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

OPERACIONALIZACIÓN DEL CAMBIO EN LIDERAZGO Y VISIÓN

Trabajo presentador por:

Lic. Adriana Inés Medina Freitez

Como un requisito parcial para obtener el Título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Asesor
Profesora María Elena Hoffmann

Caracas, Junio de 2005

DEDICATORIA

A MIS PADRES, quienes me enseñaron -entre tantas cosas- que la perseverancia y la convicción de querer hacer algo, son las bases fundamentales para lograrlo.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS, porque como hermana mayor y tía, siento la responsabilidad de ser un ejemplo para ellos.

A MI ESPOSO, por todo su apoyo y comprensión.

AGRADECIMIENTO

A Dios, ya que definitivamente sin su gracia sería imposible culminar ningún proyecto.

A la Prof. María Elena Hoffmann, quien hoy, más que una profesora, es una verdadera amiga.

A mi amiguita Noris López, con quien aprendí y disfruté mucho.

A Oscar… ¿Qué sería de mi vida sin ti?

INDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
INDICE GENERAL iv
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS v
INTRODUCCIÓN vi
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 1
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES 3
2.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO 3
2.1.1 Conclusiones del Diagnóstico 4
2.1.2 Recomendaciones del Diagnóstico 6
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 8
3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL 8
3.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL 10
3.3. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN 13
3.4. MODELO DE CONSULTORÍA DE PROCESOS 16
3.5. MODELO DE APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA 18
3.5.1 Dinámicas de Grupo 21
3.5.2 Tormenta de Ideas 21
3.6. MISIÓN Y VISIÓN 22
3.6.1 Definición de Misión 22
3.6.1.1 Características de la Misión 24
3.6.2 Definición de Visión 24
3.6.2.1 Características de la Visión 27
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL CAMBIO 28
4.1. TALLER PARA ESTABLECIMIENTO DE VISIÓN Y MISIÓN 29
5.2. TALLER GERENCIA DE PROYECTOS 39
CAPÍTULO V. RESULTADOS: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS 41
5.1. REACCIONES DE LOS PARTICIPANTES POR ACTIVIDAD 41

5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS 51
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 53
6.1. CONCLUSIONES 53
6.2. RECOMENDACIONES 55
BIBLIOGRAFIA 56
ANEXOS 58
ANEXO A: Propuesta de Operacionalización del Cambio 59
ANEXO B: Fotos del Taller de Establecimiento de Visión y Misión 65
ANEXO C: Cuestionario Cierre Lógico y Psicológico 76
ANEXO D: Propuesta de Plan Comunicacional 78

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

N°		Pág.
Figura Nº 1	Ciclo de Aprendizaje por Experiencia…….	18
Tabla Nº 1	Comparación Misión y Visión por grupos de Trabajo……	44
Tabla Nº 2	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 1……..	46
Tabla Nº 3	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 2……..	47
Tabla Nº 4	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 3……..	47
Tabla Nº 5	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 4……..	48
Tabla Nº 6	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 5……..	48
Tabla Nº 7	Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 6……..	49

INTRODUCCIÓN

Liderazgo y Visión es una Asociación Civil no Gubernamental que tiene aproximadamente diez años dedicada a actividades formativas y comunitarias, tiempo en el cual ha ido creciendo y evolucionando como organización. Este crecimiento ha sido progresivo y no planificado, lo que ha generado en la organización la necesidad de evaluarse, para posteriormente reformarse en pro de su mejoramiento y todos aquellos quienes de otra manera están relacionados con ella: empleados, voluntarios, estudiantes y comunidad en general.

Liderazgo y Visión, consciente de la necesidad que presenta, decide comenzar el proceso de Consultoría de la mano de dos Profesionales especializándose en Desarrollo Organizacional, con el respaldo de la Universidad Católica Andrés Bello.

Siguiendo el proceso de Consultoría, se realizó el debido Diagnóstico, que consistió en un Estudio de Clima, determinándose las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización, dando origen a una serie de conclusiones y recomendaciones a ser implementadas durante la Fase de operacionalización del Cambio.

Respondiendo a lo anterior, se presenta este trabajo: **Operacionalización del Cambio en Liderazgo y Visión**; el cual se refiere, no sólo a los hallazgos del diagnóstico realizado, sino que describe detalladamente todas las fases del proceso del Proceso de Intervención, es decir, especifica las acciones efectuadas para la implementación del cambio, y precisa su fundamento teórico.

La estructura del trabajo está conformada por un total de cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, en el cual se realiza la presentación de la empresa en donde se llevó a cabo el proceso de operacionalización del cambio.

El capítulo II, en donde se exponen los antecedes, es decir, los resultados del Diagnóstico y la Propuesta de operacionalización del cambio que da origen a este trabajo.

El capítulo III, conformado por el marco conceptual, en el cual se definen, de acuerdo a la naturaleza del trabajo, las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta la intervención del cambio, aquí se destacan la Teoría de Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, el Modelo de Investigación – Acción, el Modelo de Consultoría de Procesos, el Modelo de Aprendizaje por Experiencia y Teorías básicas de Misión y Visión.

En el capítulo IV se desarrolla la Metodología de la Operacionalización del Cambio, la cual incluye todo lo concerniente a la sistemática empleada para la ejecución de la intervención, en este se detalla todo lo correspondiente a la modalidad, el diseño, técnica e instrumentos para implementación del cambio en Liderazgo y Visión.

En el capítulo V, se realiza la presentación de los resultados, y el análisis de las situaciones presentadas durante el proceso de operacionalización del cambio;

Y por último, se indican las respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Liderazgo y Visión es una Asociación Civil Privada, (no gubernamental) sin fines de lucro.

Creada en 1995**,** se dedica, desde esta fecha, a la formación de personas en valores democráticos y temas de interés colectivo, para consolidar una mejor ciudadanía y promover un liderazgo visionario, constructor y responsable, independientemente de su origen ideológico, político o social, que busca conformar una comunidad identificada con el respeto a la democracia, la necesidad de establecer consensos sobre reformas modernizadoras básicas y la responsabilidad que cada individuo tiene en la construcción de lo social.

Es una empresa pequeña, que cuenta con 23 empleados a nivel nacional además de los voluntarios, sin que exista una estructura organizativa formal establecida; es una organización que no cuenta con Misión y Visión definida.

Como se comentó anteriormente, Liderazgo y Visión es una empresa que se encarga (básicamente) de formar líderes comunitarios, y justamente sobre esa premisa, en el año 2000 decidieron llegar a la población general con una propuesta, una visión, un proyecto de largo plazo para el país llamado “Un sueño para Venezuela”, el cual es un programa de pedagogía social dedicado a promover una visión de país a largo plazo, que pueda ser compartida por todos los venezolanos y se convierta en el sueño que impulse a salir adelante.

El objetivo principal de este proyecto es educar a la población general sobre las reformas y cambios que tanto la sociedad como un todo, como los individuos, deben emprender para tener un país más próspero.

Debido al éxito obtenido por este programa, Liderazgo y Visión, comenzó a organizar presentaciones, seminarios, talleres, concursos sobre el contenido del libro así como materiales nuevos, haciendo inclusive, incursionar a la organización en el mundo de la política, considerando todos los sucesos políticos y sociales vividos recientemente en Venezuela.

La sede principal de Liderazgo y Visión se encuentra ubicada en la Avenida Blandín, Centro Comercial Mata de Coco, Locales 7, 8 y 9 Chacao.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES

Posterior a las conversaciones y contactos realizados en Liderazgo y Visión, se percibió en la organización una necesidad de reorganizar y reglamentar los procedimiento y normas de realización de los todos los procesos presentes dentro de la misma, así como una gran necesidad de tener claro el rumbo de la empresa, igualmente, se detectó incongruencia entre lo que desea parte de la Junta Directiva de Liderazgo y Visión y lo que en realidad está sucediendo.

2.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico en Liderazgo y Visión, consistió en un Estudio de Clima, para lo cual, se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar las características de los procesos de interacción, entre las distintas áreas que conforman Liderazgo y Visión, estilos de dirección, redes informales y atributos individuales.

- Analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de Liderazgo y Visión así como el mapa relacional de la misma.

Posterior a todo el proceso de levantamiento de información, tabulación de datos y análisis de resultados se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico.

Es importante señalar que el proceso de levantamiento de información consistió en la aplicación de un cuestionario que contemplaba los aspectos a

analizar, así como una entrevista estructurada con las mismas dimensiones, que permitiese la profundización de algunos aspectos; para esto, se trabajó con la totalidad del personal que compone Liderazgo y Visión.

2.1.1 Conclusiones del Diagnóstico

En referencia a la dimensión Marco Normativo de la Organización, el 55% de las personas, dijo estar de acuerdo con las Políticas y Normas establecidas, mientras que el 45% restante dice no estarlo, en cuanto a su conocimiento, el 77% de las personas señalaron conocerlas, sin embargo, en la entrevista de profundización se observó que el 66% consideró no tener claras las Políticas y Normas, y el 33% indica que sí.

En virtud de la divergencia de opiniones y sobre la base de las observaciones se concluyó que aun cuando existían ciertas normas que son parte de la cultura organizacional, no estaban formalmente establecidas, lo que generó imprecisiones y puso de manifiesto la necesidad de su implantación.

En cuanto a la dimensión Comunicación se observó que el 85% de las personas aseveró estar de acuerdo con la forma de comunicación en la organización, por otra parte el 98% de las personas dijo estar satisfechas con la confiabilidad y oportunidad de la información que reciben.

De acuerdo con estos resultados se pudo aseverar que la comunicación se presentó como una fortaleza aprovechable para la fase de operacionalización del cambio.

En relación con la Meritocracia, el 99% de las personas consideraron que el puesto que ocupan está en relación directa con sus capacidades y competencias, adicionalmente el 63% se consideró valorado como resultado de su desempeño, mientas que el 37% se considera infravalorado.
Esta tendencia se confirmó con la entrevista, en donde el 66,6% afirmó encontrarse en el puesto de trabajo en el que mejor aporte puede brindar a la organización.

Con respecto al Desarrollo, 73% pensaron posible hacer carrera dentro de la organización, mientras que el 37% están en desacuerdo, quedando confirmado en los resultados de la entrevista donde un 72,7% consideró que pueden desarrollarse dentro de Liderazgo y Visión.

Por otro lado el 63% de las personas están de acuerdo con la remuneración que reciben y el restante (37%) están en desacuerdo con ello.

Respecto a la dimensión Supervisión el 100% de las personas encuestadas manifestaron estar de acuerdo con el estilo de liderazgo presente en la organización, así mismo el 32% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la forma en que perciben el apoyo y seguimiento de sus labores por parte de sus supervisores, mientras que el 68% está en desacuerdo con esto, manifestando en la entrevista el deseo de ser evaluados en lo que se refiere a: verificación de resultados y retroalimentación, entre otros.

El 95% informó estar de acuerdo en que existe un sentimiento de familiaridad y amistad (Compañerismo). En cuanto a Tolerancia un 84% reveló estar de acuerdo en que se respetan y aceptan las opiniones entre los compañeros de trabajo. Si bien sólo el 16% manifestó no estar de acuerdo fue importante no descuidar este pequeño sector.

En lo que Identificación y pertenencia se refiere, el 88% de las personas expresaron estar satisfechas al trabajar en Liderazgo y Visión, el 100% dijo sentirse estimulado y considerar como un reto el trabajo que desempeña.

Considerando el alto porcentaje que presentó esta dimensión es claro que se estaba frente a una importante fortaleza la cual debía ser aprovechada para apalancar los procesos de cambio.

2.1.2 Recomendaciones del Diagnóstico

Posterior a las conclusiones se realizaron una serie de recomendaciones las cuales fueron sometidas a consideración el cliente para la siguiente Fase de Operacionalización del Cambio, las cuales se señalan a continuación.

- Definir y Comunicar la Misión, Visión, Políticas y Normas de Liderazgo y Visión.
- Reformular Valores.
- Establecer una estructura organizativa en donde queden claramente definido los Niveles Jerárquicos y Líneas de Reporte.
- Establecer y Delimitar los roles y funciones inherentes a cada cargo.
- Crear una Unidad Staff que se encargue de la planificación y control de proyectos.
- Establecer una metodología estándar de proyecto adaptada a la naturaleza de la organización.
- Realizar reuniones extramuros para el mejoramiento de la comunicación e integración de grupo.
- Emprender sesiones de coaching.

Se consideró importante que todo el personal de la organización estuviese informado de los resultados y conclusiones del proceso de Intervención

Diagnóstica, así mismo, se estimó indispensable la participación de todos, con la finalidad de motivar y facilitar las acciones a emprender.

2.1. ASPECTOS A TRABAJAR EN LA FASE DE OPERACIONALIZACIÓN DEL CAMBIO

Luego de someter a consideración las recomendaciones realizadas, y de acuerdo con las prioridades del cliente se contempló trabajar con el aspecto Normativo, específicamente el establecimiento de la Misión y Visión; y con el elemento metodología de trabajo, concretamente Gerencia de Proyectos, presentándose en la Propuesta de Operacionalización del Cambio (Ver Anexo A), los siguientes propósitos y objetivos:

Propósitos:

- Declarar una Misión y Visión compartida en la organización.
- Establecer una metodología estándar de proyecto adaptada a la naturaleza de la Organización.

Objetivos:

Al finalizar la intervención, Liderazgo y Visión contará con los siguientes productos:

- Misión y Visión establecida
- Maneras efectivas de alinearse con la visión y misión.
- Conocimientos básicos de Gerencia de Proyectos.
- Herramientas para el establecimiento de una Metodología de Proyectos propia.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el conjunto de teoría útil sobre la cual se sustenta un trabajo, es la base conceptual para poder abordar una situación determinada, de forma coherente con la realidad, Arias, en su obra El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración, señala que el marco teórico "…puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación por realizar" (1999, p 38).

De lo anterior, se puede decir que el Marco Teórico es el punto de partida para conocer el fenómeno que se aborda, de tal forma que se pueda extraer del trabajo de revisión bibliográfica, el modelo teórico adecuado que sustente conceptualmente el desarrollo del trabajo.

La operacionalización del cambio en Liderazgo y Visión, fue soportada con fundamentos teóricos relacionados con Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, Modelo de Investigación – Acción, Modelo de Consultoría de Procesos, el Modelo de Aprendizaje por experiencia y teoría básica acerca de Misión y Visión.

En este sentido, a continuación se presentan los fundamentos teóricos que sirvieron como base para sustentar este trabajo:

3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha sido una herramienta fundamental para aquellas organizaciones que buscan el cambio con la finalidad de optimizar

sus resultados, producto de la competencia propia de esta época y la exigencia de los clientes.

Son muchos los estudiosos de este tema, por lo que existen numerosas definiciones de Desarrollo Organizacional (DO), a continuación se citan algunas:

El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos (Schmuck, y Miles, 1971).

El DO es un proceso de la Organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. “Un proceso para mejorar los procesos”. (Vaill, Peter; 1989).

El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización el trabajo. (Porras, y Robertson, 1992).

El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, Warner; 1994)

El DO es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los

procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel de consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción (French, y Bell, 1996)

De estos conceptos se puede concluir que los aspectos fundamentales que considera el Desarrollo Organizacional son:

- *Individuo*: El desarrollo organizacional se concentra en el aspecto humano de las personas que conforman la Organización.
- *Grupo*: Los grupos tanto formales como informales dentro de la Organización son factores esenciales para orientar las acciones del DO.
- *Organización*: Básicamente el campo de acción del DO es la Organización.
- *Contexto o Entorno*: Justamente por ser la organización un sistema; es imposible que no considere el contexto general como aspecto fundamental.

3.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para French y Bell (1996), significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995), define "cambio" como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Según Chiavenato (1992), el proceso del cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas son las llamadas exógenas, las cuales provienen del ambiente externo y crean la necesidad de un cambio interno, y las fuerzas endógenas, las cuales crean la necesidad de cambio estructural y comportamental, proveniente de la tensión organizacional interna.

El cambio organizacional puede clasificarse de acuerdo con la categoría de cambio o con su orden, por la categoría, los cambios pueden ser planificados o no planificados, y por su orden, pueden ser de primero o segundo orden.

El Cambio planificado es el que se "origina a causa de una decisión tomada deliberadamente por el sistema para mejorar su funcionamiento y (típicamente) para comprometer un recurso externo en ayuda de los procesos que logran esas mejoras" (Levy, 1986, p. 6). El cambio planificado se enfoca, frecuentemente, en desarrollar las capacidades generales de la organización para tratar con las demandas ambientales existentes o anticipadas que, normalmente, afectan a muchos segmentos de la organización, frecuentemente, de manera imprevista.

El Cambio no planificado es el cambio cuyo ímpetu se origina fuera del sistema organizacional y el cual es una respuesta adaptativa que comúnmente se enfoca en la alteración de pequeños segmentos de la organización que, de manera relativa, están claramente definidos. Lippitt, Watson y Westley citados por Burke (1985) describen el cambio no planificado como espontáneo, evolutivo, fortuito o accidental.

Así el cambio varía según el modo en que es iniciado, si es disparado por algo externo de la organización que "obliga" a una respuesta arreglada desde adentro, el cambio tiende a ser no planificado y principalmente adaptativo. Si

por otra lado el cambo se inicia desde el interior de la organización por el deseo de mejorar el funcionamiento del sistema, el resultado tiende a ser un proceso de cambio planificado, sigue estrategias claras, usa el conocimiento existente sobre como alterar, de manera consciente, la dinámica del sistema y es implementado con técnicas preexistentes para alterar el desempeño del sistema.

El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas, o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características, entonces estamos en presencia de cambios de primer o segundo orden.

El Cambio de primer orden es lineal y continuo de naturaleza, involucra acciones sobre las características del sistema si ningún cambio ni suposiciones fundamentales sobre las relaciones organizacionales claves de causa y efecto, ni en el paradigma básico usado por el sistema para orientar su funcionamiento.

El Cambio de segundo orden, es un “cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo, que involucra un cambio paradigmático radical (Levy y Merry, 1986, p.5)

Cada una de estas facetas del cambio es importante, porque todas requieren de diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes de Desarrollo Organizacional.

3.3. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

De acuerdo con French y Bell (1996) la investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, de alimentar de nuevo esos datos al sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales.

French y Bell definen la investigación-acción como:

> *"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. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos."(1996. p.143)*

La investigación acción tiene las siguientes características: la naturaleza normativa del modelo, la importancia y la posición central de las metas y los objetivos, y los diferentes requerimientos del rol del consultor y agente de cambio respecto a los clientes.

De acuerdo con Adalberto Chiavenato (1998) en la actualidad muchos autores han elaborados infinidad de modelos de Desarrollo Organizacional, sin embargo, considera, que el Modelo de Investigación – Acción, es uno de los más completos y claros, este tiene un perspectiva cíclica, y ha sido adaptado de modelos anteriores, entre ellos el Modelo de Kurt Lewin. Este modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación:

1. Identificación del Problema. Definitivamente el proceso comienza con la identificación de una situación que requiere ser atendida, es decir, cuando algún miembro clave de la organización detecta problemas y considera que pueden ser “aliviados” por un agente de cambio. El o los problemas pueden ser de cualquier índole: de rotación de personal, de comunicación, liderazgo, entre otros. Es muy importante que el proceso de consultoría de Desarrollo Organizacional esté apoyado por la alta dirección, puesto que este es un factor crítico de éxito durante el proceso de consultoría.

2. Consulta con un Especialista en Desarrollo Organizacional. Al tener identificado el problema es indispensable el contacto con el “agente de cambio” o consultor especialista en temas de desarrollo organizacional con la finalidad de orientar y buscar solución a la necesidad de la organización. El consultor debe lograr entender claramente a la organización. Esto demanda la cooperación y disposición de cada uno de los involucrados.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta fase es básicamente responsabilidad del consultor, quien puede hacer uso de diferentes métodos para recoger información acerca de la organización y sus problemas y/o necesidades: entrevistas, observación, cuestionarios, reuniones, grupos focales, entre otros.

4. *Retroalimentación.* Considerando que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, la información obtenida por el consultor debe ser comunicada al cliente. Esta información se realiza comúnmente en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta

retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consulto ha estado trabajando. El consultor proporciona al cliente toda la información que considere importante, y por ética, el consultor debe proteger las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no esta preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva. Este paso constituye el cierre de la Fase Diagnóstica y el inicio de la Fase de Operacionalización del Cambio.

5. *Diagnóstico Conjunto de Problemas*. Durante esta fase, se discute la información suministrada durante el proceso de retroalimentación y se decide si existe un problema real que necesita resolverse. Este proceso debe combinar esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las propuestas de solución que habrán de ser implementadas. En este fase se puede notar que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción.

   En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.

6. *Acción.* Enseguida, el consultor y el cliente de común acuerdo, convienen las acciones a emprender para solventar la situación determinada. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "descongelar" de Lewin, las acciones que deberán tomarse dependerán del tipo y naturaleza de los problemas, así como de la

cultura de la organización y el tiempo con el que el cliente cuente para la implementación.

7. *Integración de Datos Después de la Acción*. Dado que el Desarrollo Organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar la efectividad de las acciones emprendidas. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de Desarrollo Organizacional, es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultor y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

3.4. MODELO DE CONSULTORÍA DE PROCESOS

El Modelo Consultoría de Procesos (Shein, 1990), es aquel en donde el consultor trabaja de la mano con el Gerente o Líder, de esta manera se pueden determinar las fortalezas, áreas de oportunidad y desarrollar las alternativas a seguir -que finalmente el cliente seleccionará- y que permitirán mejorar la situación existente.

En la consultoría de procesos, el consultor clarifica desde el principio que el cliente es el dueño del problema, y continúa como dueño durante todo el proceso de consultoría. El consultor adopta el papel de guía y facilitador del proceso que sigue el cliente para resolver su problema. El consultor debe estar muy atento a esto; es muy fácil caer en el papel de "Yo te lo voy a resolver; no te preocupes" en vez de "Es tu problema, pero te voy a apoyar a que trabajes en él y encuentres una solución" (1990).

De acuerdo con el planteamiento de Schein (1990), el cliente llega a sus propias conclusiones sobre lo que hay que cambiar, los problemas que hay que resolver, los conocimientos que se requieren aprender. El consultor se limita a guiar al cliente en este proceso, pero cuidando de que no se pasen por alto circunstancias importantes o alternativas de solución interesantes. Posteriormente, el mismo cliente se encarga de diseñar soluciones e implementarlas con el apoyo del consultor. Aún cuando el consultor esté seguro sobre lo que está mal y sobre lo que hay que hacer, es mejor no revelar esta información, particularmente al principio de la consultoría; el consultor podría estar equivocado y aún si su percepción es correcta, es probable que el cliente se ponga defensivo o no quiera escuchar.

Schein (1990) expone que como resultado de una consultoría de procesos, el cliente debe aprender a resolver sus propios problemas; mejorar sus habilidades de diagnóstico, solucionar e implantar. El consultor de procesos debe ser un experto en mantener este tipo de relación de ayuda.

Según Edgar Schein (1990): "La característica principal de la modalidad de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace..."

Schein (1990) afirma que las condiciones para aplicar una consultoría de procesos son que:

- El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.

- El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

- El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.

- El cliente tiene una 'intención constructiva' basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.

- En última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación.

- El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

De esta forma, primeramente Schein establece que: “La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos”.

3.5. MODELO DE APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA

Entre tantos modelos de aprendizaje, uno de cuales está presentando más impacto en cuanto a formación de adultos, es el modelo de aprendizaje por experiencia de Kolb, es por esto que es muy utilizado en el ámbito organizacional.

La tipología de los estilos de aprendizaje de Kolb (1984) se funda sobre su modelo de aprendizaje experiencial. El ciclo de aprendizaje experiencial comporta cuatro fases: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la

conceptualización abstracta y la experimentación activa., es un modelo de cíclico que mantiene al sujeto en constante situación de aprendizaje.

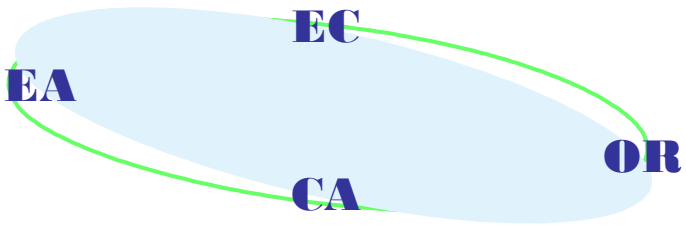


Figura Nº 1: Ciclo de Aprendizaje por Experiencia
Fuente: Kolb (1998)

El ciclo de conductas de aprendizaje tiene cuatro fases o componentes:

- Experiencia concreta (EC): de inmersión en contacto con la experiencia del "aquí y ahora" seguido de:

- Observación reflexiva (OR): observación y recopilación de datos sobre esa experiencia, de la que el sujeto se sirve para:

- Conceptuación abstracta (CA): formación de conceptos abstractos y de conclusiones de su experiencia, lo que conduce a la:

- Experiencia activa (EA): compulsar hipótesis, aplicar las conclusiones a nuevas experiencias.

Estas cuatro fases se agrupan en dos dimensiones, concreto - abstracto y acción - reflexión, cada dimensión subraya una tensión, una oposición entre

dos modos: la inmersión en la experiencia concreta por oposición a la conceptualización; la reflexión sobre la experimentación activa. (Kolb, 1984)

Kolb (1984) señala que las personas, debido a múltiples factores, como experiencias pasadas y demandas del ambiente, tienen más dominio o afinidad hacia uno de los dos modos de cada dimensión y de esa manera desarrollan un estilo de aprendizaje.

La tipología de Kolb (1984) cuenta cuatro estilos de aprendizaje: los estilos convergentes, divergentes, asimiladores y acomodadores. Estos estilos salieron de diversas combinaciones posibles según el modo dominante sobre cada dimensión.

Según Kolb (1984), la persona del estilo convergente, privilegia la conceptualidad abstracta y la experimentación activa, controla sus emociones y se da sobre todo a labores técnicas o a la resolución del problema más que a la investigación de contactos interpersonales. La persona del estilo divergente, privilegia la experiencia concreta y la observación reflexiva, manifiesta un interés para el prójimo y es capaz de ver fácilmente las cosas de diversas perspectivas.

La persona del estilo asimilador, que privilegia la conceptualidad abstracta y la observación reflexiva, es portada mas hacia las ideas y los conceptos; busca crear modelos y valorizar la coherencia. La persona del estilo acomodador, privilegia la experiencia concreta y la experimentación activa, le gusta ejecutar cosas e implicarse en experiencias nuevas; procede por pruebas y errores para resolver problemas y su gusto al riesgo es elevado.

Kolb (1984) concibe el aprendizaje experiencial como la clave en torno a la cual se organiza el desarrollo personal, en función del trabajo y de la educación de las personas. En este sentido, dentro de Liderazgo y Visión, la disposición triangular de estos componentes facilitan las condiciones del aprendizaje.

3.5.1 Dinámicas de Grupo

Las Dinámicas de Grupo son pruebas que se realizan entre grupos de participantes bajo el control de uno o varios facilitadores.

Estas técnicas constituyen procedimientos fundados científicamente y suficientemente probados en la experiencia. “Estas experiencias son las que permiten afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa , de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo” (Rivas, S/F).

Estas pueden ser utilizadas en forma complementaria, integrándose recíprocamente en el desarrollo de una reunión o actividad de grupo.

3.5.2 Tormenta de Ideas

“En un grupo reducido, los miembros exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas” (Cirigliano y Villaverde, 1966, p. 185).

La Tormenta de ideas “es un proceso en el que los individuos expresan tantas ideas como sea posible durante un período de 20 a 60 minutos. Las pautas para la lluvia de ideas incluyen 1) mientras más locas sean las ideas, mejor, 2) no criticar ninguna idea y 3) aprovechar o combinar las ideas antes expresadas” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1988, p. 258)

La tormenta de ideas es una técnica ideal para trabajar con adultos, ya que como expresa Cirigliano y Villaverde (1966), requiere de participantes maduros, suficientemente desinhibidos para poder expresar sus ideas libremente, justamente la tormenta de ideas parte de supuesto básico, de que si se deja actuar a las personas en un clima relativamente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurra, entre tantas propuestas aparecerá una idea brillante.

3.6. MISIÓN Y VISIÓN

En la planificación tradicional, el paso inicial era de una manera u otra, la definición preliminar de objetivos, los cuales se precisaban después a medida que avanzaba el proceso. Cómo elemento previo a esa definición la planificación adaptada a las nuevas tendencias organizacionales le atribuyen gran peso a dos conceptos: los de Misión y Visión.

3.6.1 Definición de Misión

De acuerdo con Guillermo Ronda (2002) cada Organización tiene una misión que define su propósito y contesta la pregunta ¿en qué negocio estamos? Definir la misión de la organización obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos o servicios.

Entonces, debemos decir que la Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia.

De acuerdo con Hercilio Castellano (1997, p. 101) una organización debe definir su misión para:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- Desarrollar una norma básica que oriente la asignación de recursos.
- Establecer una tónica general o clima organizacional que sugiera una operación metódica y seria.
- Servir como punto de atracción para personas que se puedan identificar con los propósitos de la organización.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura organizativa que asigne tareas por niveles y elementos responsables.
- Especificar los propósitos de la organización, haciendo posible su traducción en metas, de forma tal que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede desarrollarse. La misión es una descripción breve del propósito principal de la empresa, la razón más amplia que justifica la existencia de la misma. Su "función" es orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los

sentimientos y da *la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización,* así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella.

En conclusión, el propósito de una misión no es presentar fines resumidos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

3.6.1.1 Características de la Misión

De acuerdo con lo establecido por Guillermo Ronda en su escrito De la Estrategia a la Dirección Estratégica, la Misión debe:

- Estar orientada hacia el futuro a largo plazo, no solo debe responder a los cambios, sino promoverlos.
- Tener credibilidad, tanto para los miembros de la organización como para los que clientes.
- Contemplar las fortalezas de la organización, debe apoyarse en sus ventajas competitivas para ser fuente de motivación.
- Ser simple, clara y directa, todos los miembros de la empresa deben conocer, comprender y compartir la Misión.
- Ser revisada constantemente, (por lo menos cada dos o tres años) y de ser necesario actualizarla y rediseñarla.

3.6.2 Definición de Visión

En cuanto a la Visión, se puede decir que constituye un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, como

señala Hercilio Castellanos (1997, p. 103), la visión, se refiere a como la organización “se ve a sí misma en un futuro”.

La formulación de la Visión es un aspecto de muchísima importancia, puesto que con la definición de la Visión es que se logra la concreción de lo que debe ser la organización y por tanto es lo que permite establecer con precisión la formulación estratégica a través del logro de una posición deseada. (“Definición y Desarrollo de Proyectos”, 2003)

El objetivo principal de la Visión no consiste en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el “sueño” o las indicaciones de algunas personas para convertirse en los deseos realizables y compartidos de un colectivo.

Esta concepción fortalece el liderazgo, debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su Visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Hercilio Castellanos (1997, p. 103), como proceso iterativo para definir la visión, sugiere los siguientes pasos:

- Elaborar una lista comprehensiva de los actores involucrados en la existencia de la organización y tratar de imaginar el futuro a través de sus ojos.

- Elaborar una amplia descripción del probable entorno futuro, aquél que no depende de la organización pero que la condiciona significativamente.

- Crear una visión comprehensiva de loo que podría ser la organización, divorciada totalmente de las barreras propias del aquí y el ahora, antes de analizar la situación presente.

- Contrastar la visión futura así definida con la situación presente.

- Expresar los valores que guiarán a la organización, a medida que trata de alcanzar su visión.

- Asegurarse que esa visión sea expresada en términos de conceptos operativos.

- Desarrollar la visión de manera participativa, involucrando a los principales actores.

- Evitar planificar políticas, acciones y estrategias hasta que la visión y los valores correspondientes no hayan sido claramente definidos.

Principales insuficiencias en la determinación de una Visión.

- Definir una Visión ajena a la misión, es necesario después de generada la Visión compatibilizarla con la misión.

- Insistir en cifras cuando éstas no aparecen, lo fundamental puede ser cualitativo.

- Desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.

- Énfasis excesivo en elementos externos, pasar de lo que se puede a lo que se quiere.

- Establecer una Visión sin haber realizado un análisis de las relaciones entre los factores internos y externos.

3.6.2.1 Características de la Visión

De acuerdo con lo establecido por Guillermo Ronda en su escrito De la Estrategia a la Dirección Estratégica, la Visión debe:

- Ser un sueño Compartido

- Contemplar lo que se quiere llegar a ser.

- Ser Clara y Flexible, los miembros de la empresa deben conocer, comprender y compartir la Visión.

- Contener las características del servicio y/o valores que mueven la organización.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL CAMBIO

Posterior al proceso de Diagnóstico, se procedió a emprender acciones a través de las variables seleccionadas dentro de la organización, sobre la base de los datos obtenidos y la evaluación de los resultados.

Al igual que en la Fase de la intervención diagnóstica, la Operacionalización del Cambio en Liderazgo y Visión fue preparada bajo el enfoque teórico de Investigación Acción, reseñada en detalle en el Marco Teórico, sección 3.3.

De esta manera, y de acuerdo con lo presentado en la Propuesta para la Operacionalización del Cambio, se procedió a diseñar las dos actividades que cumplieran las expectativas del cliente durante el proceso de Implantación del Cambio en Liderazgo y Visión: Un Taller para el establecimiento de la Misión y Visión, y; un Taller de Gerencia de Proyectos.

Como se mencionó anteriormente, las actividades se llevaron a cabo bajo la modalidad de Taller y según el Modelo de Aprendizaje de Kolb, definido en el Capítulo III: Marco Teórico, específicamente en la sección 3.5.

Los talleres constaron de:

- **Apertura:**
  - Bienvenida y Presentación
  - Dinámica Rompe hielo
  - Determinación de Expectativas
  - Presentación de Objetivos

- **Desarrollo:**
  - Definiciones básicas de los temas a abordar
  - Dinámicas Energizantes
  - Ejemplos de Situaciones
  - Trabajos Prácticos
- **Cierre:**
  - Evaluación
  - Verificación del cumplimiento de Expectativas iniciales
  - Actividad de Cierre

Para la ejecución de los talleres se requirió un salón amplio e iluminado, acondicionado para que los participantes pudiesen trabajar en subgrupos, el cual podría estar organizado con Sillas en Círculo o Estilo Banquete (de acuerdo con la clasificación de Robinson).

4.1. TALLER PARA ESTABLECIMIENTO DE VISIÓN Y MISIÓN

Como toda actividad de aprendizaje, el Taller para el establecimiento de la Visión y Misión en Liderazgo y Visión, respondía a un propósito y a unos objetivos específicos de los participantes.

Es importante destacar que para el establecimiento de la Misión y Visión, fueron considerados los aspectos señalados por Hercilio Castellano Bohórquez, específicamente en el proceso de formulación de Misión y Visión, descritos en detalle en el Marco Teórico, Capítulo III, sección 3.6.

Asimismo, durante el desarrollo del Taller se realizaron diferentes dinámicas de grupo y se hizo uso de la Técnica Tormenta de Ideas, especificadas igualmente en el Marco Teórico, en las secciones 3.5.1 y 3.5.2 respectivamente.

4.1.1. Propósito de la Intervención.

Los propósitos del Taller para el establecimiento de la Visión y Misión en Liderazgo y Visión fueron los siguientes:

- Proporcionar a los participantes conocimientos básicos acerca de Visión y Misión de una Organización.

- Posibilitar que los miembros del grupo generen de forma compartida la Visión y Misión de Liderazgo y Visión.

- Facilitar que los participantes generen el plan comunicacional de la Misión y Visión establecida.

4.1.2. Objetivos de los Participantes

Como objetivos del taller se propuso que, después de vivenciar las actividades planificadas para este taller, los participantes:

- Definirían Misión y Visión Organizacional
- Enumerarían las características de la Misión y Visión Organizacional
- Generarían una Misión y una Visión Compartida para la Organización
- Diseñarían un plan de Comunicación

4.1.3. Desarrollo Detallado del Taller

En esta sección se presenta la especificación de las actividades planificadas para el Taller de Establecimiento de Visión y Misión, detallando paso a paso, la manera en que estuvieron conformadas las actividades, el cronograma de ejecución y la forma en que fueron abordadas por las consultoras.

1er. Paso: Bienvenida y Presentación de las Consultoras

Propósito: Iniciar la actividad, dar a conocer a las consultoras a todos los asistentes de del taller.

Objetivo: Al culminar esta actividad todos los participantes conocerán los nombres de las consultoras y sus respectivas credenciales académicas.

2do. Paso: Dinámica Rompe Hielo Dibujándome

Propósito: Romper el hielo. Crear clima adecuado de apertura. Verificar expectativas, tanto de los participantes como de las consultoras.

Objetivo: Al culminar esta dinámica los participantes contarán con un clima óptimo para la ejecución de las actividades subsiguientes y esclarecimiento de las expectativas.

Materiales: Hojas de Rotafolio, Marcadores de colores y lápices.

Tiempo: 50 Minutos

Actividad:

1) Se le indicó a los participantes que se dibujarán ellos mismos en la hoja de rotafolio suministrada.

2) En el dibujo deberían indicar: Un pensamiento que los guíe, algo que hayan visto que les haya impactado, su olor preferido, su sabor preferido, algo que les guste hacer con las manos, las tres personas más

importantes de su vida, una “metida de pata” y una expectativa que tenga de la sesión de trabajo

3) Se les informó que contaban con 20 minutos para esa actividad.

4) Se verificó que las instrucciones hubiesen quedado claras antes de comenzar.

5) Una vez finalizado el tiempo se les indicó que voluntariamente se fuesen parando, enseñando su dibujo a todos y compartiendo con el grupo sus anotaciones e impresiones.

6) Una de las facilitadoras fue tomando nota de las expectativas de cada una de las personas que fue interviniendo.

7) Posteriormente, se le solicitó a los participantes que comentaran:

- ¿Qué significó la dinámica para ellos?
- ¿Qué fue lo que les llamó más la atención?
- ¿Cómo se sintieron al respecto?

Una de las consultoras fue tomando nota de las respuestas para documentar luego el informe final.

8) Posteriormente se aclararon las expectativas del grupo, leyendo las mismas e informando a los participantes cuáles de esas expectativas serían cubiertas, cuales no y porqué, dejando claro el alcance del taller.

3er. Paso: Introducción a Misión y Visión

Propósito: Proporcionar conocimientos básicos acerca de la Misión y Visión Organizacional.

Objetivo: Al finalizar esta sección los participantes estarán en capacidad de definir Misión y Visión Organizacional, así como enumerar sus características.

Materiales: Video Beam, Láminas de rotafolio, Marcadores, Hojas Blancas y Lápices.

Tiempo: 60 Minutos

Actividad:

1) Se le realizó a los participantes la siguiente pregunta: ¿Qué entienden por Misión y Visión?

2) Mientras una de las facilitadoras realizaba la consulta, la otra iba tomando nota en el rotafolio de las ideas suministradas por los participantes.

3) Se leyeron las ideas y se fueron enmarcando, considerando los aspectos básicos de la Definición de Misión y Visión de las facilitadoras.

4) Se presentaron los conceptos de Misión y Visión de las consultoras, haciendo uso de las láminas en video beam

5) Se preguntó a los participantes: ¿Por qué creen ustedes que es importante que en una organización exista definida una Misión y Visión?

6) Mientras una de las facilitadoras realizaba la pregunta la otra se encargó de realizar las anotaciones de los comentarios surgidos en las láminas del rotafolio.

7) Se presentaron las características y las diferencias que deben mostrar la Misión y Visión de una Organización, según el concepto de las consultoras, haciendo uso de las láminas de video beam.

8) Se presentaron Ejemplos de Misión y Visión de Organizaciones reconocidas, haciendo uso de las láminas de video beam.

9) A fin de facilitar a través de prototipos la creación de la misión y la visión de la organización, se analizaron en los ejemplos dados, las características básicas que debe contener.

4to. Paso: Dinámica Energizante "Numeración"

Propósito: Energizar al grupo luego de la "actividad teórica", divertir, crear compañerismo

Objetivo: Al culminar esta dinámica los participantes contarán con un estado de ánimo óptimo para la ejecución de las actividades subsiguientes

Materiales: Sólo participantes

Tiempo: 45 Minutos

Actividad:

1) Se indicó a los participantes que deben colocarse de pie en círculo.

2) Posteriormente se giraron las instrucciones: Los participantes deberían con un ritmo que indicarían las consultoras numerarse del Uno al Diez, con la salvedad de que los números Tres, Seis y Nueve, serían sustituidos por el nombre de un animal, una fruta y una palmada respectivamente. Ejemplo: Uno, dos, **Perro**, cuatro, cinco, **M*anzana***, siete, ocho, **"*palmada*",** Diez y vuelven a comenzar. Se explicó que quien se equivocara, iría saliendo del grupo.

3) Se verificaron si quedaron claras las instrucciones y se realizó un ejercicio de Prueba.

4) Se comenzó con el Ejercicio, ganaría quien haya quedado al final.

5) Finalizada la actividad, las facilitadoras comentaron que el ejercicio ayuda a la concentración y energiza a los equipos de trabajo.

6) Se les preguntó a los participantes: ¿cómo se sintieron?, ¿cómo cambió su nivel de energía?

5to. Paso: Construcción de Misión y Visión

Propósito: Posibilitar que los participantes formulen la Misión y Visión de Liderazgo y Visión.

Objetivo: Una vez terminada la actividad los participantes generarán esbozos de Misión y Visión para la Organización

Materiales: Video Beam, Rotafolio, Marcadores, Hojas Blancas y Lápices.

Tiempo: 75 Minutos

Actividad:

Consistió en los siguientes pasos:

1) Se le solicitó a los participantes se dividieran libremente en 6 grupos de 3 personas cada uno.

2) A cada grupo se les dotó de hojas blancas y lápices.

3) Se les indicó que formulasen por equipo la Visión y Misión de Liderazgo y Visión, considerando los aspectos que debía contener tanto la misión como la visión, presentados con anterioridad, señalándoles que contaban con 20 minutos para la ejecución de esta actividad.

4) Se verificó que las instrucciones hubiesen quedado claras.

5) Una vez finalizado el tiempo, se giraron las instrucciones a los participantes para que se reagruparan en dos equipos de 9 participantes cada uno.

6) Se les requirió a los participantes, compartir las ideas previamente esbozadas, con el fin de crear una sola misión y visión por cada equipo, para lo cual contaron con 20 minutos.

7) Se verificó que las instrucciones hubiesen quedado claras.

8) Se les solicitó, a un participante por cada equipo, que leyese la "Misión y Visión" mientras una de las facilitadoras tomaba nota de ello en las láminas de rotafolio.

9) Se realizó verificación de los enunciados emitidos, cotejando coincidencias, complementos y el hecho de que contuvieran todos los elementos considerados.

6to. Paso: Dinámica Energizante "*El Nudo Humano"*

Propósito: Energizar al grupo luego del almuerzo, divertir, crear compañerismo

Objetivo: Al culminar esta dinámica los participantes contarán con un estado de ánimo óptimo para la ejecución de las actividades subsiguientes

Materiales: Sólo participantes

Tiempo: 30 Minutos

Actividad:

1) Se le solicitó al grupo que se colocaran en círculos y cruzaran sus brazos frente a ellos tomando la mano de los participantes que tenían a su izquierda y derecha.

2) Esto produciría un gran nudo humano el cual deberían deshacer, sin soltar las manos que tenían cogidas.

3) Se verificó que las instrucciones hubiesen quedado claras, antes de comenzar la dinámica.

4) Finalizada la actividad, las facilitadoras preguntaron a los participantes: ¿cómo se sintieron?, ¿cuánto se elevó su nivel de energía?

7mo. Paso: Establecimiento de Misión y Visión

Propósito: Posibilitar que los participantes establezcan la Misión y Visión Definitiva de Liderazgo y Visión.

Objetivo: Una vez terminada la actividad los participantes generarán una Misión y una Visión Compartida para la Organización.

Materiales: Video Beam, Rotafolio, Marcadores, Hojas Blancas y Lápices.

Tiempo: 45 Minutos

Actividad:

1) Con todos los enunciados (tanto de Misión como de Visión) que se obtuvieron en la sesión de la mañana, se realizaría a través de consenso la Visión y Misión Definitiva de Liderazgo y Visión, mediante la Técnica de Grupo Nominal.

2) Se escribiría en el rotafolio la Misión y Visión definitiva, producto de la actividad, solicitándole a los participantes que tomen nota de ello.

8vo. Paso: Diseño del Plan de Comunicación

Propósito: Posibilitar que los participantes diseñen un plan de comunicación de la Misión y Visión Definitiva de Liderazgo y Visión.

Objetivo: Una vez terminada la actividad los participantes generarán una Misión y una Visión Compartida para la Organización.

Materiales: Video Beam, Rotafolio, Marcadores, Hojas Blancas y Lápices.

Tiempo: 45 Minutos

Actividad:

1) Se solicitaría a los participantes generasen ideas para comunicar e instituir la nueva Misión y Visión de Liderazgo y Visión, mediante la Técnica Lluvia de ideas.

2) Las facilitadoras tomarían notas en los rotafolios, de las ideas que se fuesen generando.

3) Se construiría en conjunto el plan de comunicación de la Misión y Visión.

9no. Paso: Cierre de la Sesión de trabajo

Propósito: Verificar el nivel de satisfacción de los participantes, crear compromisos.

Objetivo: Al finalizar la sesión de trabajo los participantes se comprometerán con la Misión y Visión de la organización así como su difusión.

Materiales: Los participantes

Tiempo: 30 Minutos

Actividad:

1) Se le preguntó a los participantes ¿cómo se sintieron durante el desarrollo de la Sesión de trabajo?

2) Se les solicitó a los participantes que llenasen el formulario suministrado por las facilitadoras.

3) Se agradeció a los miembros del grupo, tanto por su participación en el taller como por los resultados obtenidos.

5.2. TALLER GERENCIA DE PROYECTOS

Al igual que el Taller para el establecimiento de la Visión y Misión en Liderazgo y Visión, el taller de Gerencia de Proyectos respondía a un propósito y a unos objetivos específicos de los participantes

.

Propósito:

- Proporcionar a los participantes conocimientos básicos a cerca Gerencia de Proyectos.

Objetivo de los Participantes:

Al culminar esta actividad los participantes estarán en capacidad de:

- Definir Proyectos
- Diferenciar Proyectos de Operaciones
- Definir Gerencia de Proyectos
- Enumerar las Ventajas de Gerencia de Proyectos
- Diferenciar las Fases de la Gerencia de Proyectos
- Planificar un Proyecto
- Ejecutar y Controlar un Proyecto
- Cerrar y Documentar un Proyecto
- Adoptar una Metodología de Proyectos

Productos Esperados:

Al finalizar esta sesión de trabajo Liderazgo y Visión contará con:

- Conocimientos básicos de Gerencia de Proyectos

- Ideas fundamentales para la implementación de una Metodología propia de Proyectos.

Observación:

Por decisión del cliente, el Taller de Gerencia de Proyectos no fue llevado a cabo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos posterior a la realización del Taller para el Establecimiento de la Visión y Misión.

Es importante destacar que a pesar de que el taller estaba previsto –y confirmado- para comenzar a las 8:00 a.m. se inició a las 10:00 a.m. debido al retraso en la llegada de los participantes, por lo que se modificaron algunos aspectos en la agenda inicial, eliminando una actividad y reduciendo los tiempos en las otras actividades.

Adicionalmente, es pertinente señalar que inicialmente asistirían dieciocho (18) participantes a la actividad, de los cuales sólo doce (12) acudieron, y uno de ellos se incorporó muy avanzada la sesión.

5.1. REACCIONES DE LOS PARTICIPANTES POR ACTIVIDAD

A continuación se presentan las reacciones de los participantes por cada una de las actividades que comprendieron el Taller para el establecimiento de la Visión y Misión en Liderazgo y Visión.

Bienvenida y Presentación de las Consultoras

El taller se inició con la presentación de las Consultoras, durante los primeros minutos de la actividad los participantes estuvieron receptivos, interesados en conocer el tema y animados a la realización del taller. Se presentó la agenda y se acordó el reacomodo de las actividades de acuerdo con el tiempo restante.

Dinámica Rompe Hielo *Dibujándome*

Dadas las instrucciones, los participantes comenzaron a distribuirse dentro del salón según lo prefirieron, algunos de ellos continuaron en sus asientos iniciales, otros decidieron acomodarse y trabajar en la alfombra o tomaron distintos asientos de forma tal que cada uno trabajó de acuerdo a sus comodidades (Ver Anexo B)

Se observó simpatía entre los comentarios que se realizaban los participantes, a manera de broma; así mismo, se detectó disposición abierta hacia la dinámica y entusiasmo por conocer lo que cada uno había escrito en sus láminas.

Durante la presentación de los participantes y sus láminas, el grupo en general se mostró receptivo, atentos a sus compañeros y ansiosos por presentar su propio dibujo.

Como parte de esta actividad, los participantes manifestaron sus expectativas con respecto al Taller, las cuales se presentan (literalmente) a continuación:

1. Verme y Evaluarme (como persona)
2. Que el encuentro sea propicio para alcanzar sus propósitos (el de las facilitadoras)
3. Claridad y alineamiento (de la Organización)
4. Que se produzca un aprendizaje provechoso y significativo (para los participantes)
5. Lograr un acuerdo entre nosotros respecto a dónde nos dirigimos como Ong.

6. Revisar dónde estamos y hacia a dónde vamos (como empresa)
7. Alcanzar algunos de los objetivos que nos motivaron a la realización del mismo.
8. Que los resultados obtenidos sean realmente tomados en cuenta
9. Espero aprender de mi gente
10. Plasmar una Misión y Visión
11. Mayor sentido de equipo

De las Facilitadoras (literalmente):

1. Establecimiento de una Misión y Visión para Liderazgo y Visión
2. Generación de un Plan de Comunicación

Las Facilitadoras fueron respondiendo a las expectativas de cada uno de los participantes, explicando que la intención era aprender acerca de Misión y Visión, Formular la Misión y Visión de la Organización, así como el Plan de Comunicación necesario para hacerlas de conocimiento de todos los miembros de la misma.

Una vez finalizada la actividad se dio inicio a una discusión socializada acerca de lo experimentado por los participantes durante la ejecución del taller, para lo cual, se le hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué significó la dinámica para Uds.?

“Me encantó”.
“Abrió un espacio para conocer algo nuevo sobre mis compañeros”.
“Conocer algo nuevo de cada uno de mis compañeros, considerando que nos vemos a diario, pero no sabemos detalles tan personales de nosotros”.

- ¿Qué fue lo que les llamó más la atención?

“La idea de tratar de dibujarse”.
“El tener que colocar un pensamiento guía”.

- ¿Cómo se sintieron al respecto?

“Cómodos y alegres”
“Al principio un poco preocupado por lo que tenía que poner, pero luego todo surgió fácilmente”
“Más en grupo”

Introducción a Misión y Visión

Esta sesión se inició con una adaptación de la técnica Lluvia de ideas, en donde las facilitadoras estimularon a los participantes a generar y expresar opiniones acerca de lo que es Misión, para posteriormente enlazar con el concepto a analizar; entre los diferentes conceptos emitidos por ellos surgieron: “es lo que tienes que hacer”, “son los valores que te rigen”, “es tu día a día”, “es por lo que trabajas”.

Una vez emitidos los comentarios se procedió a mostrar las láminas correspondiente a la información teórica acerca de misión, así como la explicación de cada una de ellas, permitiendo en todo momento la intervención de los participantes bien sea para preguntar, aclarar o afirmar lo que se estaba tratando.

De igual manera se procedió con la Visión.

Una vez finalizada esta parte se les preguntó: ¿Por qué es importante que en una organización exista una misión y una visión establecida? A lo que respondieron casi por unanimidad: “Para saber que estamos haciendo y para donde vamos”, “Para tener un norte claro”, “Para poder planificar acciones a

mediano y largo plazo". Confirmando de esta manera que habían comprendido los conceptos.

Dinámica Energizante: *Numeración*

Para energizar al grupo después del almuerzo, se giraron las instrucciones correspondientes, y verificada la comprensión de la dinámica, se procedió con la misma.

Los participantes fueron receptivos con la actividad, la cual resultó muy divertida, se logró mediante ella que el grupo se avivara para la siguiente actividad.

Una vez finalizada la dinámica se les peguntó: ¿Cómo se sienten? A lo que respondieron: "Bien", Chévere", "Contento", "Animado", "Me gustó". "Exhortados a seguir participando"; y ¿Cómo está ahora su nivel de energía? Contestando a ello: "Muy Alto", "Por la nubes", "Excelente".

Construcción de Misión y Visión

Dadas la explicaciones se procedió a dividir al grupo de forma aleatoria en cuatro (4) equipos de tres (3) personas cada uno, para esto se les pidió que se enumeran del uno al cuatro, de modo tal que los números iguales trabajaron juntos (Ver Anexo B)

Una vez finalizado los primeros 20 minutos, se les pidió a los participantes se unieran en dos grupos de seis personas cada uno y en esta ocasión se dejó al libre albedrío de los participantes este reagrupamiento.

Diez minutos antes de finalizar la actividad se le suministró a cada equipo dos láminas de rotafolio y dos marcadores: uno de color azul para escribir la misión y uno de color rojo para escribir la visión a la cual habían llegado.
Estás láminas se pegaron en conjunto en una de las paredes del salón de modo tal que ambas misiones y visiones eran vistas por todos los participantes, para poder proceder con la comparación entre ellas y establecer una sola misión y una sola visión en la próxima parte.

Establecimiento de Misión y Visión

Se leyeron ambas Misiones y Visiones para verificar que contuviesen los aspectos o características básicas planteadas en la primera parte de la sesión.

	Grupo I	Grupo II
Misión	Con y para l@s Venezolan@s promover reflexiones y provocar acciones fundamentadas en la democracia, la responsabilidad, el diálogo y la cultura constructiva, a través de múltiples estrategias pedagógicas	Promovemos mediante programas de formación en liderazgo y ciudadanía, la reflexión de los venezolanos sobre sí mismos, como seres capaces de crear a través del ejercicio responsable de su ciudadanía un país justo y próspero.
Visión	Ser el Movimiento capaz de generar un sueño colectivo donde quepan los sueños de todos los venezolan@s.	Ser la Organización Líder en formación de líderes.

Tabla Nº 1: Comparación Misión y Visión por grupos de Trabajo
Fuente: Adriana Medina (2005)

Igualmente se comenzó a subrayar coincidencias para consolidar en una sola Misión y Visión.

Se abrió un espacio de diálogo para las opiniones de los participantes, surgiendo una polémica acerca de la dirección de la Ong, ya que el grupo no logró conciliar si serán un partido político o una organización comunitaria y de formación. Se logró determinar que está dualidad viene desde el Nivel de la Junta Directiva, motivo por el cual no se pudo llegar a un acuerdo en relación con la Visión.

Luego de "tanta discusión" se llegó a un consenso en cuanto a la Misión, considerando que está directamente relacionada con el trabajo actual de la Organización, resultando:

"Promovemos la reflexión y la acción para el ejercicio responsable de la ciudadanía de l@s venezolan@s a través de múltiples estrategias pedagógicas y de cooperación".

Diseño del Plan de Comunicación:

Se imposibilitó la generación de un Plan de Comunicación, en virtud de que no se logró realizar la Visión, adicionalmente, a pesar del reajuste de la agenda, la discusión generada consumió más tiempo de lo previsto.

Cierre de la Sesión de trabajo

Se verificó el nivel de satisfacción de los participantes, preguntándoles ¿Cómo se habían sentido durante el taller? A lo que respondieron: "Bien", "A gusto", " Extraño", "Con sensación de que estuvo incompleto".

Muchos de los participantes preguntaron si se repetiría la sesión de trabajo: "Habrá otras sesiones como esta, creo que estuvo corta", "Hagamos el Extramuro", "Repitamos la Experiencia"

Posteriormente, se les dio las gracias por haber participado en este Taller y seguidamente se les suministró el Cuestionario correspondiente al Cierre Lógico y Psicológico (Ver Anexo C), obteniendo los siguientes resultados, es importante señalar que a pesar de que asistieron doce participantes sólo existen respuestas de once, puesto que el participante que se incorporó tarde, no quiso llenar el formato de cierre:

Part.	1) La actividad más significante para mí fue:
1	El Intento de Conseguir un norte
2	La interrelación con mis compañeros, ya que cada uno pudo participar en intervenir y aclarar sus dudas acerca de la organización
3	Intercambiar criterios en torno a la Misión y la Visión
4	La discusión sobre la Misión
5	El debate referido a la Misión y Visión
6	La presentación de cada Dibujo, fue sencillamente hermosa!
7	El Ejercicio de construcción de la Misión y Visión en Grupos de tres
8	La redacción de la Misión y Visión en Grupo
9	La participación conjunta de encontrar puntos coincidentes en las opiniones de dos grandes grupos pocos homogéneos.
10	La elaboración/redacción de la Misión y Visión
11	Captar y escuchar la percepción de Misión

Tabla Nº 2: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 1
Fuente: Adriana Medina (2005)

Part.	2) Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada) me he sentido:
1	Inconcluso
2	Muy en contra de las creencias que se tienen de la organización
3	Bien feliz, aunque ansioso y preocupado
4	Más claro en nuestras indefiniciones
5	Bien
6	Tensa, feliz, expectante, animada y alérgica
7	Inquieto pero motivado para continuar con el ejercicio
8	Muy a gusto
9	Que he removido los conceptos más diversos que encierran los puntos de vista más personales, por lo cual he pasado de la pasividad a la proactividad y de la confusión a la mediana claridad
10	Relajado, abierto, reflexivo
11	Cómoda, a gusto

Tabla Nº 3: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 2
Fuente: Adriana Medina (2005)

Part.	3) Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada) aprendí:
1	A que hay que hacer revisiones permanentes
2	Hay que dejar testimonio de las actividades realizadas
3	A definir mis ideales
4	Un poco más sobre este equipo de trabajo
5	A distinguir más claramente entre visión y misión
6	La necesidad de alinear información
7	Los acuerdos se alcanzan a través del diálogo. Creo que definitivamente la eficiencia de una organización está condicionada a su claridad y futuro
8	Los conceptos de misión y visión, que no los discernía claramente
9	Que todos pensamos diferente pero tenemos un mismo ideal
10	Que no se puede tener una visión conjunta si todos no estamos claros que hacemos
11	Lo importante que es tener una misión y una visión , y revisarla/actualizarla permanentemente

Tabla Nº 4: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 3
Fuente: Adriana Medina (2005)

Part.	4) La actividad que más disfruté fue:
1	La discusión en grupo en torno a la misión y la visión
2	Pintarme. Dibujarme y numerarme
3	La de pintarme, ver los dibujos de todos y hacer el mío
4	Dibujarme a mi misma y las discusiones
5	Dibujar y la actividad de los números
6	La actividad inicial, la autoapreciación de mí misma y el descubrimiento de los demás
7	Nuevamente la presentación de cada dibujo
8	La inicial, Los dibujos.
9	La presentación (los dibujos)
10	La presentación de c/u ¡genial¡
11	Numerarnos, me reí mucho

Tabla Nº 5: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 4
Fuente: Adriana Medina (2005)

Part.	5) Mi opinión acerca de esta sesión de trabajo (taller/ curso/ evento/ jornada) es:
1	Buen intento, nos “embarramos” pero no logramos la claridad
2	Excelente. Hace falta continuar
3	Regular
4	Que ha valido la pena, para ubicarnos como organización y que deberíamos repetirla
5	Que fue corta, que hubo difusión
6	Que resulta difícil abordar temas complejos en poco tiempo
7	Ojalá! la repitamos con frecuencia.
8	Que son necesarias, pero creo que las expectativas que se plantearon (Uds.) estaban descontextualizadas, les recomiendo se planteen metas en función del tiempo más alcanzables, sin embargo, la iniciativa me parece excelente.
9	Fue muy enriquecedora, ya que pudimos discutir temas que estaban pendientes desde hace tiempo.
10	Muy corto, pero muy bueno
11	Que se necesita más tiempo para definir características tan vitales como las que definen una organización

Tabla Nº 6: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 5
Fuente: Adriana Medina (2005)

Part.	6) Qué le cambiarías:
1	La facilitadoras podrían tener mayor dominio sobre el grupo, para guiarlo y hacerlo más productivo.
2	Hacer revisiones en pequeños grupos primeros y compatibilizar valores con la Junta.
3	El tiempo no era suficiente desde la planificación de la actividad, no estaban todas las personas que debían estar, el lugar escogido no era el indicado.
4	El tiempo, es decir, alargarlo más.
5	Los tiempos, la duración, la dinámica.
6	Hacerlo más extenso.
7	Los tiempos
8	Mayor organización. Enfocarse en puntos específicos, mayor tiempo, de manera de aprovechar la máximo las actividades.
9	Lo haría más largo
10	Mas largo
11	Nada, me pareció muy productivo.

Tabla Nº 7: Respuestas al Cuestionario del Cierre Lógico y Psicológico Pregunta 6
Fuente: Adriana Medina (2005)

5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se determinó en la Intervención Diagnóstica, las relaciones interpersonales dentro de Liderazgo y Visión se muestran como un área de mejora; situación que se había propuesto canalizar mediante la realización de una actividad extramuros –propuesta inicialmente- cuyo propósito sería: Fortalecer la integración entre los miembros del equipo y Generar compromisos de unificación y seguimiento.

Sin embargo, este punto de la propuesta, aun cuando fue aceptado inicialmente por el cliente, no se consideró para llevarse a cabo; se hace mención a esto, en virtud de que los comentarios y actitudes surgidos durante la ejecución del Taller de Misión y Visión, dejaron en evidencia, como efecto colateral, la necesidad de

fortalecer las relaciones interpersonales ente los miembros de Liderazgo y Visión, ya que las actividades llevadas a cabo, permitieron que los participantes expresaran emociones y sentimientos de manera diferente a lo cotidiano y laboral, adicionalmente, se pudo observar que la actividad relacionada con la expresión de emociones, fue la más grata y disfrutada por el grupo.

Inicialmente no todos estaban claros en el objetivo del Taller, cosa que se logró observar durante la etapa del planteamiento de las expectativas iniciales, sin embargo, todos estaban abiertos y dispuestos a la realización de las actividades.

Durante la realización del taller, fue muy evidente la divergencia entre lo que es la razón de ser de la organización -ya que Liderazgo y Visión surgió como una Ong, con orientación hacia el trabajo comunitario y social, de tipo formativo- y Un Sueño para Venezuela -producto de esto-, sin embargo, el crecimiento que ha presentado el Sueño para Venezuela en los últimos años, así como la orientación de carácter político que se le ha asociado, ha generado esta dualidad de orientaciones dentro de la Organización, en donde está claramente evidenciado dos líneas de pensamiento: Una de carácter social y comunitario y otra de carácter netamente político, lo cual fue la razón fundamental de la imposibilidad de formular una Visión de la Organización.

Es importante señalar, que durante la realización del Taller se presentó -nuevamente- la necesidad de encontrar su norte como organización, es por esto, que la sesión de trabajo les pareció corta, y justamente debido a esa "exigencia", desean que se repita la experiencia, para de esta manera, poder buscar un consenso y solución al respecto.

Y esa necesidad obedece a que esta "falta de orientación" contribuye también al deterioro de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, ya que la discordancia de rumbo crea fricción en las acciones y diferencias entre los empleados.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Como se presentó durante el contenido del trabajo, parte de la propuesta inicial de Operacionalización del Cambio fue implementada en Liderazgo y Visión.

El proceso de Consultoría fue efectuado bajo la modalidad de consultoría de procesos –según Schein-, trabajando en todo momento de la mano del cliente, siendo éste partícipe de las propuestas y del tipo de actividades a efectuar; mientras que el modelo implementado para la ejecución del proceso de implantación del cambio, fue el de Investigación Acción, ya que durante la fase diagnóstica se recopiló de manera sistemática los datos con el objetivo y necesidad de Liderazgo y Visión en mente, se retroalimentó a la organización con los hallazgos de esos datos, y; para la Fase de Operacionalización del Cambio, se emprendieron acciones mediante las dimensiones seleccionadas y analizadas, y finalmente, se evaluaron los resultados de las acciones, con la finalidad de que se recopilasen datos adicionales que permitiesen hacer seguimiento de las acciones implementadas.

Las actividades diseñadas para la Operacionalización del cambio fueron fundamentalmente talleres: El taller para el establecimiento de la Misión y Visión, y el Taller de Gerencia de Proyectos.

Es importante destacar que ambos talleres fueron diseñados sobre la base del Modelo de Aprendizaje de Kolb, lo cual permitió que los participantes se mantuvieran interesados y dispuestos a trabajar en todo momento, ya que el diseño se basó en el trabajo de lo concreto y lo abstracto, y la acción y reflexión, facilitando la obtención del interés de todos los participantes.

El taller para el establecimiento de la Misión y Visión, cumplió con el objetivo de formulación de la Misión, más no así el de la Visión, debido a la gran división filosófica de la organización: la de carácter social y comunitario, y la de orientación política.

El desarrollo del taller hizo aun más evidente la gran necesidad que tienen los miembros de Liderazgo y Visión de definir su futuro como organización, ya que esta imprecisión, les impide enfilar sus acciones hacia cualquier otro objetivo; como empleados, están ávidos de una dirección clara, que les permita establecer un norte y trabajar en esa dirección, situación por la cual se suspendió el Taller de Gerencia de Proyectos.

Es comprensible que una organización que no tiene claro hacia donde va tampoco puede tener claro cómo quiere realizar las cosas, es imposible trazar una estrategia para consecución de objetivos, si el fin es incierto.

Por último, pero no menos importante, se debe hacer mención que esta “falta de orientación” contribuye al deterioro de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, quienes expresaron desear solventar este aspecto, debido a que la mayoría de las personas son “fundadores” de Liderazgo y Visión, relacionados desde hace mucho tiempo y que inicialmente se unieron por compartir ideales.

6.2. RECOMENDACIONES

Considerando que las medidas organizacionales son los aspectos formales que impulsan la conducta de los trabajadores en la organización, indicando a la gente lo que debe hacer y que describen la manera en que la organización debe disponer las acciones y el trabajo, y posterior al proceso Operacionalización del Cambio implementado en Liderazgo y Visión, se recomienda:

1. Definir el pensamiento que guíe la organización, para que de esta manera puedan formular la Visión, la cual deberá estar alineada con la Misión.

2. Definir Valores Organizacionales que permitan sentar las bases de la Misión y Visión.

3. Generar un plan de Comunicación para la difusión de la Misión y Visión. (Ver Anexo D).

4. Realizar eventualmente jornadas que permitan la interacción de carácter netamente personal, lo cual proporcionará mejora de las relaciones interpersonales dentro la organización.

5. Establecimiento de una Metodología de Proyectos que les permita coordinar y llevar a cabo los diferentes proyectos que emprenden.

De esta manera, estos factores podrían ser asumidos racionalmente y la conducta individual de los trabajadores, debería estar en consistencia con elecciones racionales, si todos los componente son consistentes, tienen tendencia a reforzar las conductas y por ende la consecución de las metas establecidas.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* (3ª ed.). Caracas: Episteme.

Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional*, México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Castellano, H. (1997) *Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas: Cendes.

Cirigliano, G. y Villaverde A. (1966). *Dinámicas de Grupos y Educación* (14ª ed). Buenos Aires: Humanitas

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México D.F: Mac Graw Hill

Chiavenato, I (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed) Bogotá: Editora Atlas, S.A.

De Faria Mello, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*, México D.F: Limusa,.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA..

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*, México D. F: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

French, W. y Bell, C. (2000). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización* (5ta ed). México: Pearson Educación.

Hellriegel, Slocum, y Woodman (1998). *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.) México: International Thomson Editores.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and developmen*t, New.Jersey.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

López, C. *La Misión: Brújula Estratégica*. [On line].
Disponible en:
http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/mision.htm

Palacios, L. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino* (3ª ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

Porras y Robertson (1992), *Organizational Development: Theory, Practice, and Research, Dunnette, Marvin and Hough, Leaetta.* Ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3.

Rivas, L. (S/F) *Dinámicas de Grupo*. [On Line]
Disponible en:
http://www.monografias.com/trabajos13/digru/digru.shtml#intro

Robbins, S. y De Cenzo. (1995). *Fundamento de Administración Conceptos y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez M, D. (1999) *Diagnóstico Organizacional*. (3ª ed.). Santiago: Alfaomega – Ediciones Universidad Católica de Chile.

Ronda P., G. (2002) *Cómo Conformar Los Valores Finales de la Organización*. [On line].
Disponible en:
http://www. aulavia.com/documentacion/articulos_firma/389/389.htm

Ronda P., G. (2002) *De la estrategia a la Dirección estratégica*, [On Line] Disponible en: http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/ede/cced.doc

Schein, E (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Volumen 1., (2ª. Ed). Buenos Aires: Addison-Wesley.

Schön D.A. (1992) *La formación de profesionales reflexivos hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Temas de educación*. Barcelona: Paidós.

Segundo, A. *Aspectos Sobre la Evaluación de la Eficiencia del Desarrollo Organizacional. Gestión y Estrategia*, Nº 14. [On Line].
Disponible en:
http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc11.htm

UCAB. (2003). *Definición y Desarrollo de Proyectos*. Caracas: Autor.

UCAB. (2005). *Guía Práctica para la Realización del Trabajo Especial de Grado Especialización*. Caracas: Autor.

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. UCAB.

ANEXOS

ANEXO A: Propuesta de Operacionalización del Cambio

Caracas, 25 de Febrero de 2.005

Señores

Liderazgo y Visión

Dirección Ejecutiva.
Ciudad.-

Atención: Lic. Alonso Domínguez

Según lo acordado procedemos a entregarle la Propuesta Técnica y Económica para la Operacionalización del cambio en Liderazgo y Visión.

Es de hacer notar que esta propuesta obedece a los acuerdos suscritos con ustedes, posteriores a la presentación de resultados.

Es importante recordarles que para esta segunda fase de trabajo igualmente estaremos contando con el apoyo de la Dirección de Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia y atentas a cualquier duda o comentario, le saludamos cordialmente,

Lic. Adriana Medina

Lic. Noris López

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

PROPUESTA TÉCNICA

Antecedentes:

De acuerdo con los resultados obtenidos, conocidos por usted, durante el proceso de diagnóstico le presentamos a continuación la propuesta para la Operacionalización del cambio dentro de Liderazgo y Visión.

Propósitos:

1. Declarar una Misión y Visión compartida en la organización.
2. Establecer una metodología estándar de proyecto adaptada a la naturaleza de la Organización.

Objetivos:

Al finalizar la intervención de la empresa consultora, Liderazgo y Visión contará con los siguientes productos:

- Misión y Visión establecida
- Maneras efectivas de alinearse con la visión y misión.
- Conocimientos básicos de Gerencia de Proyectos.
- Herramientas para el establecimiento de una Metodología de Proyectos propia.

Estrategias Metodológicas:

Se propone trabajar con dos focos de intervención:

1. Marco Normativo: Misión y Visión
2. Gerencia de Proyectos

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	Duración
MISIÓN Y VISIÓN Realización de un taller a fin de lograr: • Establecer la Misión y Visión. • Acordar los valores esenciales y delinear las acciones necesarias para convivir consistentemente con los mismos.	14 Horas
GERENCIA DE PROYECTO • Realizar talleres formativos para la inducción de conocimientos básicos de Gerencias de Proyectos • Otorgar herramientas para el establecimiento de Metodología de Proyectos	12 Horas

Las horas aquí reflejadas señalan el tiempo en que se realizará la actividad con el grupo de trabajo, sin embargo, todas llevan una preparación de aproximadamente tres semanas (solapadas entre sí).

En líneas generales a través de los talleres y/o actividades, se pretende crear un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo por medio del uso de actividades vivenciales, donde las personas puedan identificar estrategias para su desarrollo personal y profesional, colaborar en la exploración de estilos de liderazgo, identificar recursos no utilizados, y explorar otras habilidades con el apoyo de otras personas. Estos se enfocan en la consecución de una mayor toma de conciencia de los participantes de su propio potencial y limitaciones actuales para cambiar o mejorar a través del conocimiento y el uso de sus recursos internos, para ir superando las limitaciones personales.

Durante la realización de los talleres se emplearan diversas técnicas lúdicas, tales como resolución de problemas en equipo, auto-conocimiento y auto-evaluación, entre otros, así como actividades lúdicas que ayuden al aprendizaje significativo.

PROPUESTA ECONÓMICA

El presupuesto que se somete a su consideración, está calculado sobre la base de honorarios profesionales de un equipo multidisciplinario, con altas competencias en procesos de consultoría; así como en la estructura de la intervención presentada. Para la ejecución de esta propuesta se contará con un equipo compuesto por: 2 consultores

Fase	Duración	Costo (Bs.)
VISIÓN Y MISIÓN	14 Horas	8.000.000
GERENCIA DE PROYECTO	12 Horas	15.000.000
TOTAL GENERAL		23.000.000

No Incluye IVA

Las horas aquí reflejadas señalan el tiempo en que se realizará la actividad con el grupo de trabajo, sin embargo, todas llevan una preparación de aproximadamente tres semanas (solapadas entre sí), y que están incluidas en el costo.

El pago se realizará de la siguiente manera: 50% al inicio de cada programa y 50% a su culminación.

Es importante recordarles que por ser este un trabajo netamente académico la propuesta económica se presenta sólo como referencia, ya que el trabajo realizado no ocasionará gastos por honorarios.

CLAUSULAS DE RESPONSABILIDADES LIMITADAS

La empresa consultora presenta una estimación mínima de horas de intervención, las cuales pueden estar sujetas a modificaciones, en tanto ambas partes estén de acuerdo en los procesos de incluir. En este caso, las horas tendrán el mismo valor descrito anteriormente, las cuales se incluirán en los pagos correspondientes.

La propuesta económica incluye los honorarios profesionales, viáticos, diseño de los materiales a utilizar, insumos e I.V.A.

La propuesta económica no incluye los gastos de alquiler de instalaciones, refrigerios y/o almuerzos, ni la reproducción de los materiales de uso de los participantes, por lo cual deben ser asumidos por la empresa contratante.

Los lugares, personas asistentes y horarios de las reuniones y actividades formativas se establecerán de mutuo acuerdo.

ANEXO B: Fotos del Taller de Establecimiento de Visión y Misión

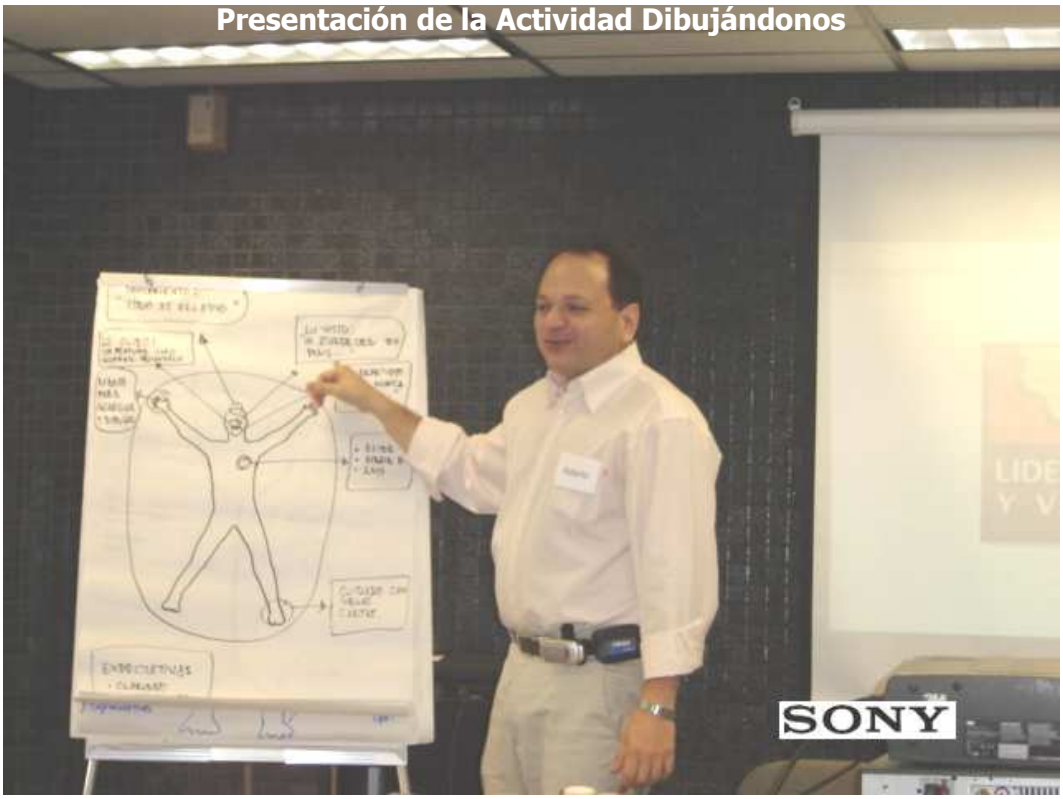
Fotos del Taller

Distribución del Salón

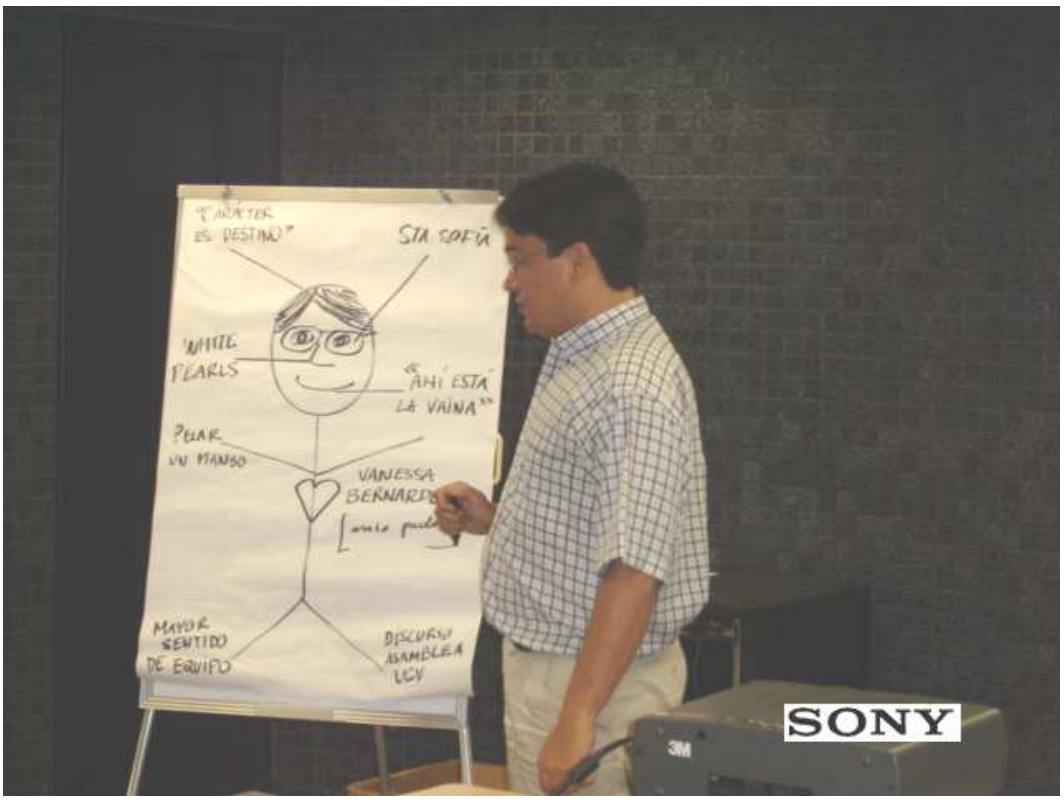
Participantes Trabajando

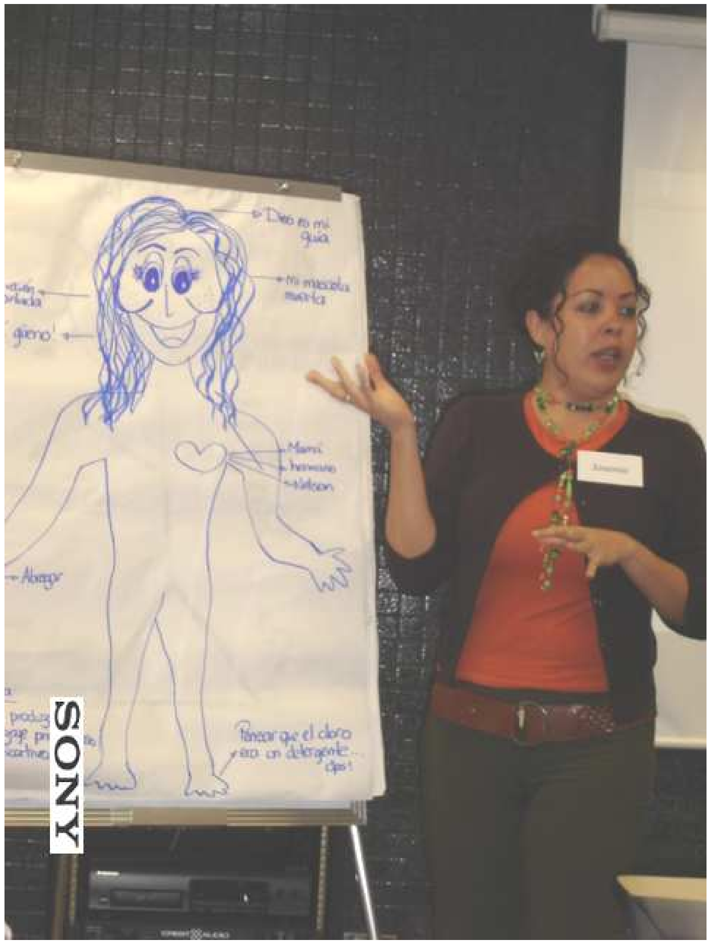
Participantes Trabajando

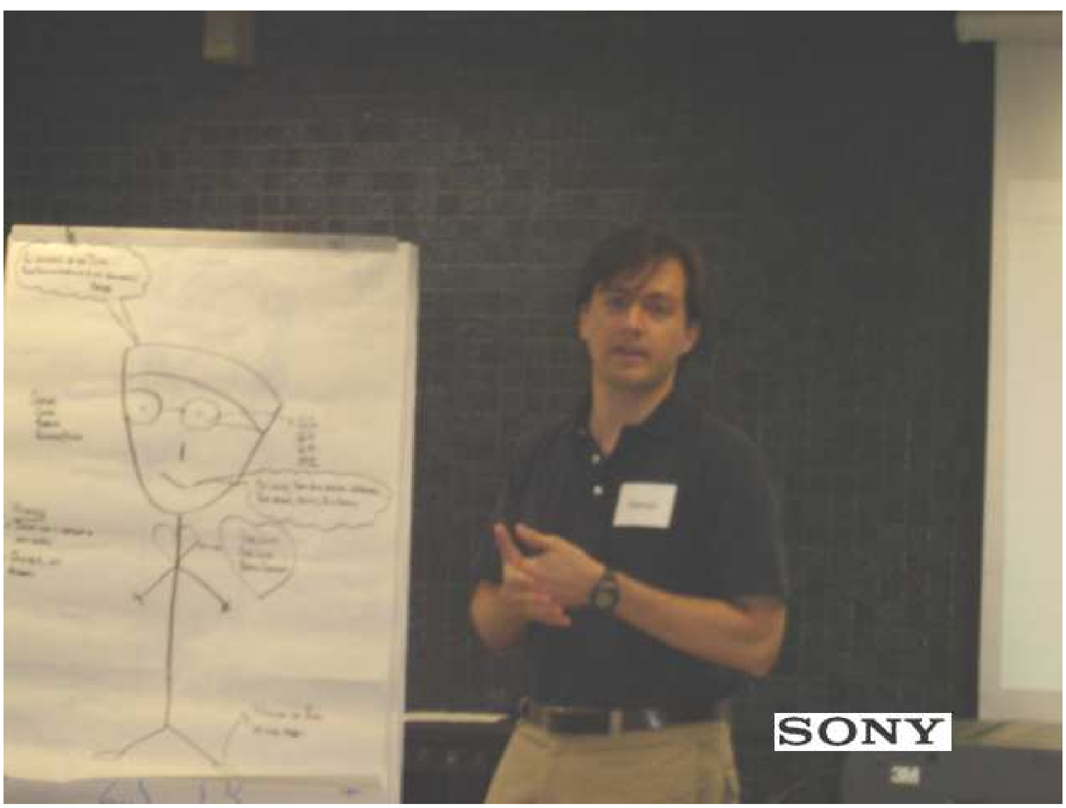
Presentación de la Actividad Dibujándonos



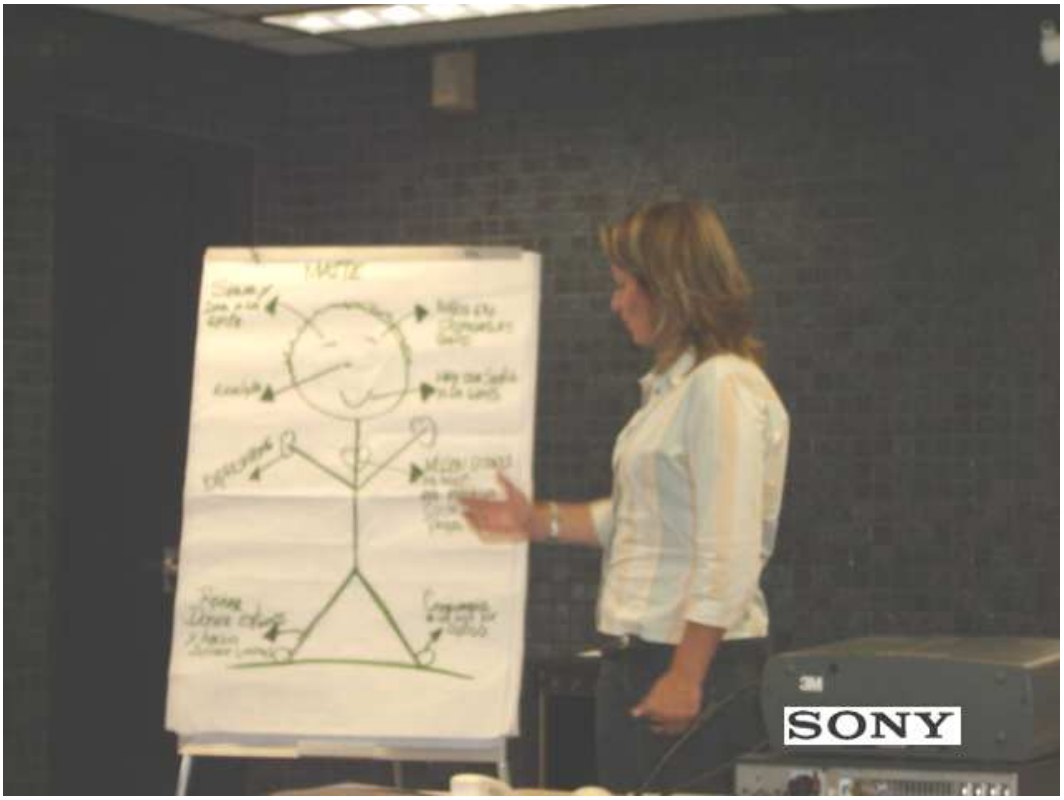
SONY


"CARÁCTER ES DESTINO"
STA. SOFÍA
WHITE PEARLS
"AHÍ ESTÁ LA VAINA"
PELAR UN MANGO
VANESSA BERNARDI
MAYOR SENTIDO DE EQUIPO
DISCURSO ASAMBLEA UCV
SONY

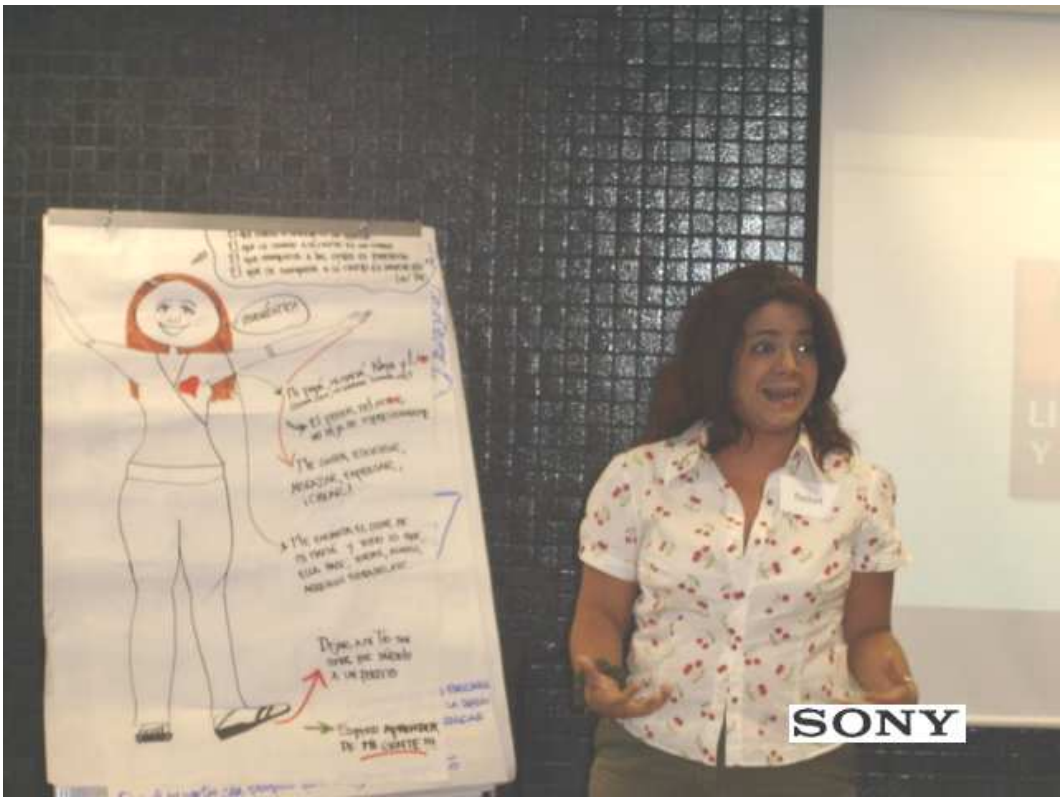

Mami
SONY


SONY

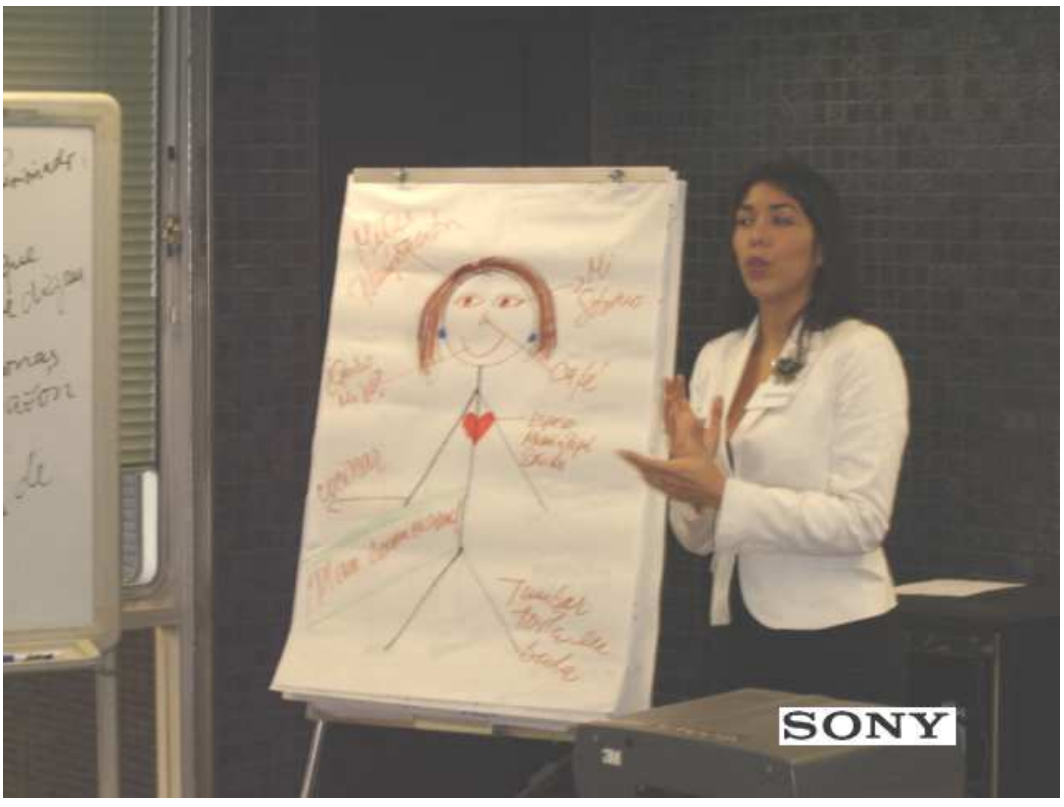
SONY


SONY

SONY


SONY

SONY


SONY

LIDERAZGO
Y VISION
SONY

SONY

Participantes Trabajando en Equipo

SONY

ANEXO C: Cuestionario Cierre Lógico y Psicológico

Cuestionario Cierre Lógico y Psicológico

Cierre Lógico y Psicológico
1. La actividad más significativa para mi fue:
2. Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada) me he sentido:
3. Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada) aprendí:
4. La actividad que más disfruté fue:
5. Mi opinión acerca de esta sesión de trabajo (taller/ curso/ evento/ jornada) es:
6. ¿Qué le cambiarías?:

ANEXO D: Propuesta de Plan Comunicacional

Propuesta de Plan de Comunicación

Objetivo:

Hacer de conocimiento de todos los miembros de la Organización la Misión y Visión de Liderazgo y Visión.

Plan de Comunicación Propuesto:

- Realización de Evento (Reunión - Lanzamiento) especial con todos los miembros de la Organización, en donde los miembros de la Junta Directiva comuniquen la Misión y Visión de Liderazgo y Visión.
- Elaboración de un Folleto explicativo –de uso interno- de la Misión y Visión de la Organización.
- Colocación de la Misión y Visión dentro de las Instalaciones de la Organización.
- Publicación de la Misión en la Página Web.
- Publicación de la Misión en los diferentes materiales impresos producidos por Liderazgo y Visión (Agendas, Folletos, Libros, entre otros).

Fundamentos del Plan de Comunicación Propuesto:

La idea de que se realice el "Lanzamiento" de la Misión y Visión dirigido por la Junta Directiva de Liderazgo y Visión, le dará un sentido más formal, haciendo énfasis en que forma parte de la Estrategia de la Organización y dando a conocer a todo el personal que está respaldada por los más altos niveles.

El Folleto explicativo permitirá a todos los miembros de Liderazgo y Visión la comprensión de la Misión y Visión, lo cual facilitará la alineación de los esfuerzos de todos empleados, tanto los que están en la empresa como nuevos ingresos.

La colocación de la Misión y Visión en las instalaciones de Liderazgo y Visión, permitirá mantener presente el norte de la Organización y facilitando vivenciar los valores que le dieron base.

Dada la difusión que tienen la página Web y las diferentes publicaciones ofrecidas por la Organización, constituirán un importante factor de divulgación de la Misión a todos aquellos interesados en Liderazgo y Visión, lo cual les presentará como una Ong sólida, confiable y planificada. Cabe destacar, que por estos medios se comunicará sólo la Misión de la Organización, en virtud de que la Visión forma parte de la estrategia de la misma y debe manejarse con carácter de confidencialidad.