dentro del marco de la investigación-acción, el diagnóstico, la intervención, el seguimiento y la evaluación. Está orientado a identificar y superar la brecha existente entre los sistemas formal e informal de las organizaciones.
- Se pueden dar brechas entre las seis dimensiones y al interior de ellas, en relación a lo que se debe hacer y lo que realmente se hace. Estas brechas deben ser disminuidas mediante acciones de cambio organizacional si se desea un desarrollo armónico y eficiente de la empresa.

- También el modelo parte del supuesto de que las organizaciones presentan niveles de insatisfacción, tanto de parte de sus miembros como de sus clientes.
- Su autor considera *que es un modelo al que se le pueden incorporar conceptos de otras teorías o modelos*. Constituye entonces una herramienta metodológica muy flexible para el investigador en DO.
- El diagnóstico no debe confundirse con la simple recolección de información que únicamente conlleva a ofrecer pistas y no hipótesis. El diagnóstico implica generar conclusiones concernientes a lo que los datos significan estableciendo prioridades. Debe realizarse con profundidad antes de elegir las intervenciones.
- Identifica en su modelo seis áreas o dimensiones críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles o de ayuda, relaciones y liderazgo en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.
- *El liderazgo es la dimensión que permite el equilibrio* entre el resto de las cajas, siendo responsables los líderes y gerentes de la eficiencia organizacional principalmente habiéndose realizado el diagnóstico a partir del modelo en cuestión.
- El autor del modelo da libertad al practicante de DO en la selección de teorías, conceptos, modelos y metodologías que complementen, según su criterio, su modelo dependiendo de la situación concreta a tratar.

Limitaciones del Modelo expuestas por otros Autores

Harrison y Shirom (1999:101-104) establecen lo que para ellos constituyen las limitaciones más importantes del modelo de las seis cajas.

- Ausencia de una base firme teórica que le permita determinar que en el caso de que unas brechas existan, cuáles ejercen una influencia mayor en la eficiencia o ineficiencia organizacional y cómo los consultores pueden integrar los datos en las brechas.
- Carencia de un camino claro para desplazarse desde declaraciones de insatisfacción en los productos o servicios hasta la explicación sistemática de las causas intra-organizacionales de esta insatisfacción.
- El modelo presenta una visión estrecha de lo que es la efectividad organizacional.
- El autor no alienta a los usuarios del modelo, consultores y clientes, a examinar áreas cruciales organizacionales como la cultura, tecnología, flujo económico y de recursos.

Respetando los planteamientos de Harrison y Shirom (1999) en cuanto a limitaciones del modelo de Weisbord, sin embargo habría que señalar que este autor en su libro *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice* publicado en 1978, tiene un apartado para que el practicante de DO usuario de su modelo se anime a revisar el mismo y realice modificaciones en los aspectos conceptuales y determine otras posibles aplicaciones del modelo. Este apartado lo ha denominado: *Building your own Model*. Weisbord de manera abierta reconoce algunas limitaciones de su modelo en cuanto a que el mismo no puede abarcar la totalidad de la realidad organizacional.

El Liderazgo y la Cultura Organizacional

Weisbord (1978: 40) considera que la mayor parte de la teoría del liderazgo está orientada al estilo interpersonal que va en un continuo de autocrático a democrático, incluyendo el tipo pseudodemócrata. El recomienda entonces más bien tratar de entender primero la organización y sus requerimientos y posteriormente juzgar la medida en la que las normas del liderazgo contribuyen o impiden y la medida en que los líderes pueden aprender nuevas habilidades cuando es necesario.

Selznick (1957, citado por Weisbord 1978: 42) plantea cuatro tareas que todo líder debe realizar:

- Definir propósitos
- Materializar los propósitos en programas
- Defender la integridad institucional
- Ordenar el conflicto interno

Según Weisbord (1978: 42) la tarea que expresa y resume las anteriores debe ser la responsabilidad en el monitoreo de la pantalla de radar para detectar las señales de los aspectos formales e informales y, fundamentalmente, de hacer algo por ello. Esta tarea puede ser compartida pero no delegada. El dilema principal del liderazgo es hacer que los otros compartan el riesgo, pero ellos no lo harán si piensan que el líder tiene una visión errada, ya que el comportamiento normativo tiende a consolidarse de arriba hacia abajo y muy pocas personas pueden *pasar por encima del jefe*.

El liderazgo según este autor requiere, además de habilidades conductuales, un entendimiento del ambiente y una voluntad en concentrarse en los propósitos, especialmente cuando hay una señal en la pantalla de radar.

Yukl (2006: 3-5) plantea que la mayor parte de las definiciones del liderazgo reflejan el supuesto que el mismo implica un proceso mediante el cual se ejerce una influencia intencional sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar las actividades y las relaciones en un grupo u organización.

El liderazgo puede ser visto como un rol especializado o un proceso de influencia compartido. Para algunos existe una controversia en relación a las diferencias entre liderazgo y gerencia. Según otros ambos no solo son diferentes sino excluyentes. Las definiciones de líderes y gerentes asumen que estos tienen valores incompatibles y diferentes personalidades. Los gerentes valoran la estabilidad, el orden, mientras los líderes valoran la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de cómo las cosas son hechas y tratan de que las personas se desempeñen mejor. Los líderes se ocupan de lo que significan las cosas para las personas y tratan de que la gente llegue a acuerdos sobre lo más importante que debe ser hecho (Yukl, 2006: 3-7)

Dadas las características conocidas del líder máximo de Insted es importante considerar en este capítulo dos tipos de liderazgo: el carismático y el transformacional.

El liderazgo carismático

Seguidamente se esbozarán algunos planteamientos del liderazgo carismático a partir de las teorías de la atribución y la del autoconcepto (Yukl, 2006: 250 – 262). Por lo general el carisma es atribuido a líderes que tienen una visión altamente discrepante del estatus quo, pero dentro de los límites de aceptación de los seguidores. Es atribuido también a líderes que actúan de modo no convencional para el logro de la visión. Es importante saber que el uso de parte del líder de estrategias innovadoras aparenta frente a sus seguidores que necesariamente traen resultados exitosos debido a un supuesto conocimiento superior.

Los líderes son percibidos más como carismáticos si hacen sacrificios, toman riesgos personales o incurren en altos costos para lograr la visión que declaran. La confianza aparenta ser un componente principal del carisma. También los líderes seguros en sí mismos sobre sus propuestas son vistos más como carismáticos que aquéllos que muestran inseguridad y confusión.

Los seguidores tienden más a atribuir carisma a los líderes que les inspiran con atracción emocional que a los líderes que utilizan la autoridad o un proceso de decisión participativa.

Una razón para que un líder sea visto como extraordinario es la habilidad de ver las oportunidades que otros fallan en reconocer. Los líderes carismáticos influyen a las personas para lograr colectivamente grandes obras que al inicio parecían imposibles.

¿Cómo se da el proceso de influencia de este tipo de líderes? El principal proceso de influencia es la identificación personal que se deriva del deseo del seguidor de agradar e imitar al líder. La aprobación del líder viene siendo una medida de la propia auto valía del seguidor. Los líderes carismáticos crean un sentido de urgencia que requiere un esfuerzo mayor de los seguidores de lograr altas expectativas. En relación a los valores organizacionales, un líder carismático quien articula una *visión inspirada* puede influenciar a los seguidores a internalizar actitudes y creencias que sirvan luego como una fuente de motivación intrínseca para el logro de la misión de la organización.

De acuerdo a la teoría del auto concepto la evidencia del liderazgo carismático es dada por la misma relación líder-seguidor, a diferencia de la teoría de la atribución no es necesario atribuirle habilidades extraordinarias al líder. Al igual que la teoría de la atribución la identificación personal con el líder constituye un tipo de proceso de influencia de seguidores.

Yukl (2006: 262) expone en su libro las consecuencias del liderazgo carismático que pueden ser consideradas positivas y negativas. Para la teoría del liderazgo carismático ha sido un problema cómo diferenciar entre los líderes positivos y los negativos, así como si realmente es válido y pertinente. La respuesta más apropiada la daría un enfoque de los valores y la personalidad del líder.

Los carismáticos negativos tienen una orientación personalizada al poder, ponen el énfasis en la identificación personal más que en la internalización. Buscan intencionalmente infundir devoción hacia ellos más que ideales. La autoridad para la toma de decisiones importantes está centralizada en el líder.

Los carismáticos positivos tienen una orientación socializada al poder, enfatizan la internacionalización de los valores más que la identificación personal. Buscan intencionalmente infundir devoción a la ideología más que a ellos mismos. La autoridad es delegada en una considerable medida, la información es compartida abiertamente, la participación en la toma de decisiones es promovida y las recompensas son utilizadas para fortalecer la conducta consistentemente con la misión y los objetivos de la organización.

Los seguidores de los líderes carismáticos positivos generalmente experimentan crecimiento psicológico y desarrollo de sus habilidades. Este estilo de líderes crea usualmente una cultura orientada al logro, un sistema de alto desempeño y una organización práctica y dirigida por valores. La organización tiene claramente entendida una misión que abraza valores sociales más allá de la simple ganancia o crecimiento, los miembros de todos los niveles están autorizados para tomar decisiones importantes acerca de cómo implementar las estrategias y realizar su trabajo, la comunicación es abierta y la información es compartida, las estructuras y los sistemas organizacionales soportan la misión. Si bien es cierto que este tipo de organización tiene obviamente ventajas importantes, habría que considerar lo que

según Harrison (1987: 12; citado por Yukl, 2006: 261) muchos dejan de considerar, lo que serían ciertos costos potenciales.

Para Harrison (1987) las personas pierden el equilibrio y la perspectiva en su lucha por lograr los objetivos nobles y en su concentración en la tarea: el fin puede llegar a justificar los medios. El grupo o la organización explota el ambiente, y *a sus miembros* – en detrimento de su salud y calidad de vida- quienes gustosamente se prestan a ser explotados en servicio del propósito de la organización.

Si esto se prolonga en el tiempo como un modo de funcionamiento normal, una cultura orientada al logro de este tipo creará un estrés excesivo y los miembros que no tengan la capacidad de tolerar este estrés podrán experimentar desórdenes psicológicos.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales hacen que sus seguidores sean más conscientes de la importancia y el valor del trabajo y los induce a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. Los líderes desarrollan la confianza y las habilidades de los seguidores para prepararlos a asumir más responsabilidad en una organización que los faculta de poder. Los líderes proporcionan apoyo y aliento cuando es necesario para mantener el entusiasmo y el esfuerzo cara a los obstáculos, las dificultades y la fatiga.

En este momento resulta válido preguntarse cuál es la diferencia sustancial entre el liderazgo carismático y el transformacional. Según Bass (1985, citado por Yukl, 2006: 271) el carisma es un componente necesario del líder transformacional pero un líder puede ser carismático y no ser transformacional, por lo que para él la esencia del liderazgo transformacional viene siendo inspirar el compromiso de los seguidores

hacia los objetivos compartidos, incrementando la identificación social y desarrollando las habilidades de los seguidores y la eficacia colectiva.

Consecuentemente se pudiera decir que los procesos de influencia esenciales para el liderazgo transformacional no serían enteramente compatibles con los procesos de influencia esenciales para el liderazgo carismático, el cual implica la dependencia en un líder extraordinario.

Yukl (2006) concluye que las teorías de liderazgo transformacional y carismático resaltan que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales, asimismo que las acciones simbólicas tan importantes como el comportamiento instrumental.

Con el liderazgo transformacional los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y son motivados a hacer más de lo que ellos originalmente esperaban hacer. Según Bass (1985, cit por Yukl 2006) el líder transforma y motiva a los seguidores gracias a que: (1) los hace más conscientes de la importancia de los resultados de la tarea, (2) los induce a trascender sus propios intereses en beneficio del equipo o la organización, y (3) les activa sus necesidades de más alto nivel. En contraste el liderazgo transaccional no tiende a generar entusiasmo y compromiso hacia los objetivos de la tarea.

El liderazgo transformacional comprende cuatro componentes: el carisma o la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Shamir, House y Arthur (1993) y Conger y Kanungo (1988) conciben los mismos componentes pero como partes de la categoría de liderazgo carismático (citados por Bass & Steidlmeier 1998, 1999).

Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos y desean emular a los líderes. Si el liderazgo es transformacional su carisma o influencia

idealizada es visionaria, segura y configura altos estándares para la emulación. Su motivación inspiradora le da a los seguidores los retos y el significado para comprometerse en metas compartidas. Su estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionar los supuestos y a generar soluciones más creativas a los problemas. Su consideración individualizada le permite tratar a cada uno de los seguidores como persona dándoles apoyo, ánimo, consejo y oportunidades de crecimiento (Bass 1985, citado por Bass 1998). Si tal liderazgo transformacional es auténtico entonces estará caracterizado por supuestos morales y éticos de alto nivel en cada una de las dimensiones.

El tema de la cultura

El tema de la cultura se hace importante en el nivel organizacional en la medida en que muchos estudiosos han concluido que a menudo las organizaciones fallan en la aplicación de los cambios que se plantean por su incapacidad de generar el cambio cultural (Cameron & Quinn, 1999: xi). Según estos autores no fue sino hasta la década de los ochenta del siglo pasado que los estudiosos de las organizacionales comenzaron a prestarle seria atención al concepto de cultura.

Este concepto tiene en nuestro caso de investigación gran utilidad en lo que se refiere al establecimiento de los supuestos y los valores implicados en las discrepancias y congruencias de las seis dimensiones. Se parte de la premisa de que el uso de este cuerpo conceptual en la investigación le dará una mayor fuerza teórica al modelo de Weisbord.

Según Harrison & Shirom (1999: 257) la cultura organizacional, como la política y el comportamiento emergente, puede tener importante impacto sobre la eficiencia organizacional, los problemas característicos y las fuentes de la ineficiencia, la necesidad de cambio de las organizaciones y la factibilidad de rutas alternativas hacia

el mejoramiento. Estos autores trabajan cuatro perspectivas sobre la cultura: como fuente de integración organizacional, de diferenciación dentro de las organizaciones, de ambigüedad de las formas culturales y de las funciones institucionales de la cultura dentro de un enfoque sistémico.

De acuerdo a Schein (2004: 8-9) el concepto de cultura alude a los fenómenos que se encuentran debajo de la superficie, que son poderosos en su impacto aunque invisibles y, en un considerable grado, inconcientes. En este sentido la cultura es al grupo como la personalidad al individuo, donde en ambos casos se guía y se limita el comportamiento grupal en un caso e individual en el otro. Para este autor el concepto de cultura es una abstracción pero sus consecuencias conductuales y actitudinales son realmente muy concretas. Sostiene que se deben evitar los modelos superficiales y por el contrario se deben construir modelos antropológicos complejos.

Para este autor el concepto de cultura ayuda a explicar las causas por las que muchas veces las personas se confunden e irritan ante los comportamientos que se perciben como irracionales de otras personas dentro de las organizaciones, los motivos por los que diferentes grupos de personas u organizaciones son tan diferentes y tan difíciles de cambiar.

En su mencionada obra el liderazgo y la cultura son *dos caras de la misma moneda, ninguna puede ser entendida sin la otra*. En primer lugar las normas culturales definen cómo una organización o una nación dada definirán a su vez el liderazgo. En segundo lugar se puede decir que lo único importante que hace el liderazgo es crear y manejar la cultura, siendo el talento propio de los líderes su habilidad de comprender y trabajar con la cultura y su último acto destruirla cuando es vista como disfuncional.

Si se deseara distinguir el liderazgo de la gerencia o la administración, se pudiera argumentar que el liderazgo crea y cambia las culturas, mientras la gerencia y la

administración actúan dentro de una cultura. Esta se refiere a aquellos elementos de un grupo o de una organización que son más estables y menos maleables.

En su mencionada obra *Organizational Culture and Leadership*, Schein (2004: 17) define formalmente la cultura como un patrón de supuestos básicos que fue aprendido por un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Se requiere *consenso entre los miembros* de la organización o del grupo para establecer la misión última del grupo, los objetivos, las metas y los medios, las mediciones de desempeño y estrategias correctivas, si se quiere un funcionamiento eficiente en la relación con dimensión del ambiente externo.

Schein (2004: 108) plantea que cuando se presentan conflictos entre subgrupos éstos pueden afectar el comportamiento del grupo, pero que sin embargo si el contexto ambiental externo está cambiando, tales conflictos pueden ser una fuente potencial de adaptación y nuevo aprendizaje. El consenso es más funcional al inicio del crecimiento del grupo y puede llegar a ser disfuncional en los estados tardíos de evolución del grupo.

En la tercera parte de su libro *Organizational Culture and Leadership*, Schein se orienta hacia los cambios del líder como fundador, como gerente y como víctima de la cultura si no sabe manejarla. Le dedica varios capítulos al rol del liderazgo en el desarrollo, el arraigo y la evolución de la cultura organizacional. Para este autor las culturas surgen básicamente de tres fuentes: (1) las creencias, los valores y los supuestos de los fundadores de las organizaciones; (2) las experiencias de aprendizaje de los miembros de los grupos durante la evolución de sus organizaciones; (3) nuevas creencias, valores y supuestos que traen nuevos miembros y líderes.

Pese a que cada uno de esos mecanismos juega un rol crucial, el más importante es el impacto de los fundadores. Las organizaciones no se forman de manera espontánea o incidentalmente, en realidad están orientadas a metas, tienen un propósito específico, primero se orientan a la creación de un grupo pequeño, guiados por *entrepreneurs* quienes tienen una visión de cómo el esfuerzo concertado del *grupo correcto* de personas puede crear un servicio o bien nuevo en el mercado. El proceso de formación cultural es un proceso de crear un grupo pequeño.

Por lo general los fundadores de organizaciones no solamente tienen un alto nivel de seguridad en sí mismos y determinación, sino también principios fuertes sobre la naturaleza del mundo, el rol que la organización juega en el mundo, la naturaleza de las personas y de las relaciones, cómo se llega a la verdad y cómo manejar el tiempo y el espacio (Schein 2004: 227). Estos fundadores funcionan principalmente como líderes.

Otro rol que ejerce el líder es la transmisión e incorporación de sus supuestos a los miembros de la organización para así crear las condiciones para la formación de la cultura, que se ven proyectados en las diferentes dimensiones organizacionales. Son sus propios criterios de cómo deben hacerse las cosas en valores, rituales, rutinas, diseños en el espacio, estructura, procedimientos, entre otros, que en estadios tardíos pasan de ser sólo de apoyo a ser mecanismos de mantenimiento, lo que viene a ser la institucionalización o burocratización.

En otra obra, *The Corporate Culture. Survival Guide*, Schein (1999: 24) sostiene que lo que realmente impulsa la cultura –su esencia– son los supuestos tácitos, compartidos y aprendidos en los que las personas basan su comportamiento cotidiano. Aun cuando los empleados de una organización no pueden reconstruir sin ayuda de afuera esos supuestos, ellos sólo saben que esa es la manera de actuar y que pueden contar con ella. Esto permite que la vida sea significativa y predecible.

Schein (1999: 29-30) desarrolla un esquema de las áreas en las que los supuestos culturales se diferencian:

- **Ambiente externo:**
 - Misión, estrategia y metas
 - Medios: estructura, sistemas y procesos
 - Mediciones: detección de errores y sistemas correctivos.
- **Aspectos de integración interna:**
 - Lenguaje común y conceptos
 - Límites grupales e identidad
 - La naturaleza de la autoridad y las relaciones
 - Distribución de recompensas y estatus
- **Relaciones humanas y naturaleza:**
 - La naturaleza de la realidad y la verdad
 - La naturaleza de la naturaleza humana
 - La naturaleza de las relaciones humanas
 - La naturaleza del tiempo y el espacio

Evaluación de las Dimensiones de la Cultura

Schein (2004: 337-363) en su mencionada obra presenta un capítulo denominado *Assessing Cultural Dimensions* en el ofrece, además de su método de evaluación cultural de diez pasos, algunas conclusiones sobre el estudio de la cultura:

- La cultura puede ser evaluada mediante diferentes procesos de entrevistas grupales e individuales.

- Por el contrario, no debe ser investigada mediante encuestas o cuestionarios dado que estos instrumentos no permiten estudiar en profundidad los valores o supuestos compartidos que operan en la organización.
- Una evaluación cultural tiene poco valor a menos que se encuentre vinculada a algún problema o tópico particular relacionado con la efectividad organizacional y que debe ser establecido de manera concreta. La cultura no es el problema en sí pero impacta el modo como la organización se desempeña y el foco inicial deberá ser siempre en dónde el desempeño necesita ser mejorado.
- El proceso de evaluación primero debe identificar los supuestos culturales y luego evaluarlos en términos de si son una fortaleza o una debilidad en lo que la organización está tratando de hacer. Es más fácil poner atención a las fortalezas de la cultura que superar las limitaciones o debilidades mediante el cambio cultural.
- En cualquier proceso de evaluación cultural se debe estar sensible a la presencia de subculturas y estar preparado para realizar evaluaciones separadas de ellas a fin de determinar su relevancia en lo que la organización está tratando de hacer.
- La cultura puede ser descrita y estudiada en el nivel de los artefactos, en el de los valores que se propugnan y defienden, o en el de los supuestos tácitos compartidos.

Schein (2004) desarrolla en su libro dedicado al liderazgo y la cultura organizacional que se ha venido citando hasta el momento, las maneras cómo los líderes crean la cultura y cómo ésta define y crea a los líderes.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

Modelo de Diagnóstico Seleccionado

El modelo seleccionado para el diagnóstico organizacional de Inested es el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord. Sin embargo, se utilizarán perspectivas y herramientas de otros autores dado a que esto no sólo es “*permitido*” por su autor sino considerado algo de gran utilidad por parte de los investigadores.

Se realizó una revisión de algunos modelos sistémicos pudiendo seleccionar el modelo de Weisbord de las seis cajas debido, entre otras razones, a su simplicidad y facilidad en la aplicación, pero sobre todo por contener la totalidad de las dimensiones organizacionales en forma bien delimitada y basarse en criterios de análisis de incongruencias y brechas entre los sistemas formal e informal. El rol del liderazgo en el modelo de las seis cajas, de responsabilidad en el mantenimiento del equilibrio mediante el monitoreo de las señales en *la pantalla de radar*, fue uno de los aspectos con el que más hubo coincidencia de criterios, debido al papel crucial otorgado al liderazgo en las organizaciones en general y en particular a la organización objeto de estudio. Asimismo la perspectiva de la relación con el medio ambiente fue valorada de manera positiva por los investigadores.

Población o Muestra

La población está compuesta por veintidós personas desagregadas de la siguiente manera:

- 3 coordinadores
- 6 miembros del grupo de apoyo (GRAP)
- 13 consultores (CAF)

Fases del diagnóstico

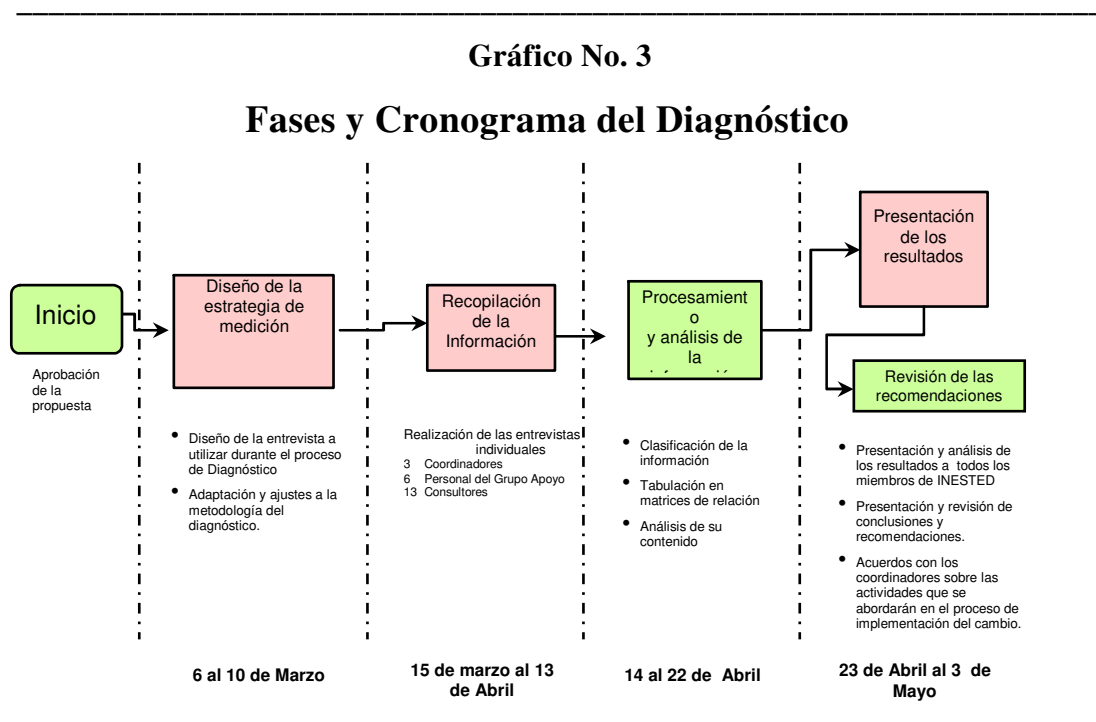
Harrison (2005) presenta seis fases en las que se compone el diagnóstico de acuerdo a Nadler (1977) que son coincidentes con las fases propuestas por Weisbord (1978):

- *Inicio*: los clientes y los consultores exploran las expectativas del estudio; el cliente presenta los problemas y los retos; el consultor evalúa la similitud con varios tipos de investigación y la receptividad al feedback; el consultor hace un reconocimiento preliminar de los problemas o áreas de mejora y fortalezas de la organización.
- *Contratación*: los consultores y los clientes negocian y acuerdan la naturaleza del diagnóstico y las relaciones cliente-consultor.
- *Diseño del estudio*: se planifican los métodos, procedimientos de medición, muestra, análisis y procedimientos administrativos.
- *Recolección de los datos*: la data es recolectada mediante entrevistas, observaciones, cuestionarios, análisis de datos secundarios, discusiones de grupo, talleres, etc.

- *Análisis:* los consultores analizan los datos y resumen los hallazgos, ellos, y a veces, los clientes, los interpretan y preparan para el feedback.
- *Feedback:* Los consultores presentan los hallazgos a los clientes y a otros miembros de la organización; el feedback puede incluir recomendaciones explícitas o conclusiones más generales para estimular la discusión, la toma de decisiones y la planificación de la acción.

Descripción de la Fases del Diagnóstico de Inested

A continuación se presenta el gráfico correspondiente a las fases y el cronograma del diagnóstico objeto de este trabajo.



Fase de preparación o de inicio: Consistió en el período de las conversaciones y reuniones preliminares con la alta gerencia de Inested orientadas a la definición de los

términos, el enfoque y los alcances del diagnóstico a realizar. Para cada una de estas reuniones se contaba con una guía de los elementos a considerar durante ellas (ver Anexo A-1) Se realizaron dos reuniones iniciales.

En una tercera reunión, Abraham y Enmanuela Zalzman plantearon respectivamente su preocupación por *la fuga de talentos* –consultores- y la necesidad de revisar la estructura actual de Inested. Si bien se señalaron problemas específicos como la fuga de talentos, esto necesariamente únicamente fue considerado en esta fase como *efecto* o consecuencia de algo que debía ser diagnosticado, de algo que no se conocía.

Conviene aclarar que el líder máximo de la organización, Abraham Zalzman, en esta fase se mostró altamente motivado a la realización del diagnóstico llegando a expresar que era una *sincronía jungniana* la circunstancia que nos ponía juntos: a su organización y a los investigadores, un momento en que ambos coincidíamos en un mismo objetivo y un mismo interés: el diagnóstico organizacional de Inested.

Para esta fase se siguieron las orientaciones de la tutora de este trabajo especial de grado y profesora de la cátedra de Procesos de Consultoría II concernientes a los siete (7) pasos a seguir en la preparación de la reunión exploratoria. Por tanto se elaboró una presentación en Power Point sobre los aspectos relevantes del desarrollo organizacional y una caracterización de nuestra empresa de consultoría, así como una guía de entrevista para las dos primeras reuniones.

Contratación: Una vez establecido el vínculo con la alta gerencia de Inested se realizó un contrato psicológico y otro más formal en los que se dejaron claro las expectativas de ambas partes y las condiciones de trabajo de las consultoras responsables del diagnóstico con los miembros de esa empresa.

Proyecto: los contratos se materializaron en la *propuesta de diagnóstico* y su revisión con el cliente, a la que apenas se le realizaron unos pequeños cambios, resaltando la

modificación a la forma de dar y recibir feedback al final del diagnóstico: Abraham Zalzman solicitó que fuese colectiva y simultánea. Hubo algunos cambios en relación al cronograma, especialmente a la fecha de entrega del informe final de los resultados del diagnóstico, la que fue adelantada. Se hizo esta concesión lo que no obstante implicó un esfuerzo de gran magnitud de parte de las consultoras-investigadoras. Hay que destacar que posteriormente esto se agravó porque hubo que prolongar el período de entrevistas un tiempo más, para ajustarse y adaptarse a los nuevos cambios del cronograma de actividades de los CAFs.

Diseño del Estudio

Definición de las Dimensiones del Modelo de Weisbord

A continuación se presentan las definiciones que hace Weisbord (1978) en su manual teórico práctico para el diagnóstico organizacional. En algunos casos ha sido necesario construirlas a partir de enunciados y planteamientos que el autor hace a lo largo de su obra.

Es importante señalar que Weisbord se acoge a conceptos y teorías de otros autores y que la segunda mitad de su manual la comprende un conjunto de artículos de estos autores. Explícitamente Weisbord plantea que estas referencias de otros autores constituyen un material relacionado directa o indirectamente con las seis dimensiones de su modelo. La primera mitad del manual constituye una presentación de las premisas y características de su modelo, así como una descripción sencilla de las seis dimensiones acompañada de los ítems o preguntas correspondientes a cada una de ellas, lo que se puede decir que es su aporte.

A continuación se presentan tanto las definiciones de las dimensiones como algunos de sus planteamientos.

Propósitos: Son entendidos comúnmente como la misión y/o los objetivos centrales de una organización, a saber: su proceso básico de transformación.

Los dos factores clave de esta dimensión son: claridad y acuerdo en los objetivos. El propósito es el resultado de una negociación psicológica, consciente o no, entre lo que queremos hacer -nuestros valores, creencias, satisfacciones, competencias- y lo que tenemos que hacer para poder ofrecer nuestros servicios a los clientes -demandas del ambiente, necesidades de supervivencia, etc. Su definición explícita constituye un medio valioso para enfrentar la incertidumbre, en la medida en que la hace resaltar a partir de las características únicas que hacen diferente a la organización de otras empresas, principalmente de los competidores. Un contrato individual con una organización significa aceptar sus propósitos centrales.

Cuando los propósitos no son explícitos es posible deducirlos a partir del examen de los programas más importantes, proyectos o líneas de productos, puesto que los programas constituyen los mecanismos de apoyo mediante los cuales los propósitos son trasladados a la acción. Idealmente los programas de una organización reflejan sus prioridades. Si no es así entonces la organización se encuentra en serios problemas.

En un diagnóstico organizacional, según Weisbord (1978), se debe revisar que el objetivo sea congruente con el ambiente o entorno, que sea claro y lo suficientemente concreto para incluir unas cosas y excluir otras, y que exista acuerdo entre lo que las personas exhiben en su comportamiento informal y los objetivos establecidos. Hay que considerar que cada cierto tiempo los propósitos deben ser revisados debido fundamentalmente a los cambios del entorno.

Estructura: es la organización y clara distribución de unidades de cargos mediante roles y responsabilidades definidos. Implica el grado en que se dividen las tareas en tareas separadas, o división del trabajo, así como el fundamento de cómo se agrupan en departamentos: por función, proceso, producto, etc. También la centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales tradicionales pueden ser simples, funcionales, mixtas. Las estructuras contemporáneas pueden ser de equipo, de proyecto o matriz, etc.

Las organizaciones podrían estar en concordancia con el mundo actual si se basaran en pronósticos precisos sobre el futuro, lo que realmente es complejo. Todos los pronósticos responden a cambios sociales y tecnológicos, por lo que las organizaciones han de contar con *estructuras* para lograr la adaptación a dichos cambios y a obtener beneficios de esto. Cuando una organización se encuentra en ambientes benevolentes durante mucho tiempo acumula inercia y llega a ser menos capaz de manejar las transiciones.

Los gerentes estimulan la evolución del diseño organizacional propio en la medida en que diagnostican sus problemas importantes, exploran sus opciones de futuro e inventan nuevas soluciones en el tiempo.

Relaciones: esta dimensión comprende tanto el nivel interpersonal como el de las unidades de trabajo. En cuanto a las relaciones interpersonales se refiere al grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos, por tanto es importante el manejo de los conflictos. En cuanto a las relaciones entre las unidades de trabajo para Weisbord (1978) es importante lograr la integración y manejar el conflicto entre ellas mediante la confrontación productiva.

Las relaciones entre unidades o personas son buenas o positivas en la medida en que responden a los propósitos organizacionales y mejoran la autoestima de las personas involucradas.

En relación a los conflictos Weisbord sostiene que existen conflictos útiles y legítimos cuando las unidades de trabajo ven las cosas de manera diferente, lo que es normal y natural. Deben ser manejados en vez de ser suprimidos. La forma como el conflicto es manejado hace la diferencia entre un desempeño alto o bajo. Algunas normas del manejo de conflictos son: presión, suavidad, evitación, negociación ventajosa, confrontación.

Pudiera suceder que en medio de un conflicto existiera una ausencia de un intermediario para manejarlo y lograr la integración, o que la persona formalmente responsable del manejo y la integración no contara con las habilidades y conocimientos necesarios, o que no se contase con mecanismos de coordinación idóneos como las reuniones periódicas de solución de problemas.

Mecanismos de Apoyo: comprende las tecnologías, rutinas, técnicas y procedimientos que se desarrollan para el logro de fines importantes en las organizaciones.

Estos mecanismos son útiles cuando: (1) apoyan la coordinación o la integración del trabajo y ayudan a las personas a realizar tareas que requieran la unión de esfuerzos; (2) permiten monitorear el trabajo, ayudan a las personas a dar seguimiento a las actividades y a evaluar los logros o desaciertos; (3) son creados para responder a cualquier señal de alarma donde existe un procedimiento inadecuado, es decir estos mecanismos están en interacción con las otras cinco dimensiones, por lo tanto *sirven para la coordinación.*

Los mecanismos de apoyo más importantes se orientan a: la planificación, el presupuesto, el control y la medición de información tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos. Las reuniones constituyen uno de los mecanismos de apoyo por excelencia en las organizaciones

Recompensas: es el sistema que tienen las organizaciones orientado a la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos, el mantenimiento de la equidad y el logro de una distribución justa entre los miembros.

Tener un sistema formal de recompensas no garantiza que las personas sientan y actúen como si fueran recompensadas. Las recompensas importantes están directamente relacionadas con el desempeño y la satisfacción laboral.

Weisbord (1978: 36) toma en cuenta la jerarquía de las necesidades de Maslow y los factores de Herzberg.

Liderazgo: el líder es quien tiene la responsabilidad de monitorear las dimensiones de la organización; por lo que ha de definir los propósitos, incorporar los propósitos a los programas, defender la integridad institucional y ordenar el conflicto interno.

El comportamiento del líder se clasifica en un continuo que va desde autocrático a democrático. Los *pseudos demócratas* pueden aprender a dejar de preguntar a otros lo que ellos ya conocen y ser más decididos. Los *autócratas* pueden aprender a recoger más datos antes de irse de bruces. Ambos podrían solicitar y utilizar feedback para conocer cómo están desenvolviéndose. El líder *participativo* demuestra gran apoyo, altos estándares, utiliza métodos grupales y es el más productivo.

El que el líder logre el equilibrio entre las dimensiones puede ser compartido aunque no delegado. Para lograr el equilibrio se requiere un monitoreo sistemático y la

iniciación de acciones correctivas o intervenciones, cada vez que el radar presenta una señal de alarma que amenaza el buen desarrollo de la organización.

El gran dilema del liderazgo es hacer que otros compartan el riesgo. Si el líder posee una visión defectuosa los seguidores evitarán arriesgarse.

Diseño de la Entrevista Individual a los miembros de Inested

A partir de la revisión del manual de teoría y práctica de Marvin Weisbord *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice* (1978) se logró diseñar *la entrevista semiestructurada* que se utilizó en la recolección de la información de las 22 personas que conformaban para el momento la totalidad de los miembros de Inested. Previamente se había logrado establecer que el instrumento de un total de más de setenta ítems contemplado en el manual mencionado no era el más idóneo de acuerdo a las características organizacionales de nuestro objeto de estudio y el enfoque que se le quería dar a este diagnóstico.

Se fueron analizando los diferentes ítems por cada dimensión hasta reducir su número a más de veinte, finalmente se redujeron a trece nuevos ítems o preguntas a las que se les añadió la pregunta número 14 relativa a *las razones por las que los consultores se retiraban después de un cierto tiempo de la organización*. Estas catorce preguntas fueron consideradas verdaderamente *significativas* para las dimensiones del modelo de Weisbord.

Al inicio de la guía de la entrevista se colocaron algunas preguntas adicionales muy puntuales para ser respondidas por los consultores, unas, y por los coordinadores, otras, con el objeto de proporcionar un material complementario a ser procesado únicamente para la comprensión posterior en el trabajo de especialización de grado, aunque básicamente estas preguntas servían de introducción a la entrevista propiamente dicha.

Uso de algunos criterios para el diseño de la guía de la entrevista

Tipo de Entrevista: Entrevista semi-estructurada con preguntas relativas a las seis dimensiones, del tipo dirigido y en profundidad. Se diseñó una *guía de entrevista* en la que las preguntas se adaptaron al lenguaje y otras características de los entrevistados. Los temas se iban presentando encadenados unos tras otros del modo más “*natural*” posible, en el orden más adecuado al hilo de la conversación, como se haría en una charla informal. Se permitía al entrevistado expresarse con libertad sobre los temas propuestos por el entrevistador, quien también podía intervenir para solicitar que se profundice algún aspecto de interés o para animar al entrevistado a continuar hablando.

Otro aspecto de gran importancia lo constituye el criterio de anonimato y confidencialidad de la información suministrada por el entrevistado. Este criterio fue tomado muy en cuenta desde el principio del diseño de la guía de entrevista, por lo que las preguntas además de responder a la temática de las dimensiones fueron formuladas de forma tal que no implicaran sesgo alguno mediante la utilización de un lenguaje apropiado y respetuoso.

Se logró diseñar una guía de entrevista de catorce preguntas cuyo tiempo promedio estimado de realización estaba entre una a dos horas. Sin embargo se consideró que dependiendo del entrevistado podía durar un tiempo máximo de tres horas y media.

Se recomienda consultar en este momento de la lectura el Anexo A-2 correspondiente a la guía de entrevista utilizada para el levantamiento de la información del diagnóstico de Inested.

Como puede constatarse las preguntas de la guía de entrevista se corresponden con las seis dimensiones de la siguiente manera:

Propósito: preguntas 1 y 2.
Estructura: preguntas 3 y 4
Relaciones: preguntas 5, 6 y 7
Liderazgo: preguntas 8, 9 y 10
Mecanismos de Apoyo: pregunta 11
Recompensa: preguntas 12 y 13

Como se sabe la pregunta 14 se formuló para responder a una inquietud independiente del modelo de Weisbord señalada por la coordinación de Inested.

Elaboración del cronograma de entrevistas

En la última reunión preliminar con los coordinadores se nos proporcionó un cronograma de actividades de los consultores y un listado de los 22 miembros de Inested que incluía además de su ocupación en programas de adiestramiento durante el mes, sus teléfonos, celulares y dirección electrónica.

Se redactó una carta de presentación por parte de las investigadoras dirigida a todos los miembros de Inested (ver Anexo C-1) que fue enviada por correo electrónico, con el fin de darles a conocer a ellos el proyecto de diagnóstico organizacional de Inested y la necesidad de establecer las fechas y el horario de las entrevistas con cada uno de ellos. Posteriormente se les llamó telefónicamente para la determinación de las citas personales. Se tuvo que considerar que los consultores, los CAFs, disponían por lo general de un tiempo más limitado que el grupo de apoyo, los GRAPs, debido a sus compromisos en programas de consultoría en Caracas y otras ciudades del país, por lo que en algunos casos, inclusive, debido a repentinos cambios de fecha y lugar del cronograma institucional, hubo que realizar modificaciones del cronograma de entrevistas, extendiendo el período de tiempo dos semanas más.

Administración de las Entrevistas

Las entrevistas se programaron para ser realizadas en los sitios seleccionados por los entrevistados fuera del lugar de trabajo, principalmente en cafeterías, panaderías y restaurantes. A pesar de que en un principio se pensó en grabarlas, se decidió únicamente tomar notas por escrito y de este modo garantizar aún más la credibilidad, confidencialidad y el anonimato de la información y el informante.

La administración de las entrevistas fue en todos los casos muy satisfactoria debido a al carácter abierto y colaborador de los entrevistados en exponer sus opiniones e ideas concernientes a la organización. De parte de los investigadores existía flexibilidad en el horario lo que permitió que pudieran realizarse las entrevistas en un tiempo reducido.

Al final una de las consultoras de Inested no pudo ser entrevistada a pesar de los intentos realizados por definir la cita de entrevista en términos de día, hora y lugar. De modo tal que de las veintidós personas que componen a Inested fueron entrevistadas veintiuna.

Procesamiento de los datos

En la aplicación de las entrevistas, así como en el procesamiento y análisis de la información, se respetaron los criterios de confidencialidad y anonimato de los entrevistados.

La información de las entrevistas se vació en una matriz y se aplicó la técnica de análisis de contenido, lo que permitió generar tablas y gráficos de resultados por cada una de las dimensiones.

Técnica de Análisis de Contenido

Se suele llamar análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos -mensajes, textos o discursos- que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas -estadísticas basadas en el recuento de unidades-, a veces cualitativas -lógicas basadas en la combinación de categorías- tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2002)

Según Piñuel (2002) la metodología del análisis de contenido comprende los siguientes pasos:

- Selección de la comunicación que será estudiada;
- Selección de las categorías que se utilizarán;
- Selección de las unidades de análisis, y
- Selección del sistema de recuento o de medida

Iñiguez y Vitores (2004) señalan que el análisis de contenido es una técnica de investigación que nos permite sistematizar y analizar la información. Está destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproductibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. Existen, según estos autores, distintas modalidades de análisis de contenido, entre las que más se utilizan se encuentra el análisis de contenido temático.

Análisis de contenido temático. Se trata de descomponer el cuerpo del material –en nuestro caso, el conjunto de las entrevistas-, en unidades, para proceder posteriormente a su agrupamiento en *categoría*, siguiendo el criterio de las analogías, llegando como en nuestro caso a subcategorías. Es decir, se toman en consideración las similitudes o semejanzas que existan entre los cuerpos -de las diferentes

entrevistas en el nivel de las preguntas y las dimensiones- en función de criterios preestablecidos.

El análisis de contenido temático tiene tres etapas:

- *Análisis preliminar*: es la etapa de organización del material a analizar, en la que se diseñan y definen los ejes del plan que permitirá examinar los datos y realizar efectivamente el análisis de contenido.
- *Codificación*: consiste en realizar una transformación de los “*datos brutos*” -el material original- a los “*datos útiles*”. Las operaciones implicadas en esta etapa son la fragmentación del texto, es decir, el establecimiento de unidades de registro, y la catalogación de elementos.
- *Categorización*: organización y clasificación de las unidades obtenidas en base a criterios de diferenciación. El criterio fundamental de categorización en el análisis de contenido temático es semántico, es decir, se agrupan las unidades por similitudes en cuanto a su significado.

Berelson y otros investigadores después de él, han considerado que el análisis de contenido solo ofrece información de carácter cuantitativo, sin embargo, las experiencias de otros especialistas, como las del alemán Klaus Krippendorff, les han permitido reconocer que con la aplicación de esta técnica se podían realizar también inferencias válidas acerca de los datos reunidos. Esto significa que a partir de los resultados cuantitativos es posible realizar un trabajo de interpretación que permite acercarnos al objeto de estudio con un enfoque cualitativo. Existen además indicadores no relacionados con la frecuencia de aparición de aspectos del mensaje, que pueden conducirnos a conclusiones de este carácter (Ponce, 2004)

Por otra parte, la combinación del análisis de contenido con otras técnicas, como la entrevista, el análisis documental y la observación participante, propicia al investigador llegar a consideraciones cualitativas.

En nuestro caso el diagnóstico es predominantemente cualitativo aunque en su análisis se tomen en consideración aspectos cuantitativos. Lo esencial en la aplicación del análisis de contenido es agrupar la información en *categorías* y *subcategorías*, las que una vez medidas ofrecen una información valiosa sobre el objeto estudiado.

En definitiva, interesa principalmente en este trabajo dejar establecidas la confiabilidad y la validez que tiene el uso de esta técnica en el análisis de la información proporcionada por las entrevistas realizadas a los miembros de Inested.

Matriz para el procesamiento y análisis de los datos

Se construyó una matriz en el programa Excel en donde se vaciaron las respuestas de los entrevistados a las catorce preguntas de la entrevista respetando siempre la forma de expresión personal utilizada por cada uno de ellos.

Luego se revisaron y analizaron con detenimiento y profundidad las diferentes respuestas de los entrevistados a cada pregunta y se definieron categorías y subcategorías por alternativa de respuesta para cada una de las preguntas en unos casos y en otros para grupos de dos a tres preguntas correspondientes a dimensiones. A partir de este momento las respuestas quedaron desprovistas de la expresión personal que le dio cada uno de los miembros entrevistados de la organización a su percepción, comentario u opinión.

Se anotaron en otra matriz de formato similar las frecuencias de respuestas cónsonas con dichas categorías, las que finalmente fueron sumadas y procesadas estadísticamente por el programa Excel. Se obtuvieron cuadros y gráficos por dimensión.

Análisis de resultados

Los resultados de los cuadros y gráficos fueron analizados del modo como se explica en el capítulo siguiente, posteriormente fue posible ofrecer un conjunto de recomendaciones y conclusiones.

Informe de Resultados del Diagnóstico

Se redactó el informe de resultados del diagnóstico para su presentación a Inested y a la profesora de la cátedra de Procesos de Consultoría I, tutora de este trabajo especial de grado. Se buscó que el informe de presentación al cliente en toda su extensión fuese de fácil comprensión para todos los miembros de la organización. Incluía aspectos metodológicos, de presentación de resultados, de análisis de los mismos, conclusiones o hallazgos, sugerencias y recomendaciones.

Feedback

Se realizó una jornada de presentación de resultados a la que asistió un grupo de doce miembros de los veintidós miembros de la empresa. La inasistencia de cerca de la mitad de la totalidad de las personas se debió principalmente a la participación de muchos consultores CAFs en programas de consultoría y adiestramiento de Inested en el interior del país, que para el momento de la fijación de la fecha y hasta un buen tiempo después no estaban incluidos en la programación de cursos de la empresa.

Se contó con el apoyo técnico y logístico de Inested para la realización de esta jornada, quienes proporcionaron el lugar –un espacio de un restaurante cercano a la sede de la empresa- y materiales como papeles de rotafolio, marcadores, etc.,

rotafolio. Había suficiente número de sillas y mesas, así como condiciones ambientales de iluminación y de aire acondicionado adecuadas.

La planificación de la jornada en cuanto a actividades, dinámicas, materiales, horario, etc., (Ver Anexo B) se realizó después de haber visitado el lugar y haber coordinado con algunas personas de Inested.

Se planificó la jornada para ser realizada el día viernes 27 de abril del 2007, desde las 9:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. Se habían diseñado actividades y dinámicas grupales que hicieran posible un alto grado de participación de los miembros asistentes.

El lugar no poseía las condiciones de espacio suficiente para aplicar cabalmente las técnicas de espacio abierto *-open space-* debido a que sus dimensiones eran muy pequeñas. Sin embargo se optimizaron las condiciones existentes colocando sillas en semicírculo, en el espacio que quedó libre después de haber movido las mesas y algunas sillas hacia las paredes y en la zona limítrofe del espacio asignado.

Como parte la principal, es decir de la actividad de trabajo rotativo en tres mesas, los participantes en tres grupos de cuatro personas se sentaron a trabajar y analizar los resultados del diagnóstico por dimensión. En cada una de las mesas se había colocado una breve explicación de dos de las seis dimensiones con sus respectivos gráficos y comentarios realizados por las consultoras responsables del diagnóstico, habiéndosele añadido al material de una de las tres mesas la información concerniente a la pregunta No. 14 relativa a las razones por las que algunas personas se han ido de Inested.

En cada una de las mesas, durante la revisión, discusión y análisis de los resultados del diagnóstico por dimensión, los participantes de cada grupo hicieron anotaciones por escrito de sus reflexiones, observaciones y recomendaciones de acciones a implementar en papeles de rotafolio y papel blanco tamaño carta, que fueron, al final

de las sesiones por mesa, discutidos en plenaria y expuestos sobre una de las paredes del salón.

Luego fueron leídas y discutidas por parte de los participantes las conclusiones y las recomendaciones formuladas antes de la jornada de feedback por las consultoras responsables del diagnóstico. También se contrastaron las expectativas iniciales de los participantes con sus conclusiones sobre la jornada de actividades del día.

Finalmente se dio una discusión de algunos aspectos del diagnóstico y se expresaron comentarios y reconocimientos por parte de cada uno de los participantes y de las dos consultoras. Se manifestó que a partir de las recomendaciones se iban a definir algunas acciones a partir de las cuales establecer conjuntamente con la organización la intervención a ser realizada en el siguiente trimestre académico, es decir el período de mayo a julio del 2007.

Lamentablemente no se lograron las condiciones para la realización de la fase de intervención en Inested. Las investigadoras nos reunimos con Abraham Zalzman para establecer las actividades de cambio de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones formuladas en el diagnóstico. Nos dijo que no había disponibilidad de tiempo de las personas de Inested en general para cualquiera de las actividades propuestas y se nos sugirió en cambio realizáramos actividades de diseño curricular de un diplomado sobre facilitación que no fueron aceptadas por cuanto no se encuentran en el ámbito del DO.

Un período de tiempo después hubo un intercambio de cartas de reconocimiento concernientes a las experiencias compartidas y la satisfacción por la participación de ambas partes.

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Como se mencionó en el capítulo anterior se utilizó la técnica de análisis de contenido para el análisis de los datos recogidos durante las entrevistas. Para ello se realizó una categorización de las respuestas de los entrevistados lográndose en muchos casos sub-categorías.

Las dimensiones fueron definidas y descritas según el manual teórico práctico de diagnóstico organizacional de Weisbord (1978) del que se hizo amplia referencia en el capítulo II o marco teórico de este trabajo.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las seis dimensiones de acuerdo a los resultados del diagnóstico, así como su interpretación. Al final se presentan los resultados de la pregunta No. 14.

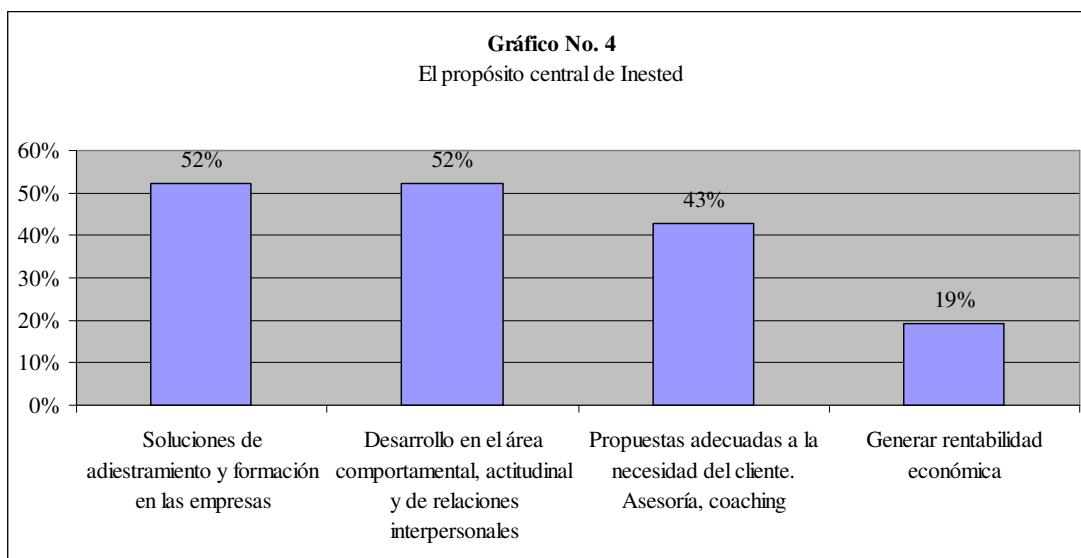
Propósito

¿En qué negocio estamos?

Para la mayor parte de los miembros de Inested esta organización está dirigida a diseñar soluciones específicas de desarrollo humano acordes con las necesidades de los clientes, en materia de adiestramiento e intervenciones relacionados con el área conductual, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de las relaciones

interpersonales. Se conciben como agentes del cambio organizacional con capacidad de dar seguimiento, diseñar e implementar programas de largo alcance e innovar.

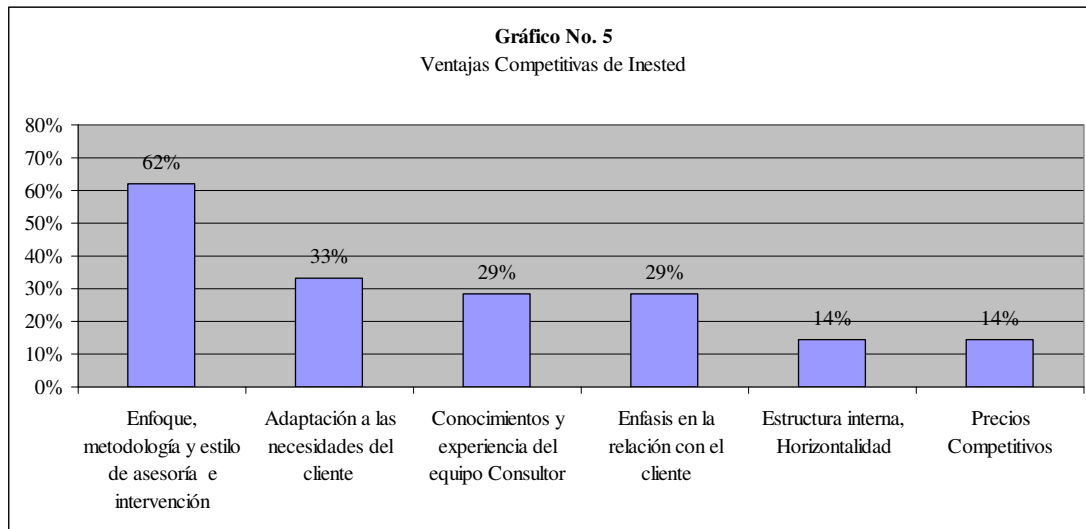
Caracterizan a los servicios prestados por Inested principalmente el énfasis puesto en una relación personal con el cliente, también la autonomía de los miembros de la organización, principalmente de los CAFs. Se ha ido conformando en el tiempo un estilo organizacional propio, una cultura, una manera de pensar, hablar y hacer las cosas. El área relacional está vinculada a las emociones y los afectos. El estilo de facilitación privilegia el uso de estrategias vivenciales, las dinámicas grupales, lo personal. En el gráfico No. 4 se muestran los resultados de la pregunta No. 1.



Más del 50% de las personas que conforman la empresa opina que Inested es una organización orientada a generar soluciones de adiestramiento, específicamente en el área conductual y actitudinal de las empresas.

Además el 43% considera que las propuestas de Inested son adecuadas a la necesidad del cliente y que durante el proceso de consultoría se le brinda a éste asesoría y coaching.

Es interesante mencionar que sólo el 19 % de los entrevistados se refirió a la rentabilidad económica como uno de los propósitos principales de Inested.



De acuerdo al gráfico No. 5 el 62% de las personas piensan que un elemento importante diferenciador es el estilo de asesoría e intervención que usa Inested con sus clientes. Adicionalmente, el 33% opina que una ventaja competitiva es la capacidad de realizar propuestas adaptadas a las necesidades específicas de los clientes, que coincide con el gráfico anterior.

Por otra parte, el 29% señala que los diferencia de la competencia la capacidad y los conocimientos de los Consultores, así como la prioridad en la relación con el cliente.

Como se ve para algunas personas los aspectos distintivos de la organización, basados en lo relacional, son el estilo de adiestramiento de los CAFs, la creatividad, la informalidad, la capacidad para conectarse con la gente. Para otros es muy

importante que Inested no tenga programas estructurados sino *programas que hace a la medida de los clientes*, dándole relevancia a la innovación de sus productos.

Estructura

¿Cómo nos organizamos para trabajar?

Unos entrevistados perciben a la actual estructura de Inested carente de líneas de mando, en sentido vertical de arriba hacia abajo, de normas y controles, aduciendo que la flexibilidad de la estructura ha dado como resultado que se escapen de las manos los procesos.

Para otros la estructura horizontal ha funcionado en la medida en que permite trabajar más por proyectos aunque la flexibilidad en los costos a los clientes ha pasado a ser la regla. Se deben definir con mayor precisión las funciones internas –roles y responsabilidades-, incluso en el nivel de los coordinadores, falta un mayor apoyo a los CAFs principalmente en los aspectos logísticos y de organización de los trabajos. Los GRAPs trabajan más por disposición personal que por la eficiencia organizacional. Se da falta de coordinación entre los trabajos de los CAFs y los GRAPs.

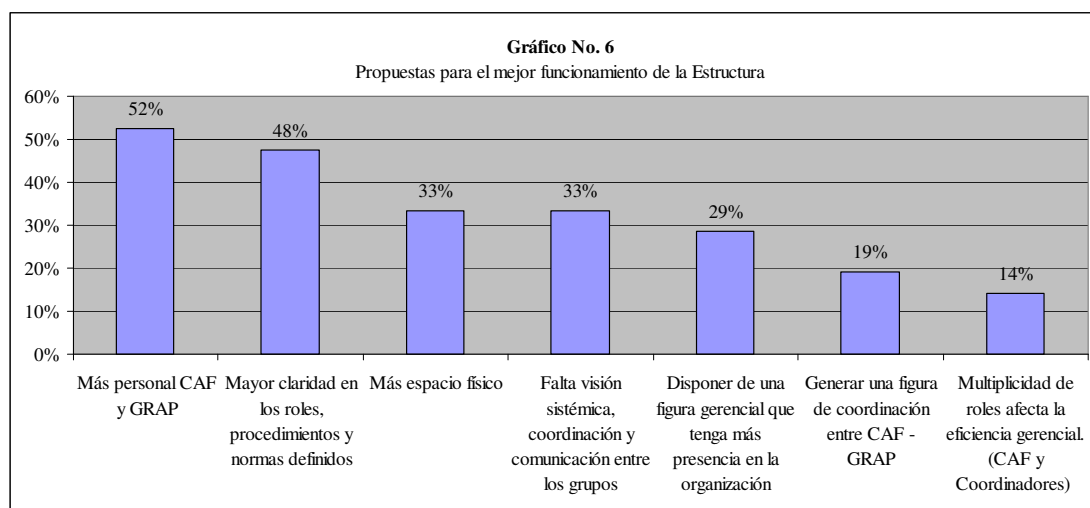
Algunos proponen que se contrate una persona que coordine los trabajos entre los CAFs y los GRAPs, además de un miembro adicional para las funciones de apoyo logístico, así como mejorar la supervisión de los GRAPs.

Se trata para muchos de los entrevistados de prepararse para la ampliación de Inested dado que se perfila un crecimiento cuantitativo importante en el futuro cercano. Un consultor expresó: “Si existieran más de tres clientes en paralelo la estructura colapsaría”.

Muchos de los entrevistados se refirieron a la ampliación de la planta física, el aumento de GRAPs y CAFs, de personal administrativo, avances en materia de tecnología, el mejoramiento de la atención a los clientes, optimizar los procesos.

Finalmente, es importante para algunos de los entrevistados que se resuelva el conflicto de roles de los coordinadores quienes, además de coordinadores, son socios, líderes de proyectos y facilitadores, ejerciendo cuatro roles diferentes. El hecho de que sean tres coordinadores también es visto como problemático. Piensan unos que habría que mantener la figura de Abraham Zalzman (AZ) como líder en la planificación estratégica de la organización y tener una figura única de gerente operativo.

A continuación se muestra el gráfico No. 6 relativo a las demandas que hacen los miembros de la empresa en el contexto de esta dimensión.



El 52% de las personas plantea que la organización requiere incrementar el número de personal administrativo y de CAF para optimizar los resultados.

El 48% opina que es importante establecer claramente los roles, responsabilidades, procedimientos y normas de la empresa.

Y el 33% piensa en proporciones iguales que se requiere mayor espacio físico y que hay ausencia de una visión sistémica en los miembros, lo que limita la coordinación y la comunicación entre los grupos.

Relaciones

¿Cómo nos relacionamos y manejamos el conflicto?

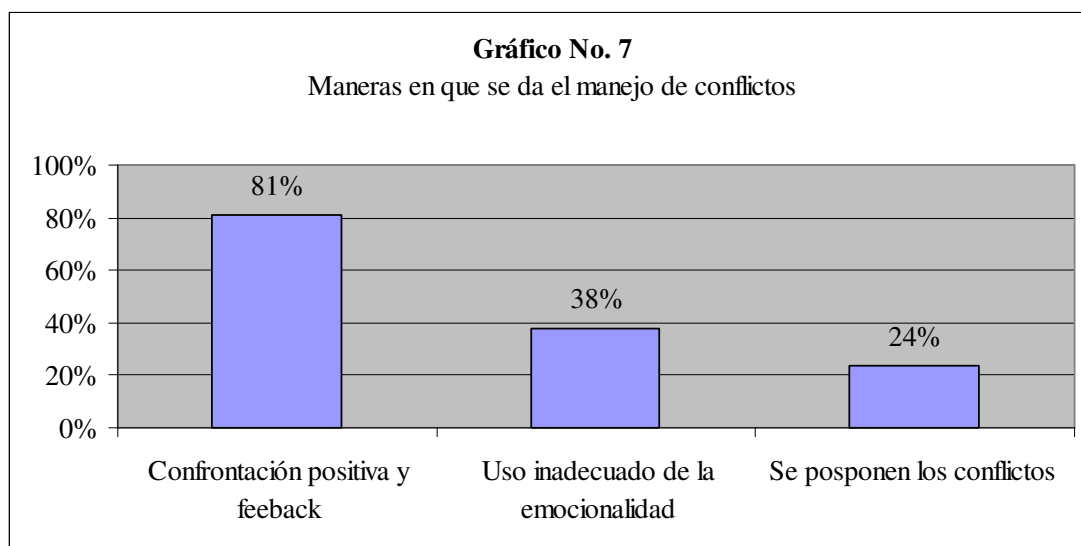
Muchos convienen en el hecho de que con frecuencia se presentan situaciones de mucho estrés cuando el volumen de actividades es muy alto. Algunos entrevistados sostienen que uno de los factores causantes de conflicto es la presión que ejercen los CAFs sobre los GRAPs para que estos últimos tengan a tiempo los trabajos *de sus clientes*. Es importante destacar que los líderes de proyecto y los facilitadores -que para un determinado momento estén involucrados en el desarrollo de programas- ejercen presión sobre el grupo de apoyo para que éste realice los trabajos de logística, transcripciones, diseño, administración, etc. de su cliente particular. Esto hace que puedan existir tensiones y hasta conflictos no sólo de los CAFs con los GRAPs sino en entre los consultores entre sí.

Como se verá en el gráfico No.6 existe consenso en que la forma de resolver los conflictos es mediante la confrontación directa y positiva entre las partes involucradas. Sin embargo, para unos esta confrontación no siempre es asertiva debido a los “enganches emocionales” que algunas veces llegan a la falta de respeto, debiéndose en ocasiones a problemas de interpretación de los procesos organizacionales.

Un grupo de los entrevistados sostienen que las características personales inciden en el manejo de los conflictos y que por tanto no existe un patrón de manejo de

conflictos. A veces los conflictos no se manejan directamente sino que se dejan diluir en el tiempo.

En el siguiente gráfico se muestran las maneras en que se da el manejo de los conflictos en Inested:

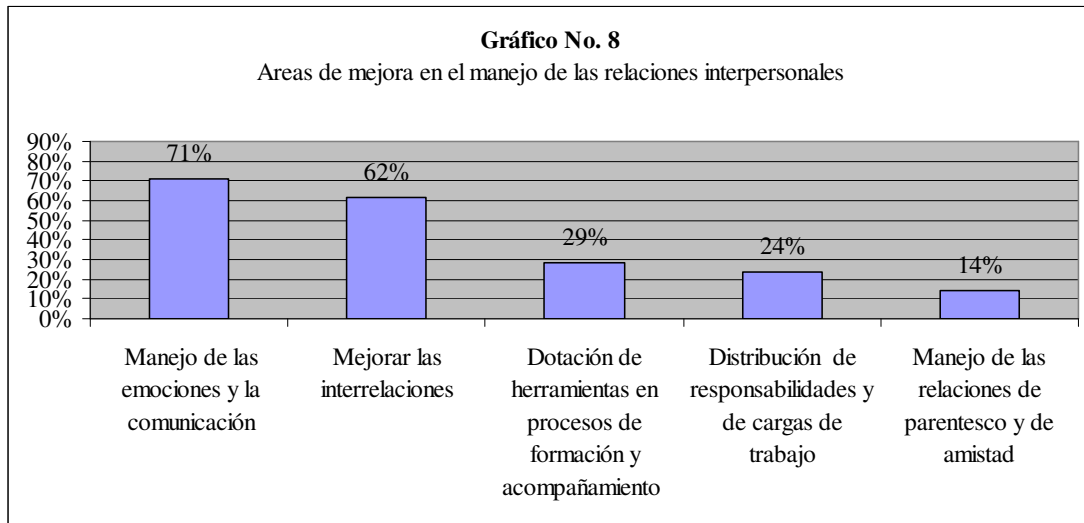


Es importante destacar que la mayor parte de la organización (81%) tiene conciencia y asume que los conflictos pueden resolverse mediante la confrontación positiva y el feedback personalizado.

Sin embargo, un grupo importante de los entrevistados -el 38% - sostiene que debido a los distintos niveles de maduración de las personas y a una débil aceptación de la responsabilidad compartida, en ocasiones la expresión de las emociones en situaciones de conflicto se maneja inadecuadamente.

El 24% de los entrevistados opina que con cierta frecuencia se posponen los conflictos.

A continuación se muestran en el gráfico No. 8 las áreas de mejora en el manejo de las relaciones interpersonales:



Este gráfico muestra que, en lo concerniente a las relaciones interpersonales, el 71% de las personas considera que es necesario mejorar el manejo de las emociones y la comunicación. Así como, en líneas generales, mejorar la forma en que se dan las interrelaciones personales, que tienden a ser conflictivas.

Por otro lado cabe destacar que el 29% opina que es importante proporcionar herramientas que fomenten y faciliten los procesos de formación y de acompañamiento –*coaching*.

El 24% sostiene que debe racionalizarse la distribución de las responsabilidades y las cargas de trabajo, principalmente de los GRAPs, lo que disminuiría las tensiones en las relaciones interpersonales. Para algunos entrevistados esta redistribución se haría mediante el *programa de visión sistémica*, para tratar las áreas o puntos grises de los

procesos, el que se inició un tiempo atrás, duró apenas unos meses y hubo que suspenderlo con miras a continuarlo una vez se realizaran ciertos cambios organizativos.

Finalmente el 14% señala que las relaciones de trabajo se han visto afectadas por *el ruido producido por un manejo inadecuado de las relaciones familiares y de amistad* que hace que algunos miembros se inhiban del diálogo abierto y la libre comunicación.

Mecanismos de Apoyo

¿Tenemos adecuados medios y tecnologías?

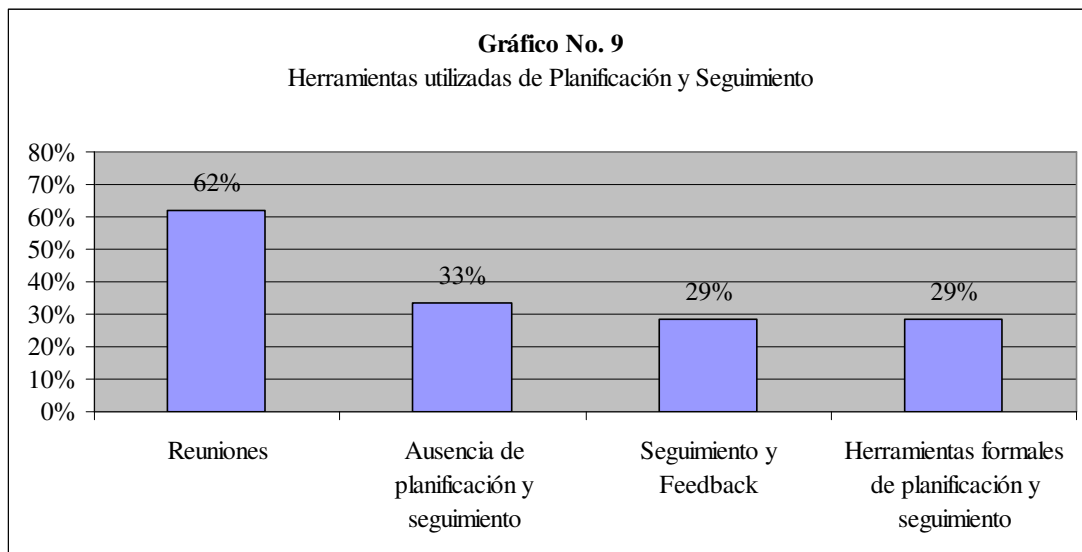
Las herramientas mayormente utilizadas en la planificación y el seguimiento son las reuniones, para las que, debido al carácter relativamente autónomo e individual de los CAFs, no es fácil definir su tiempo de realización. Existen Reuniones Trimestrales – no siempre con esa frecuencia- con una primera en la que se definen las metas anuales de los consultores y las siguientes son de seguimiento de dichas metas.

Otro mecanismo son las Reuniones de Alineación coordinadas por el CAF líder de proyecto en las que se explican los procesos de cambio que vive el cliente, se discuten alternativas de actividades del programa, se desarrolla el perfil de conocimientos y actitudes requerido por el proyecto. Estas reuniones incluye la participación de los CAFs facilitadores que trabajarán con el líder, y la de los GRAPs quienes compartirán la visión de conjunto del proyecto y podrán estar al tanto de cómo será su apoyo al mismo.

Las Reuniones Gerenciales son coordinadas por uno de los coordinadores de Inested con la participación de los miembros del Grupo de Apoyo (GRAP), por lo general se realizan semanalmente.

La Reunión Anual de Fin de Año sirve supuestamente como medio de evaluar y dar reconocimiento en relación al cumplimiento de las metas y la productividad de los miembros de la empresa.

En el gráfico No. 9 se presentan los resultados del diagnóstico concernientes a las herramientas de planificación y seguimiento utilizadas por Inested.



En 62% de las personas considera las reuniones -alineación, gerenciales, anuales, etc.- como la principal herramienta para planificar, informar, dar seguimiento y llegar a acuerdos.

Por otra parte el 33% considera la planificación, el seguimiento y la evaluación tienen áreas de oportunidad.

El 29 % opina que el seguimiento – muchas veces telefónico- y el feedback entre los CAFs líderes de proyecto, CAFs facilitadores y GRAPs son medios útiles en los procesos de trabajo.

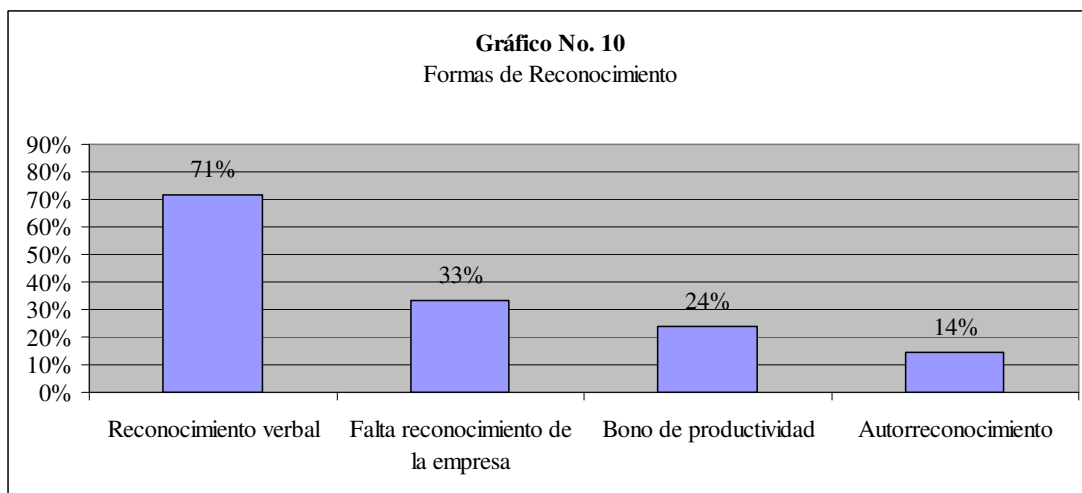
En relación a los mecanismos de evaluación éstos se limitan a los que utiliza el cliente y los participantes. No hay control estadístico de los procesos de los CAFs, por lo que es muy difícil establecer sus áreas de mejoramiento.

Recompensas

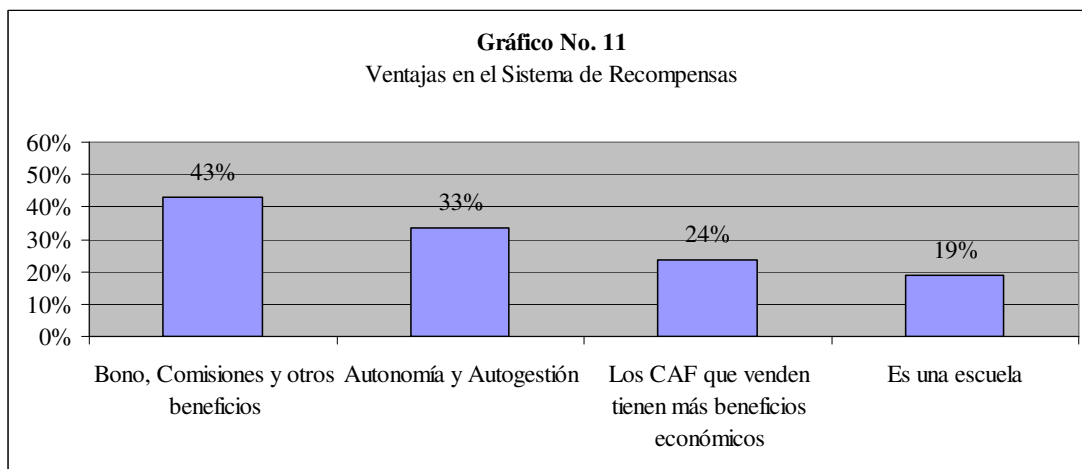
¿Hay algún incentivo para realizar el trabajo?

Del gráfico No. 10 –que aparece en la próxima página- se desprende que el 71% de los entrevistados considera que la forma de reconocimiento más utilizada es la verbal, tanto por parte de los clientes y los participantes, en el caso de los CAFs, como de otros miembros de Inested pertenecientes a la coordinación, los GRAPs y los CAFs. Para algunos de ellos es importante el reconocimiento verbal de Abraham Zalzman.

Solamente el 24% opinó que el Bono de Productividad era una forma de reconocimiento. La mayor parte de los entrevistados al referirse a este bono consideró que no se conocían los criterios, que estos criterios no eran explícitos. Unos opinaron que la evaluación debía ser trimestral.



Algunos entrevistados consideran que el esquema de beneficios de Inested es atractivo para los CAFs que venden y menos atractivo para los que sólo facilitan, por lo que habría que revisar las tarifas de los facilitadores.



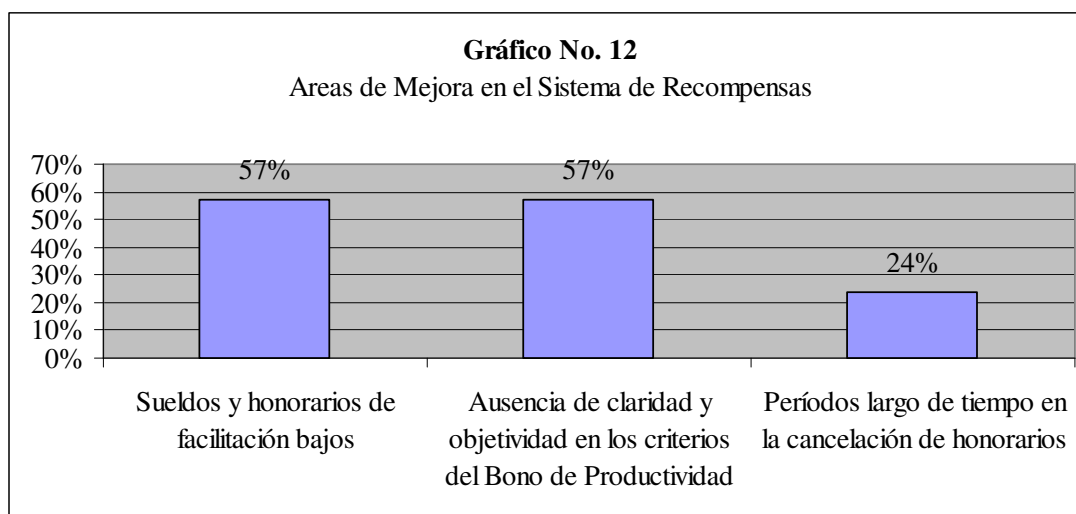
El 43% de las personas que conforman Inested considera que el esquema de Comisiones, el Bono y otros beneficios son una ventaja competitiva en el sistema de recompensas. Dentro de los otros beneficios se encuentra la adquisición de los CAFs de laptops sin intereses, la capacidad de negociar con los clientes de forma

autogestionada. Los CAFs piensan que el beneficio económico es básicamente el 43% de los honorarios de los proyectos que coordinan, para otros este porcentaje es insuficiente. La infraestructura y los recursos de los que dispone la organización como la asistencia técnica y de apoyo logístico es algo importante según algunos CAFs.

De igual forma, el 33% piensa que la autonomía y la posibilidad de autogestionarse es un aspecto positivo y un beneficio de formar parte de esta organización. Hay pocos controles. El trabajo en equipo genera enriquecimiento de conocimientos de los miembros.

El 24% considera que los CAFs líderes de proyecto tienen más beneficios económicos.

En una proporción menor del 19% un grupo de los entrevistados señala que Insted es una excelente escuela para formarse, aunque debería de darse por lo menos una vez al año un taller dictado por un consultor externo. No obstante existe la desventaja de que no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.



Aunque las personas indicaron que el Bono es un beneficio, el 57% opina que los criterios para su determinación son insuficientemente objetivos y claros.

Igualmente el 57% señaló que es necesario revisar los sueldos y honorarios de facilitación. Algunos consideran que deben mejorarse los términos de la negociación con los clientes, aumentando el precio de la hora de los facilitadores que en otras empresas de la competencia es significativamente mayor.

El 24% considera que los períodos de pago de honorarios deben ser reducidos.

Liderazgo

¿Existe alguien que mantenga el equilibrio?

Como resultado del diagnóstico en la dimensión de Liderazgo se tiene que: (1) coexisten 3 estilos de liderazgo correspondientes a cada una de las personalidades de los coordinadores; (2) existe un único líder reconocido: Abraham Zalzman quien ejerce el estilo de liderazgo A.

Durante el desarrollo de las entrevistas un número considerable de personas hicieron referencias a características de los diferentes estilos de los coordinadores que se presentan seguidamente:

LIDERAZGO ESTILO A

- Influencia y carisma
- Promueve la autonomía y la participación.
- Faculta o empodera
- Posee una visión estratégica
- Flexible

- Coach, cercano afectivamente y respetuoso
- Buen escucha
- Posterga la toma de decisiones

LIDERAZGO ESTILO B

- Autocrático
- Visión de negocio
- Se mueve en el poder
- Maneja la imposición, la confrontación y el control
- Da reconocimiento
- Visión sistémica
- Estructurado

LIDERAZGO ESTILO C

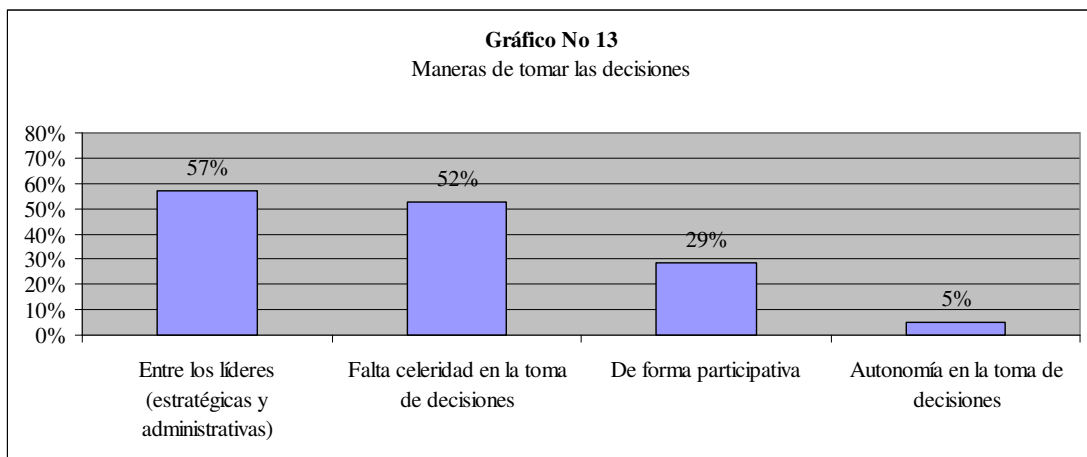
- Neutro
- Posee una visión de procesos
- Ambigüedad
- Mediación
- Aplomo
- Competencia
- Escucha y apoya

Dentro de las áreas de oportunidad del liderazgo de Inested identificadas en el diagnóstico se encuentran las siguientes:

- Poner límites a la horizontalidad
- Mayor presencia del liderazgo en todos los niveles
- Consolidar competencias gerenciales
- Mejorar la forma de comunicarse

- Dedicar más tiempo a la organización, principalmente en el caso de Abraham Zalzman
- Falta de coordinación y seguimiento
- Mejorar el manejo emocional
- Incorporar las ideas de otros miembros del equipo de Inested
- Propiciar la integración
- Se posponen las decisiones
- En algunos momentos las decisiones se toman desde el autoritarismo

En el gráfico No. 13 se muestra la opinión de los entrevistados en relación a las maneras en que se toman las decisiones en Inested.

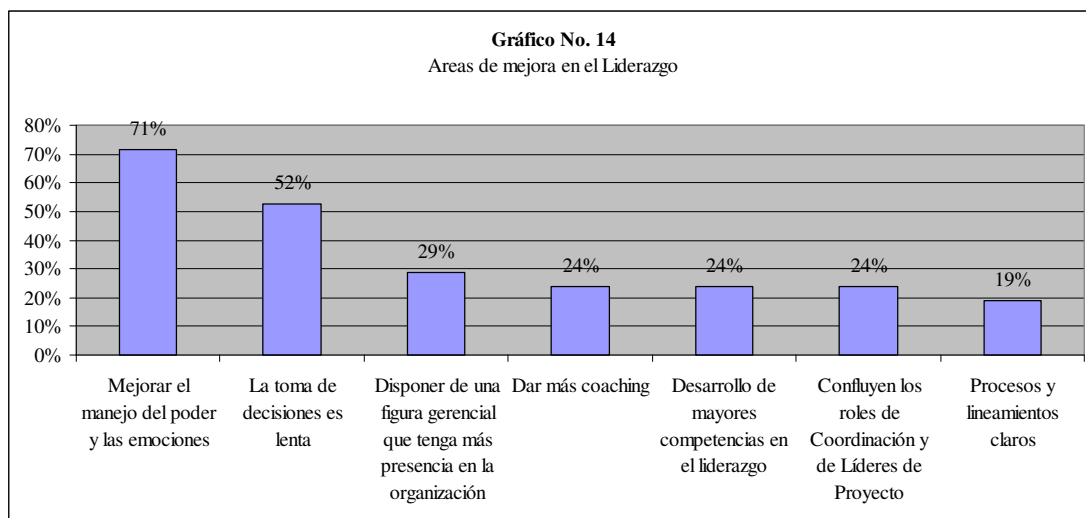


En primer lugar se tiene que el 57% considera que las decisiones que toman los coordinadores son de dos tipos: estratégicas y administrativas o gerenciales. Las estratégicas se le atribuyen a Abraham Zalzman, mientras que las gerenciales son producto consensuado de los tres coordinadores, así como expresadas y desarrolladas por alguno de los coordinadores.

Un poco más de la mitad de los entrevistados (52%) resalta en la entrevista que falta celeridad en la toma de decisiones, lo que para unos se debe a que la discusión colectiva y participativa consume mucho tiempo y que, por tanto, deberían implementarse diferentes estrategias y mecanismos.

El 29% considera que la manera de tomar decisiones es principalmente participativa y el 5% opina que en esta área prevalece el carácter autónomo en que se toman las decisiones.

En cuanto a las áreas de mejora en la dimensión del liderazgo se tiene el gráfico No. 14 que se presenta a continuación:



El 71% de las personas considera que es importante mejorar el manejo del poder y las emociones. Se repite el carácter lento que tiene la toma de decisiones para el 52% de los entrevistados.

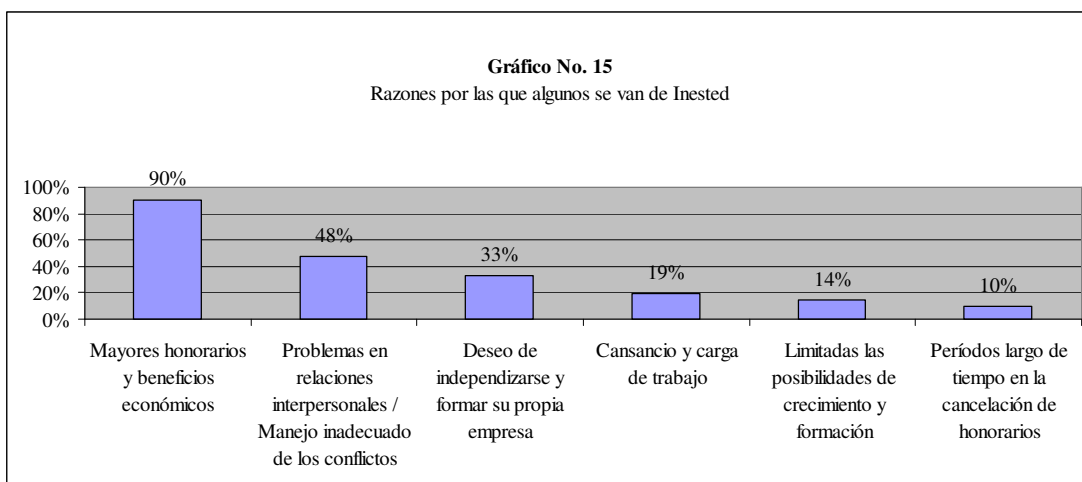
Por otro lado el 29% plantea que es necesario disponer de una figura gerencial que posea más presencia en la organización, ya que como se puede evidenciar el 24% piensa que actualmente los roles de coordinación y líderes de proyecto presentan

conflictos entre sí, afectando de alguna manera el buen funcionamiento de la empresa. Un grupo importante (24%) manifiesta que en el nivel de los coordinadores se requieren de desarrollar competencias gerenciales. Otros, también un 24% del total de los entrevistados, opinan que se debe dar coaching, o acompañamiento, a todos los miembros de la organización. Existe de nuevo una referencia a la falta de definición de procesos y tareas en este gráfico, con el 19% que plantea que se carecen de procesos y lineamientos claros de parte de los coordinadores.

Razones por las que algunas personas se van de Inested

Esta corresponde a la última pregunta de la entrevista, la número 14. Se incluyó en el instrumento debido al interés de la alta gerencia de Inested en que el diagnóstico condujera a la determinación de los motivos de lo por ellos llamada “fuga de talentos” de los consultores, quienes una vez formados y entrenados en las diferentes áreas y niveles de la práctica profesional de la consultoría, asesoramiento y adiestramiento, durante un período de cinco a diez años, se retiraban de la empresa.

En el gráfico No. 15 se muestran las razones que aducen los entrevistados por las que algunas personas se van de la organización.



Resulta significativo que el 90% de los entrevistados coincide en que quienes se han ido de Inested lo han hecho en la búsqueda de mejores honorarios y beneficios económicos. Se añade a esto que la relación porcentual de los honorarios profesionales de 43% - 57% en los casos de los CAFs no les parece justa, planteando que el 43% debería aumentar. En el caso de los facilitadores les preocupa a unos de ellos no contar con ingresos estables, así mismo consideran que la selección que hacen los líderes de proyecto de facilitadores responde a preferencias personales más que a competencias y conocimientos.

Habría que recordar la posición de los coordinadores en relación a los beneficios económicos de que *obtienen más ingresos quienes venden programas a clientes, no quienes facilitan*. Según algunos CAFs en Inested las tarifas de honorarios/hora son muy bajas, de 27.000.0000 a 38.500.000 bolívares, siendo de 100.000.000 bolívares en otras empresas consultoras. Para unos no existe una relación contractual de los CAFs sino de afiliación, por ende no existe obligación de permanecer en la empresa. Otros proponen que exista una participación accionaria, algún tipo de sociedad. Según palabras de uno de los entrevistados: “*Es triste que los CAFs al dejar Inested no dejen su legado de experiencia y conocimientos*”

El 48% señala como otra de las razones las dificultades en las relaciones interpersonales y el manejo de los conflictos. Asimismo algunos consideran que la *incongruencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace crea malestar, ruido y tensión en los miembros de la organización*. Se percibe a la organización como quien enseña los principios de la comunicación asertiva, la responsabilidad compartida y el manejo emocional pero que en su interior no logra ponerlos en práctica. Como dijo en un momento de la entrevista una de las personas: *“en casa de herrero cuchillo de palo”*. También es poco estimulante la falta de reconocimiento: verbal, escrito, afectivo. A veces la ausencia de una estructura organizacional más formal es vista como un problema. Otras personas consideran que quienes se han ido de Inested lo han hecho también por incompatibilidad con los estilos de liderazgo de la empresa.

El deseo de independizarse y formar su propia empresa es el planteamiento del 33% de los entrevistados. No todos logran formar su propia empresa pero sí ofrecer sus servicios profesionales free lance a clientes, o como consultores y facilitadores a otras empresas similares a Inested. Los CAFs con el tiempo van adquiriendo nombre y prestigio en su área de experticia. Unos opinan que los líderes de proyecto y los facilitadores no se sienten acompañados por los coordinadores *porque estos últimos se encuentran ocupados con sus propios clientes*.

El 19% sostiene que otra de las razones por las que muchos consultores se van de Inested es el cansancio y la carga de trabajo lo que obedece, en el caso de los CAFs, a la multiplicidad de roles: facilitador, coordinador o líder de proyectos, seguimiento y transferencia a otros facilitadores; falta de apoyo y soporte logístico; facturación y cobro irregular.

Finalmente el 14 % plantea que existen posibilidades limitadas de crecimiento y formación. Algunos consideran que Inested debería propiciar actividades de

formación con consultores externos en forma frecuente con fines de actualización, consolidación de conocimientos y desarrollo de competencias.

Análisis de las Incongruencias

En las próximas páginas se tratará de establecer las discrepancias o incongruencias relevantes que se dan en la organización al interior de las dimensiones y en su interacción, en lo que se refiere a los aspectos formales e informales. Así mismo se identificarán las congruencias más importantes. De este modo se pretende responder a las demandas del modelo de Weisbord en cuanto a sus premisas básicas. Igualmente interesa estudiar el funcionamiento de los niveles formales e informales de los valores y supuestos culturales de Inested. Empezaremos por este último aspecto.

Como se recordará de la lectura del capítulo II los valores que propugna la organización son: la horizontalidad, la transparencia, la autonomía, la visión sistémica, la innovación y la flexibilidad.

Los dos primeros están más centrados en las personas y son cónsonos con los valores democráticos y humanísticos del DO. La *horizontalidad* supone el predominio de un liderazgo democrático y de supuestos básicos interiorizados del trabajo en equipo, del logro colectivo por encima del individual, es decir de lo cooperativo en lugar de lo competitivo, principalmente del desarrollo maduro de un sentido de pertenencia e identificación de los miembros a la organización. Asimismo el aplanamiento de la estructura organizacional implica la delegación por parte del liderazgo.

En relación al valor de la *transparencia* es importante que se contemple la existencia de supuestos explícitos e implícitos que propugnen los derechos de todos los miembros a manejar información de la organización y a tener libertad de comunicarse

entre sí dentro de los principios del respeto, la confianza y la honestidad, así como la aplicación de aquéllos relativos a la asertividad.

Es oportuno decir aquí que la actuación de estos valores se da necesariamente en la mayor parte de las organizaciones de la actualidad bajo la presencia de importantes contradicciones con sus valores opuestos. Se trata de por ejemplo la resistencia cultural e ideológica a desarrollar actitudes cónsonas con comportamientos visualizados como de un elevado componente participativo, consensual y democrático. Entonces se llega a propugnar unos valores “democráticos”, actuarlos con la idea de que se lograrán comportamientos de carácter democrático, pero muchas veces sin estar conscientes de las motivaciones conductuales que responden además a valores opuestos.

De hecho en Inested la alta gerencia presenta contradicciones que se manifiestan en la multiplicidad de roles: desde facilitador, pasando por líder de proyecto, gerente, líder, hasta socio de la empresa consultora. Según los entrevistados esta condición de múltiples roles discrepa de los valores de la organización, en la medida en que cuando actúa un rol, por ejemplo el de gerente la acción puede estar muy ligada a intereses de otro rol, como por ejemplo el de líder de proyecto. Este sería el caso de un gerente que tiene ascendencia sobre los procesos administrativos y *presiona* para que el caso de su cliente tenga prioridad en relación al resto de los líderes de proyecto.

Asimismo se promueve la realización individual y la competitividad entre los CAFs, no se puede escapar a lo que sucede en la mayoría de las organizaciones de la época actual. La búsqueda de clientes de los CAFs es la búsqueda del dinero, es el verdadero motor de la organización.

Se ve la discrepancia entre lo que se dice que se hace –valores de horizontalidad y transparencia democráticos- y lo que realmente se hace – comportamiento que

responde a intereses particulares de quienes ejercen el poder y la autoridad en la organización mediante la confluencia de estilos de liderazgo, que como dice Weisbord, van de un continuo de autocrático a democrático.

En las entrevistas muchas de las personas comentaban sobre su identificación con los valores de la empresa, resaltando uno de ellos: la *autonomía*. Este valor está muy ligado a una concepción de respeto y crecimiento de las personas como individuos, respondiendo a principios democráticos y humanistas. *El mensaje es: “Te formo y facilito tu trabajo autónomo para que prosperes y me hagas prosperar”.*

Los valores se dirigen hacia delante, hacia el futuro, sirven para dinamizar acciones y comportamientos organizacionales y llevar a las organizaciones a nuevas situaciones y estadios de desarrollo.

Otros valores de Inested son la visión sistémica, la innovación y la flexibilidad. La *visión sistémica* es un valor reciente que fue propugnado por los coordinadores por la necesidad de evaluar los procesos internos y revisar sus interrelaciones de la empresa. Se destaca el hecho de que los entrevistados en su mayoría plantearon esta necesidad de racionalizar los procesos, de definir tareas y responsabilidades como algo verdaderamente crítico que resolver en la organización. La visión sistémica está muy relacionada con la dimensión de estructura.

Se habló de una experiencia breve de trabajo de una de las coordinadoras en el grupo de apoyo (GRAP) que tuvo resultados positivos, así percibidos por las personas involucradas, sin embargo hubo que suspender el trabajo por insuficiencia de recursos humanos y de tiempo. En definitiva no todos tienen en sus mentes la visión sistémica de Inested, existiendo mucho por hacer en su aplicación.

En relación a la *innovación* se puede señalar que si bien es cierto la empresa desarrolla continuamente estrategias y metodologías nuevas y eficientes a partir del manejo de conocimientos en las áreas de la formación y el desarrollo de los recursos

humanos, principalmente de las tecnologías blandas vivenciales y del cambio actitudinal, presenta contradicciones significativas entre lo que predica hacia fuera y lo que practica en su interior, sobre todo en lo que concierne a las formas inadecuadas en que se dan las relaciones interpersonales y el manejo de las emociones en la comunicación.

La *flexibilidad*, entendida como el eclecticismo en el uso de diferentes teorías, metodologías y técnicas se considera como una práctica que no siempre necesariamente tiene resultados positivos, por lo que habría que estar muy conscientes de los límites en los que esto genera eficiencia y fundamentalmente implica la necesidad de evaluar su efecto en los facilitados en el tiempo. La flexibilidad está orientada también a los horarios los que responden más a los requerimientos de los trabajos a realizar, siendo menos flexibles para el grupo de apoyo.

En la *dimensiones de propósito y liderazgo* se presenta la discrepancia entre el conocimiento teórico y vivencial -basado en la inteligencia emocional, los principios de la comunicación asertiva, la responsabilidad compartida, entre otros- que imparten los consultores a los participantes mediante programas de formación, y la dificultad notoria que tienen en que tome vida en las relaciones interpersonales cotidianas. Fueron muchas las personas entrevistadas que hicieron referencia a esta limitación bastante generalizada de algunos de los coordinadores y CAFs líderes de proyecto. Los miembros de Inested se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y se identifican con sus valores, dicen poseer “un estilo de facilitación Inested”, y en otros casos hablan también de tener “una cultura propia”.

Otra incongruencia de las dimensiones de *propósito y liderazgo* se manifiesta entre los supuestos que tienen que ver con el énfasis dado al área relacional expresada en los propósitos de la organización, tal como fueron se planteó en los resultados de esta dimensión; es decir la relación con el cliente y las relaciones al interior de Inested.

Durante la jornada de feedback en la que se dio la presentación de los resultados a los miembros de esa organización, surgió la contradicción entre dos coordinadores: Enmanuela Zalzman sostenía de manera insistentemente que era muy pobre la visión de negocio que se tenía en la empresa, siendo desmedida y muy limitada la visión de lo relacional que entorpecía el desarrollo económico de Inested. Abraham Zalzman de manera firme defendió la tesis de la preeminencia del énfasis de lo relacional considerando que es y seguirá siendo la fortaleza institucional.

En las dimensiones de la *estructura y del liderazgo* existe una disparidad entre la horizontalidad de la estructura -propugnada desde la posición de los valores democráticos propios del estilo de liderazgo dominante: el democrático-participativo que también pudiera ser visto como el liderazgo transformacional, en los términos presentados y explicados en el marco teórico de este trabajo- y otros valores que comprenden la subcultura que necesita de la expresión de la autoridad centralizada en un líder o en un gerente y demanda líneas jerárquicas claras.

Como vimos en el marco teórico “los líderes transformacionales hacen que sus seguidores sean más conscientes de la importancia y el valor del trabajo y los induce a trascender sus propios intereses por el bien de la organización” (p.), les faculta de poder, les da aliento en contra de las dificultades y de la fatiga... Abraham Zalzman puede ser percibido como el líder transformacional que inspira continuamente el compromiso de sus seguidores hacia los objetivos compartidos, desarrollando la eficacia personal y colectiva. Durante los diferentes momentos de la experiencia que significó conocer a este líder se pudo observar que posee los atributos, actitudes y comportamiento en los que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales. En las entrevistas se llegó a decir que Abraham Zalzman era predominantemente relacional, emulador y visionario.

Desde la perspectiva de la cultura se tiene que mientras el líder la crea, el gerente se mueve en ella... Este es el rasgo distintivo de Abraham Zalzman: el ser creador de cultura en relación a las dos otras coordinadoras... Es el fundador y ha ejercido una influencia durante toda la existencia de la organización a partir de sus propios supuestos, valores y creencias, también son sus criterios de cómo deben hacerse las cosas en rutinas, estructura, procedimientos, etc.

Se da una inconsistencia en el nivel del liderazgo que ejercen los coordinadores en relación al papel de las dos coordinadoras, quienes *no son vistas* por el resto de los miembros como líderes, sino a lo sumo como gerentes y esto sólo parcialmente, por cuanto el rol principal tiene que ver con el liderazgo de proyectos con clientes propios. Pareciera que existiera una ausencia de reconocimiento del liderazgo y de las funciones gerenciales de estas dos coordinadoras. Realmente el carácter de la multiplicidad de roles trae consigo un problema de legitimación del poder y en definitiva no conduce a la eficiencia organizacional.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez culminado el diagnóstico se analizaron los resultados del mismo en cada una de las dimensiones lográndose determinar los siguientes hallazgos:

- Los miembros de Inested apoyan y se identifican con el propósito de la organización.
- La cultura de Inested es compartida por sus miembros: su estilo de consultoría y facilitación, la capacidad para conectarse con la gente y la orientación al cliente y sus necesidades.
- La dimensión *Liderazgo* está produciendo un impacto negativo en la Estructura, específicamente la multiplicidad de roles de los líderes está afectando el desempeño de la organización y sus procesos, ya que se dispersan las responsabilidades en la coordinación, lográndose poca eficiencia organizacional.
- La multiplicidad de roles se evidencia también en mayor o en menor grado en todos los niveles y grupos de Inested, lo que genera ambigüedad, confusión y en algunos casos malestar en las personas.
- Las dimensiones de *Relaciones* y *Mecanismos de Apoyo* coinciden en la conveniencia de utilizar herramientas de interacción grupal y reuniones como medio de coordinar el trabajo. Sin embargo se percibió que en estas

actividades no se aplican regularmente instrumentos de registro de temas tratados, compromisos y responsabilidades para dar seguimiento.

- La horizontalidad funciona cuando prevalece el estilo de liderazgo participativo, en la medida en que promueve la flexibilidad y la autonomía en los diferentes grupos.
- Existe una contradicción entre el nivel de autonomía de los miembros y la necesidad de formalizar y regular los procesos de trabajo orientados al crecimiento de la organización.
- El énfasis puesto en promover las relaciones ha resultado, más que una desventaja, una ventaja competitiva para Inested que le ha permitido ser reconocida en el mercado y crecer en el tiempo.
- Privilegiar lo relacional al interior de la organización ha contribuido de alguna manera a la manifestación de formas inadecuadas de manejar las emociones en las interrelaciones personales, aunado a la desatención de los procesos y a la ausencia de definición de tareas y responsabilidades.
- El hecho de que Inested diseñe e implemente un programa de formación y acompañamiento inicial a sus CAFs ha tenido como resultado que la organización cuente con un equipo de consultores, asesores y facilitadores preparados con conocimientos, metodologías y técnicas diversas agrupadas en un estilo organizacional propio, lo que ha sido favorable a su funcionamiento y logro de objetivos.
- Durante la presentación de los resultados del diagnóstico por los consultores externos el equipo de Inested los participantes, a diferencia de lo que ocurrió en el resto de las dimensiones, *no manifestaron confianza* para conversar

abiertamente sobre los resultados encontrados en la dimensión de *Liderazgo*. Por lo contrario, en el proceso de entrevistas individuales no se presentaron inhibiciones ni resistencias para abordar los diferentes aspectos de esta dimensión.

Recomendaciones

En la dimensión de Mecanismos de Apoyo

- Realizar las reuniones gerenciales y trimestrales con la frecuencia estipulada, a fin de generar disciplina operativa en la organización.
- Establecer estrategias y mecanismos de apoyo de planificación, seguimiento y evaluación de las metas individuales, grupales y organizacionales cónsonos con la cultura de Inested, a fin de garantizar la continuidad de esas actividades durante el año.
- Utilizar *softwares* y tecnologías -como *project*, *outlook*, entre otras-, que permitan agilizar los procesos de planificación y seguimiento de las actividades internas y externas, así como realizar los cambios y ajustes respectivos teniendo siempre la visión global.

En la dimensión de Recompensas:

- Realizar un estudio de mercado salarial y de honorarios profesionales en el que participen empresas similares, a fin de obtener información tangible que permita tomar decisiones en cuanto a aumentos salariales y ajustes en los honorarios de los consultores.

- Homologar los criterios en la definición de los honorarios de facilitación para minimizar la competencia interna que se genera entre los diferentes clientes.
- Determinar y comunicar con claridad a todos los miembros de la organización los criterios para el cálculo del Bono de Productividad, de manera de que la evaluación sea transparente y objetiva para todos los involucrados.

En la dimensión de Estructura:

- Definir los roles de cada cargo y sus responsabilidades. Es necesario que cada persona identifique con claridad su nivel de contribución a la organización de acuerdo al rol que ejerce.
- Dar continuidad al programa de *visión sistémica* que se venía realizando en Inested con la finalidad de reforzar la concepción holística y establecer claramente los procesos y sus interrelaciones.
- Evaluar la posibilidad de incorporar más personal a la organización en sus diferentes áreas, considerando nuevos criterios de selección por competencias.

En la dimensión de Relaciones:

- Propiciar actividades de formación que permitan fortalecer el uso de herramientas para el manejo efectivo de las emociones, de los conflictos y del reconocimiento, la comunicación asertiva y la escucha activa de todos los miembros de Inested.
- Considerar en el manejo de las relaciones interpersonales la necesidad de separar explícitamente el ámbito profesional del familiar y amistoso.
- Actualizar a los integrantes de Inested en los nuevos avances conceptuales y metodológicos en las áreas de especialización de la empresa.
- Reforzar el adiestramiento en el trabajo para consolidar el estilo Inested.

- Lograr un equilibrio entre lo relacional, la rentabilidad y las otras dimensiones estudiadas.

En la dimensión de Liderazgo:

- Establecer un nuevo modelo organizativo que incorpore una figura gerencial, que coordine y supervise los procesos y actividades por grupo de trabajo y permita minimizar los efectos de la multiplicidad de roles.
- Fortalecer aún más el estilo de liderazgo participativo, estratégico y democrático de la organización por cuanto la organización se orienta al desarrollo del adiestramiento y la formación en las empresas, en el área actitudinal y comportamental.
- Fomentar el rol integrador del liderazgo que le permita equilibrar y coordinar los procesos, minimizar las tensiones y garantizar tanto la productividad como la rentabilidad del negocio.
- Consolidar las competencias gerenciales existentes mediante actividades de formación y *coaching*.

Reflexión del equipo de Inested sobre los resultados del diagnóstico

Durante la jornada de feedback de presentación y discusión de los resultados del diagnóstico los doce participantes de Inested pudieron analizar los resultados y llegar a conclusiones que en algunos casos se expresaron en acciones a realizar, en recomendaciones.

- En general el equipo de Inested considera que sus miembros comparten el *Propósito* de la organización, sin embargo les llamó la atención que en el Diagnóstico realizado por los consultores externos no apareciera como

elemento clave la búsqueda de la rentabilidad, ni la visión financiera de la organización.

- Algunos miembros del equipo recomiendan reforzar las acciones para mantener las ventajas competitivas de la empresa.
- En la dimensión de *Estructura* el grupo identificó la necesidad de crear una figura gerencial con mayor presencia en la organización, así como la necesidad de clarificar procesos, tareas y definir la responsabilidad compartida de cada uno de los miembros.
- Con respecto a la dimensión de *Relaciones* algunos miembros del equipo señalaron que las relaciones amistosas a menudo intervienen en la distribución de las actividades, así mismo, se señaló que es necesario mejorar las herramientas comunicacionales que permitan establecer el mismo lenguaje entre CAFs y GRAPs.
- En general el equipo de Inested coincide con los resultados arrojados en el estudio en la dimensión *Liderazgo*.
- En *Recompensas* una parte del equipo considera que ha de planificarse el trabajo por volumen, a fin de garantizar la continuidad e ingresos permanentes. Además, coincidieron con los resultados del diagnóstico en que el bono es considerado un beneficio y que, sin embargo, hace falta comunicar los criterios para su definición.
- En la dimensión *Mecanismos de Apoyo* se resaltó la necesidad de realizar la entrega de las hojas de honorarios profesionales vía electrónica. En relación al mecanismo de las reuniones, pese a que es el más utilizado, no se realiza con la periodicidad y frecuencia necesarias.

REFERENCIAS

- Bass, B. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quaterly*, 10, 181-217.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999) *Diagnosing and Changing Organizacional Culture. Based on the Competing Values Framework*. Addison –Wesley Publishing Company, Inc.
- Eco, H. (2000) *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Gedisa Editorial. México.
- Falletta, S. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review and Synthesis*. Leadersphere, Inc. U.S.A.
- French, W. y Bell, C. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall. Hispanoamericana. Méx.
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press, Alfaomega, México.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México.

Harrison, M. (2005) *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*. Sage Publications, Inc. USA.

Harrison, M. y Shirom, A. (1999) *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice*. Sage Publications, Inc., USA.

INESTED (2007). [Página Web en Línea] Disponible: <http://www.Inested.com/>
[Consulta: 2007, febrero 17]

Iñiguez L. y Vitores, A. *El análisis de la información*. [Documento en línea].
Disponible: http://antalya.uab.es/liniguez/Aula/ic_Entrevista_grupal.pdf [Consulta:
2007, Marzo 19]

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw Hill, México.

Larousse (2004) *Diccionario Enciclopédico*. Ediciones Larousse. México.

Oxford (1998) *Spanish Dictionary New Second Edition*.
University Press, U.S.A.

Pardo, A. & Ruiz, M. (2005) *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. España,
McGraw-Hill.

Piñuel, J. (2002) *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*.
[Documento en línea]. Disponible: <http://web.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf>
[Consulta: 2007, Mayo 8]

Ponce, V. *El análisis de contenido: experiencias de su aplicación en el estudio de una publicación periódica*. [Documento en línea]. Disponible:
http://www.bnjm.cu/rev_biblioteca/bibliotecas_2004/pages/articulo5.htm
[Consulta: 2007, Marzo 21]

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. Prentice- Hall
Hispanoamericana S.A. México.

Rodríguez, D. (1990). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. A Wiley, Company, USA.

_____(1999). *The Corporate Culture. SurvivalGuide*. Jossey-Bass. A Wiley Company, USA.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Caracas.

Weisbord, M. ((1978), *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Basic Books, New York., USA.

Whetten, D y Cameron S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson. Educación. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations*. Pearson. Prentice Hall, Inc. New Jersey, U.S.A.

ANEXOS

A, B y C

ANEXO A

Guías de Entrevistas

ANEXO A-1: Entrevista Preliminar Coordinadores

Grupo Inested Internacional

Personas entrevistadas:_____

Nota:

- Preguntar si tienen información escrita de Inested y de su historia
- Garantizar la confidencialidad de la información y los resultados

1. ¿Qué ofrece Grupo Inested como negocio?
2. Desde hace cuanto tiempo funciona esta empresa
3. ¿Cuáles han sido los eventos y hechos más resaltantes de la historia de Inested?
¿Cómo surgió? ¿Cómo fue creciendo?
4. ¿Cuáles son sus principales productos o servicios?
5. ¿Quiénes consideran Uds. que son sus competidores?
6. ¿Qué creen Uds. que los caracteriza o los diferencia de sus competidores?
7. ¿Han identificado la Visión y Misión del Grupo Inested ¿Cuáles son?
8. ¿Cuántos empleados tiene la empresa? ¿administrativos, consultores y coordinadores?
9. ¿Cómo es la estructura de Inested?
10. ¿Cómo se dividen funcional y operacionalmente?
11. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Inested como empresa?
12. ¿En que aspectos les gustaría trabajar o mejorar?

ANEXO A

Guías de Entrevistas

ANEXO A-2: Guía de Entrevista Grupo Inested Internacional

Guía de Entrevista

Grupo Inested Internacional

Somos consultores externos y estamos realizando un Diagnóstico Organizacional en Inested, para analizar la empresa en términos de lo que son su propósito, estructura, estilo de liderazgo, relaciones, sistema de recompensas y los mecanismos de ayuda que utiliza la organización para alcanzar sus objetivos.

Con este diagnóstico ofrecemos información necesaria para optimizar la organización, sus medios y recursos, sus estructuras y procesos, contribuyendo al logro de sus objetivos de crecimiento y al mejoramiento del servicio a sus clientes.

La idea es recolectar con tu apoyo las diferentes visiones de cada una de las personas que forman parte Inested en cuanto a la empresa, por medio de entrevistas que estaremos realizando a las 22 personas que integran el grupo de Inested. Esta entrevista consta de 14 preguntas abiertas.

En un momento de la entrevista te voy a entregar una hoja para que respondas una de las preguntas.

De igual forma te comento que la información que levantemos durante esta entrevista será de estricto carácter confidencial y anónimo. Todos Uds. recibirán al final los resultados generales de la información levantada.

Quisiera que te sientas en la mayor libertad de expresarte porque esta información será de mucha utilidad para tomar acciones a favor de mejorar tu ambiente de trabajo.

Nombre _____

Fecha: _____

- ¿Desde hace cuánto tiempo estás en Inested? Cuéntame, ¿cómo comenzó tu relación con Inested?
- **Para el Consultor:**
 - En este tiempo, ¿cómo haces para contactar a los clientes? ¿cuánta independencia tienes para esto?
 - Cuando tienes un Programa al que tienes que invitar otros facilitadores, ¿qué criterios consideras para seleccionarlos?
 - Por lo general, ¿qué parte de tu tiempo le dedicas a Inested?
- **Para los Coordinadores:**
 - ¿Qué parte de tu tiempo le dedicas a la coordinación de las actividades de Inested y qué parte como consultor?
 - ¿Cuáles son las áreas básicas que contempla la formación de los Grupos I?
 - ¿Qué programas o productos son los más reconocidos por sus clientes?

1.- Para ti, ¿cuál es el propósito central de Inested? (objetivo, finalidad) ¿a qué negocio se dedica?

2.- ¿Qué crees que la diferencia de otras empresas similares?

3.- Dibuja en esta hoja cómo está organizada Inested. ¿Te parece que esta estructura funciona? ¿por qué?

4.- Si Inested se planteara crecer, según tu opinión ¿qué cosas debería cambiar en su estructura para funcione mejor?

5.- ¿Cómo se coordina el trabajo entre los miembros de tu grupo (consultores, coordinadores y personal de apoyo)? y ¿con los otros grupos de Inested?

6.- Cuando se han presentado discrepancias o conflictos, ¿cómo se han manejado?

7.- Si pudieras cambiar algo en la manera en como se dan las relaciones interpersonales y la comunicación en el equipo de Inested, ¿qué cosas mejorarías?

8.- ¿Cuáles crees tú son las fortalezas (aspectos positivos) de la manera en como se ejerce el liderazgo en Inested?

- Participativo
- Apoyo sobre las necesidades personales
- Autonomía (responsabilidades y toma de decisiones)

9.- ¿De qué manera se toman las decisiones en Inested?

10.- ¿Qué mejorarías de la forma como se ejerce el liderazgo en Inested?

11.- ¿Qué herramientas se utilizan para planificar, dar seguimiento y evaluar las actividades en tu grupo de trabajo?

12.- ¿Cómo sabes cuándo tu trabajo ha sido bien hecho? ¿En qué forma te es reconocido?

13. - ¿Cuáles son las ventajas que ofrece Inested a sus miembros en su esquema de beneficios (económicos o no)? y ¿qué aspectos mejorarías?

14.- Según tu perspectiva, ¿cuáles crees tú son las razones por las que algunas personas se han ido de Inested?

ANEXO B

Programa de Actividades en Presentación de Resultados

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PRESENTACION Y ENTREGA DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INESTED

DESAYUNO

ACTIVIDAD DE INICIO: DINÁMICA DE LOS GLOBOS.

- 1.- Colocar una música suave
 2. Preguntar a los participantes si les son familiares las preguntas que identifican los globos.
 - 3.- Una vez que los relacionan con los valores se les dice:
“Cada uno de ustedes va a escoger un globo que represente el valor que los identifique o que los conecte más con la organización”.
 - 4.- Cuando todos los participantes tengan un globo en la mano se les pide:
“Ahora van a formar un grupo con aquellas personas que seleccionaron el mismo valor y van a conversar sobre las razones por las que se identifican con ese valor”
 - 5.- Una vez que hayan conversado en equipo van a compartir con todos los demás una síntesis que haga tu equipo de todas las razones:
- ¿Cómo se sintieron?; ¿Qué podemos concluir de esta actividad?; ¿De qué me di cuenta durante el proceso?

AGENDA

EXPECTATIVAS

- 1.- ¿Alguien tiene alguna idea de lo que vamos a compartir hoy aquí?
 - 2.- Nos gustaría que nos comentaran lo que esperan de esta actividad y lo que quisieran que se dé durante ella.
- ETC.

OBJETIVO Y METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

Antes de comenzar a trabajar con los resultados queremos compartir con ustedes una información general del diagnóstico.

- Objetivo
- Población
- Modelo y metodología utilizados

TRABAJO EN EQUIPO SOBRE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

- 1.- Cada uno va a tomar uno de estos papelitos que son del 1 al 5.
- 2.- Aquí tenemos 3 mesas, cada una con los resultados del diagnóstico de dos dimensiones, una de ellas tiene además los resultados de la pregunta 14 de la entrevista.
- 3.- En cada mesa van a encontrar lo siguiente:
 - Una breve orientación sobre las dos dimensiones.
 - Los resultados del diagnóstico de esa dimensión con breves comentarios sobre cada gráfico.
- 4.- Nos incorporaremos a las mesas según el papelito que les tocó y revisarán en equipo la información que se encuentra en ellas. Analizarán la información y colocarán en las dos hojas de rotafolio algunos comentarios y recomendaciones.
- 5.- Tendrán 30 minutos para terminar de escribir los comentarios y recomendaciones. Luego al escuchar la señal pasarán a la mesa siguiente donde realizarán lo mismo en las mismas hojas, solamente que para la nueva dimensión. Así sucesivamente hasta que todos los grupos hayan pasado por las 6 dimensiones y la pregunta 14.
- 6.- Los diferentes equipos colocarán sus hojas de comentarios y recomendaciones en la pared para posteriormente contrastarlos entre sí.

ALMUERZO

ACTIVIDAD ENERGIZADORA

PLENARIA: discusión de las reflexiones y recomendaciones de los participantes.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LAS CONSULTORAS EXTERNAS

RETROALIMENTACION

¿Cómo puede contribuir esta información al fortalecimiento de Inested?

¿Qué les llamó más la atención,?

¿Cómo se sintieron?

¿Qué les pareció más significativo?

¿Tienen alguna otra recomendación?

CIERRE DE LA JORNADA

ANEXO C
Correspondencia con Inested
(emails en orden cronológico)

Anexo C1

Somos consultores de la firma I & M Consulting que por solicitud de los coordinadores del Grupo Inested Internacional estaremos realizando próximamente un Diagnóstico Organizacional para esta empresa.

La finalidad del diagnóstico es analizar la organización en términos de lo que son su propósito, estructura, estilo de liderazgo, relaciones, sistema de recompensas y los mecanismos de ayuda que se utilizan para lograr sus objetivos.

Con este diagnóstico se pretende que el Grupo Inested Internacional cuente con información sobre su organización para la toma de decisiones orientadas a optimizar sus medios y recursos, sus estructuras y procesos, y de este modo poder contribuir al logro de sus objetivos de crecimiento y al mejoramiento del ambiente de trabajo de todos sus miembros.

En nuestra última reunión con Emmanuela y Abraham Zalzman y Mariela Besson efectuada el pasado lunes 12 de marzo se nos proporcionó el listado de los miembros integrantes del equipo de trabajo de Inested y el cronograma de actividades del mes de marzo a los fines de establecer los contactos personales y de este modo concertar citas para realizar las entrevistas a todos ustedes.

Las entrevistas se realizarán en la ciudad de Caracas del 19 al 30 de marzo del presente año. En estas entrevistas individuales se garantizará tanto la confidencialidad de la información como el anonimato de las personas entrevistadas.

En los próximos días te estaremos contactando telefónicamente para acordar el momento y lugar que mejor se adapten a las posibilidades de ambos. La idea es que podamos compartir contigo a través de una entrevista tu perspectiva actual y tu visión de Inested.

Saludos,

Ildiko Hertelendy y Mariela González

I&M Consulting

Telfs: 0414 – 281.9016 / 0414 – 117.3223

ANEXO C2

Caracas, 9 de abril de 2007

Ildiko querida:

Imagino que a esta altura del proceso y con la información que han recogido, le están viendo la cara a las seis dimensiones y están ya configurando los resultados del estudio.

Esta nota tiene un triple propósito: Primero, agradecerles de verdad, verdad el que nos hayan escogido para hacer el estudio; segundo, animarlas para que realicen un trabajo en profundidad, con toda la apertura posible para que los resultados puedan ser realmente aprovechados; y, tercero, pedirles confirmación de la fecha de presentación de los resultados a todo el Grupo, que habíamos pautado para el viernes 27 de este mes.

Como ya se los comenté, me encantaría que hiciéramos un desayuno bien agradable y nutritivo que prepare los ánimos, abra el corazón, agudice los sentidos (especialmente, el de la escucha activa) y nos ponga en la onda atenta de percibir y aceptar lo que ustedes nos tienen en el tintero.

Para ello es indispensable reservar el lugar con anticipación, convocar la reunión, pedir los cachitos y consecuentes....

Por favor, confírmenos por esta misma vía y esta semana la fecha y hora del encuentro, para poder hacer el trabajo de carpintería. Un millón de gracias anticipadas.

Y de nuevo, les deseo el mayor de los éxitos en esta tarea que han emprendido y que estamos esperando con ganas.

Abrazos fuertes para las dos.

Abraham

ANEXO C-3

Caracas, 1 de mayo de 2007

Amigas queridas:

Dos palabras para agradecerles todo el trabajo que han hecho con nosotros para brindarnos esa foto que empezamos a revelar y a ver el pasado viernes.

Gracias por el tiempo, la paciencia, la coordinación, demostradas durante las entrevistas. Gracias por el trabajo del procesamiento y gracias por la inteligente estrategia de presentación de resultados. Ha sido todo un proceso complejo que ustedes dos han sabido llevar en forma muy profesional, delicada y amorosa.

Sigamos adelante con el trabajo.

Abrazos fuertes y cordiales. Nos seguimos viendo..

Abraham

(A todos los miembros de Inested) **ANEXO C-4**

Queremos agradecerte tu participación en el diagnóstico organizacional de Inested que realizamos conjuntamente en meses pasados. Apreciamos mucho tu apertura y disposición a colaborar con nosotras y sobre tu organización lo que permitió lograr altos niveles de excelencia en el estudio realizado.

A quienes participaron en la sesión de presentación de resultados del diagnóstico el 27 de abril pasado, queremos agradecerles especialmente su interés, trabajo y participación activa durante dicha actividad. Para nosotras esa sesión constituyó una experiencia de gran valor de aprendizaje por cuanto el diagnóstico cobró vida en ustedes.

Gracias también a quienes no pudieron asistir a esa actividad por estar comprometidos laboralmente en otros proyectos, los recordaremos siempre por la valiosa información que suministraron durante las entrevistas, su amabilidad y disposición a colaborar con el estudio.

El documento Presentación de Resultados del Diagnóstico de Inested fue entregado en mayo a la Coordinación de Inested, esperamos sea de utilidad para la planificación, ejecución y evaluación de los cambios que tu organización se plantee en el futuro.

No quisiéramos pasar esta oportunidad para motivarlos a continuar con este tipo de iniciativas internas que propicien el desarrollo y el crecimiento como organización, ya que estas experiencias nos permiten reflexionar o darnos cuenta de cómo estamos, hacia dónde queremos ir y qué podemos hacer para alcanzarlo.

Este diagnóstico fue posible por ti, gracias nuevamente.

Ildika Hertelendy y Mariela González

ANEXO C-5

Caracas, 3 de Julio de 2007

Gracias mis amigas, por ese mensaje de gratitud. Que se lo devolvemos con creces.

Ha sido un trabajo importante para nosotros que nos ha permitido mirar nuestras fortalezas en este momento particular de la organización y al mismo tiempo, nos ha puesto en la vía de alertas sobre nuestras áreas de oportunidad.

Hemos estado tomando acciones importantes para ponernos al día en Varias direcciones, con el fin de asumir integralmente el reto del crecimiento que tenemos por delante, conservando nuestra cultura organizacional, fortaleciendo nuestra identidad y profundizando en nuestros valores, al mismo tiempo que flexibilizamos en ciertas políticas que nos tenían amarrados.

Las mantendremos al tanto de nuestros cambios, muchos de ellos Inspirados en la fotografía que recibimos de ustedes y a través de la cual ha estado hablando nuestra gente.

De nuevo, reciban nuestros agradecimientos por la dedicación y por el útil diagnóstico presentado.

Abrazos fuertes para las dos.

Abraham