AAU0492

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar por el título de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿QUIERO SABER DÓNDE Y CÓMO ESTOY?

Intervención de diagnóstico
Caso: Gerencia de Administración de Datos Banesco Organización Financiera

por:
Ileana Niño Zavarce

Caracas, 13 de septiembre de 1999

Terminar todo, volver a comenzar. No hay fracasos sino experiencias. Establecerse metas y cumplirlas. No registrar agravios... Dar en cada minuto a los seres amados lo mejor de uno mismo... Exprimirse el cerebro para entender lo que otros han sabido y pensado. Agotarse hasta caer exhaustos para probar lo que otros han probado. No creer en lo aparente, sino en lo real.

Conocer al amigo bajo todos sus ángulos y no estereotiparlo en un solo personaje. No tener miedo de nosotros mismos, dejando a ese caballo desbocado que es la pasión que arrastre nuestro espíritu y nos quite la frustración de lo anhelado.

Sentirnos plenamente satisfechos por haber concluido algún trabajo e iniciar de inmediato una tarea aún más ardua...

No hay fracasos, tan solo experiencias que habrán de depurarnos. Levantarse en un día como hoy y darse cuenta de que la mañana ofrece sus mejores esplendores; que en el jardín hay una planta nueva y que, en algún sitio, hay un amigo que nos está esperando.

Hildegard Rondón de Sanso

INDICE

	Página
Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	
Un poco de historia	4
Estructura Organizativa	5
Filosofía Organizacional	6
CAPÍTULO II. ENTRADA Y CONTRATACIÓN	
Situación de entrada	10
Justificación	14
Objetivos	15
Alcance	15
Factibilidad	16
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	
El modelo de Intervención	17
El Diagnóstico Organizacional	32
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	
Modelo de Investigación Acción	37
Estrategia	39
Diseño Global del Proceso	41
Diseño Analítico del Proceso	42
Métodos y Técnicas Utilizadas	43
CAPÍTULO V. ANALISIS DEL RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	
Análisis del Método Proyectivo / Técnica del Collage	46
Análisis de la Junta de Diagnóstico del Grupo Formal / Grupo de Enfoque	50
Conclusiones	65
Anexos	68
Bibliografía	75

RESUMEN

El siguiente trabajo describe el proceso de consultoría desarrollado en la Gerencia de Administración de Datos de Banesco, Institución Financiera. La intervención tuvo como enfoque obtener un diagnóstico de la situación actual del sistema; para ello se utilizó la estrategia de DO sugerida por Warner Burke la cual contempla las siguientes etapas:

- Entrada o contacto inicial con el cliente,
- Contratación, o enunciado del acuerdo entre el cliente y el consultor.
- Recopilación y análisis de información para elaborar el diagnóstico.
- Retroinformación al sistema cliente.

Como parte del diagnóstico se realizaron las siguientes actividades:

- Método Proyectivo / técnica del collage, con la finalidad de obtener una visión preliminar del grupo en torno a los aspectos emocionales y ambiente del sistema, y crear una atmósfera de confianza y participación.
- Método de la Junta de Diagnóstico del grupo formal / Técnica de los grupos de enfoque, para analizar las condiciones actuales de la gerencia según las variables del modelo de cambio propuesto por Warner y Litwin. Con ello se obtuvo una visión general de las debilidades del sistema.

El análisis de la información obtenida mediante los dos métodos señalados, se llevó a cabo mediante el desglose y estudio de las expresiones u opiniones dadas por los miembros en cada una de las actividades realizadas. Partiendo de eso, se procedió a realizar una síntesis de las ideas compartidas. Los resultados del diagnóstico arrojaron debilidades en los siguientes aspectos:

- Fallas en la comunicación con ciertos entes externos (otras gerencias dentro de la organización, proveedores y usuarios).
- Desconocimiento de las tareas que los diferencia de otras gerencias.
- Mecanismos insuficientes para obtener información de otras gerencias con las cuales mantienen relaciones estrechas debido a las características del trabajo.
- Problemas en la planificación, uso y administración del tiempo.
- Exiguo conocimiento de la misión, visión y objetivos de la gerencia.

Finalmente, se procedió a retroalimentar al cliente, se validó el diagnóstico y los miembros del equipo determinaron aquellas debilidades que, por su impacto en el desempeño de la gerencia, resultan prioritarias mejorar.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como fin explicar el proceso de intervención de diagnóstico desarrollado en la Gerencia de Administración de Datos, de Banesco -Organización Financiera- como requisito para culminar la especialización en Desarrollo Organizacional.

El proceso de consultoría puesto en práctica en el sistema se desarrolló a lo largo de dos meses, tiempo durante el cual se realizaron diferentes actividades con la finalidad de obtener un diagnóstico de la situación actual del sistema-cliente.

Para la realización del proceso se hizo uso de la metodología propuesta por el modelo de investigación-acción, así como las fases del modelo de Warner Burke para la práctica del DO. Igualmente, se utilizó el modelo de cambio propuesto por Burke y Litwin, para conocer aquellas áreas del sistema que presentan debilidades.

La descripción del proceso de consultoría expuesto en este trabajo, quedó dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I, Presentación Institucional: ofrece una visión panorámica de quién es el cliente, cuál es su misión, visión y filosofía organizacional.

Capítulo II, Entrada y Contratación: explicación del proceso de contacto y definición del contrato psicológico. Adicionalmente, se brinda una justificación del proceso de consultoría, así como una descripción de los objetivos, alcance y factibilidad del trabajo realizado.

Capítulo III, Marco Conceptual: revisión bibliográfica de la teoría que respalda el proceso de intervención.

Capítulo IV, Metodología: explicación detallada del procedimiento metodológico utilizado para desarrollar el proceso de consultoría. Se define la estrategia de acción, se presenta el diseño de las actividades de diagnóstico y la descripción analítica de los ejercicios realizados.

Capítulo V, Análisis de los Resultados del Diagnóstico: presentación del análisis realizado sobre las actividades de diagnóstico. En este capítulo también se presentan una serie de sugerencias dadas al cliente para abordar o mejorar las debilidades diagnosticadas.

Al final del trabajo se encuentran documentos anexos que complementan la descripción realizada a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO I
PRESENTACION INSTITUCIONAL

UN POCO DE HISTORIA

Banesco Organización Financiera nace gracias a la compra de un puesto en la Casa de Bolsa de Valores de Caracas, a mediados de 1980. Dos años más tarde, fue convertida en Sociedad de Corretaje de Títulos de Valores y se transformó en persona jurídica bajo el nombre de *Escotet Valores, Casa de Bolsa*, ocupando así uno de los diez primeros lugares del ranking Nacional. A principios de los noventa resultó oportuno despersonalizar la empresa con la finalidad de convertirla en un Grupo Financiero, es así como se origina Banesco Casa de Bolsa, S.A.

Desde sus inicios los socios del Grupo se plantearon la posibilidad de comprar un banco. A finales de 1992 la transacción fue realizada y la misma abarcó a Bancentro Banco Comercial, Banco Hipotecario Oriental, Bancentro, Fondo de Activos Líquidos, Bancentro Casa de Cambio y Arrendadora Financiera Inralac.

El 14 de noviembre de 1992, se realiza la Primera Convención Nacional para la presentación oficial de la Organización e inicia sus operaciones bajo la denominación de **Banesco, Organización Financiera** uniendo en un solo grupo las siguientes empresas: Banesco Banco Comercial, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos, Banesco Arrendamiento Financiero, Banesco Fondo Mutual, Banesco Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco Seguros, Banesco Internacional Puerto Rico y Panamá y Banesco Mercado de Capitales.

En 1997, siguiendo las directrices que impone la dinámica de los negocios, Banesco inicia la adquisición de un grupo de Entidades de Ahorro y Préstamo, con la intención de crear *Caja Familia*, institución dirigida a la satisfacción de las necesidades de la clase media venezolana.

Para 1997, se fusionan Banesco Banco Comercial, Banesco Fondo de Activos Líquidos y Banesco Arrendamiento Financiero haciéndose efectiva la conversión a Banco Universal.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Considerando que la innovación es uno de los más importantes símbolos tipifica a esta Institución, en Banesco se ideo una estructura organizativa pensando en tres aspectos puntuales: el cliente, la especialización del negocio y la imagen corporativa.

De acuerdo a ello, el organigrama se presenta de la siguiente manera

PRESIDENCIA	
V.P. Mercadeo y Comunicaciones Corporativas	
	V.P. de Recursos Humanos
Dirección de Ventas	
	Dirección Hipotecaria y Seguros
Dirección Mercado de Capitales, Internacional y Crédito	
	Dirección Finanzas y Productos
Dirección de Servicios al Cliente y Tarjetas	
	Dirección Tecnología e Informática
Dirección Operaciones y Organización	
	Dirección Control y Administración

Cada una de estas Direcciones está conformada por Vicepresidencias que a su vez agrupan Gerencias. El proyecto de intervención se llevó a cabo dentro de una unidad adscrita a la Vicepresidencia de Información y Control de Gestión perteneciente a la Dirección de Tecnología e Informática: *La Gerencia de Administración de Datos.*

La Gerencia de Administración de Datos se ocupa del diseño, dirección y control de proyectos de desarrollo de sistemas de información, a través del procesamiento de datos que fundamentan las operaciones de otras áreas del Banco. Dicha Gerencia tiene aproximadamente un año de haber sido conformada y está integrada por seis personas, un Gerente de Área y cinco analistas.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Para efectos del proyecto, la filosofía organizacional se divide en dos ámbitos: el de la Organización general y el de la Gerencia a intervenir.

Organización General

Para definir la visión estratégica y filosofía de la Organización, en Banesco se realizó un análisis exhaustivo de los factores que inciden en el sistema financiero y del entorno futuro, haciéndose hincapié en las oportunidades y amenazas que pudiesen encontrar en el camino. A partir de allí se construyó el soporte ideológico de la Organización que se describe a continuación:

Visión

En Banesco se planteó una razón de ser proyectada a largo plazo y con miras a ofrecer un aporte significativo a la sociedad venezolana: *Ser la*

Organización Financiera que liderice la inserción y desarrollo de Venezuela en la Economía Mundial.

Misión

Partiendo de esa gran visión del negocio, y frente a excelentes competidores, servicios eficientes y tipo de clientes atendidos, en Banesco se estableció como Misión: *Ser una Organización Financiera Integral, reconocida por su ética y rentabilidad, dedicada a la venta de productos que satisfagan las necesidades de sus Clientes, a través de la excelencia en la calidad de servicio, innovación y avanzada tecnología, líder en los sectores personas, familia y comercio.*

Valores

Siguiendo su objetivo de cambiar los procedimientos de la banca tradicional, Banesco definió los siguientes valores:

Visión, para establecer nuevos negocios en el momento oportuno.

Dedicación exclusiva al éxito de la Organización.

Excelencia en el servicio

Etica profesional que garantice que los clientes y sus transacciones están siempre protegidas.

Justicia y Equidad.

Meritocracia para darle cabida a los mejores.

Rentabilidad.

Autonomía y Responsabilidad en beneficio del cliente y la Organización.

Trabajo en Equipo y Cooperación para tener éxito.

Identidad Corporativa.

Conciencia de Mejoramiento Continuo para lograr ser los mejores.

Confidencialidad

Respeto Mutuo entre los miembros

Atmósfera de Trabajo Agradable y Motivante para los miembros y los clientes.

Agresividad Comercial y Compromiso en lo que hacen.

Gerencia a Intervenir

La documentación que existe en torno a la filosofía organizacional de la Gerencia fue elaborada por el Gerente una vez creada la unidad, y en la misma se expone la misión y objetivos de la Gerencia. Es importante acotar que en la definición de estos aspectos no participaron los miembros del equipo.

Misión

Administrar y promover la información que se genere producto del ciclo productivo de la Organización como un activo corporativo de gran relevancia.

Objetivos Generales

1) Conformar el principal enlace entre los procesos del negocio y los recursos de información con el fin de garantizar la vigencia de estos últimos con respecto a la dinámica de la Organización, promoviendo a su vez la planificación estratégica de datos.

2) Coordinar y facilitar los componentes necesarios para una óptima adaptación del área de informática con respecto a los cambios del negocio, con el fin de lograr y/o incrementar un adecuado grado de calidad y confiabilidad de los productos desarrollados por dicha área para el apoyo de los procesos productivos de la organización.

3) Cuidar y garantizar la integridad y confiabilidad de los datos almacenados y procesados por los distintos recursos de información del negocio, garantizando así una mejor calidad en los procesos de toma de decisión del negocio.

4) Establecer los estándares y procedimientos a seguir en los procesos de creación y actualización de los datos, unificando así los criterios de desarrollo de la estructura de información.

5) Desarrollar y administrar los modelos de información del negocio permitiendo ofrecer una visión integrada y estratificada de las necesidades y recursos de información del negocio, desde las capas de más alto nivel hasta las capas que conforman una visión detallada de las mismas.

6) Conformar la estructura y flujos de información necesaria para lograr un adecuado significado corporativo de los recursos de información existente en la organización, facilitando así una comprensión estándar de los activos de información del negocio.

7) Proporcionar los recursos y facilidades requeridas por el área usuaria técnica y no técnica para lograr un adecuado y oportuno acceso a los diferentes recursos de información existentes en la Organización, garantizando así una rápida identificación y localización de las mismas.

CAPÍTULO II
ENTRADA Y CONTRATACION

SITUACIÓN DE ENTRADA

Las organizaciones de hoy enfrentan día a día un ambiente dinámico y cambiante que exige el desarrollo de una profunda y continua capacidad de adaptación por parte de los miembros que la integran. Adicionalmente, tal dinámica expone a las instituciones a una periódica revisión de sus formas de operar y organizarse para garantizar el éxito y la continuidad del negocio.

Muchas veces, este tipo de revisión suele generar opiniones en torno a la manera como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas, y como consecuencia, se toman decisiones que impactan directamente la estructura interna de la organización. El caso que se describe en este proyecto, tiene como foco de estudio la *Gerencia de Administración de Datos*, unidad de trabajo conformada tras un proceso de reestructuración establecido en Banesco que, buscando un mejor nivel de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional, decidió reorganizarse internamente.

Formalmente, la gerencia no ha determinado síntomas que indiquen problemas en el desempeño del grupo. Aún así, estima la necesidad de analizar como es la situación actual del equipo para así puntualizar cuales

son sus fortalezas y debilidades y, en función de ello, definir la vía más adecuada para encaminar su desarrollo.

Como paso inicial, se realizaron dos entrevistas con el gerente del área, para conocer un poco sus expectativas sobre el proceso de consultoría a desarrollar, así como sus opiniones y principales preocupaciones sobre el desempeño del equipo. En la primera reunión se puntualizó cuales son las principales debilidades, que a juicio del Gerente del área, presenta el sistema; éstas son:

- Ineficacia de la metodología utilizada para dar seguimiento a los resultados de los proyectos.
- Impacto en el desempeño grupal e individual de la carga de trabajo heredada por el equipo una vez constituida la Gerencia.
- Manejo de herramientas tecnológicas y conocimiento de ciertos procesos de otras áreas de la Organización que inciden en el desarrollo de los proyectos.
- Opinión del equipo de trabajo sobre la participación e impacto de la Gerencia en los procesos críticos de la Organización.
- Internalización de la Misión, Visión, y Valores de la Gerencia y la Organización.

Esta opinión sobre el estado actual de la gerencia, surge de observaciones generales realizadas por el gerente del área, que no han sido compartidas y mucho menos comprobadas. Si bien éstas no representan conclusiones de un análisis metodologicamente fundamentado, sirven, por una parte, como justificación de la necesidad de conocer el estado real actual de la gerencia,

y por otra parte, direccionan inicialmente el enfoque utilizado en la intervención.

En la segunda reunión, el cliente y el consultor determinaron las condiciones -compromisos y pautas de trabajo- de la consultoría, así como los honorarios y costos correspondientes al proceso.

El contrato psicológico establecido entre el cliente y el consultor quedó como sigue:

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS / PROPUESTA ECONÓMICA

En la ciudad de Caracas, el 02 de Marzo de 1999, comparece por una parte la consultora en Desarrollo Organizacional, Ileana Niño Z, venezolana, originaria de esta ciudad, representante de LPG Consulting, a quien en lo sucesivo se denominará el **consultor** y por la otra la Gerencia de Administración de Datos de Banesco – Institución Financiera, a quien en lo sucesivo se de nominará **cliente.**

Ambas partes manifiestan haber concertado un contrato de prestación de servicios profesionales que formalizan al tenor las siguientes cláusulas:

Primera. El consultor se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional a la Gerencia de Administración de Datos de la Institución Financiera Banesco, de acuerdo a lo estipulado en las pláticas preliminares, acordando que el cliente proporcionará toda la información requerida por el consultor para diagnosticar, evaluar y aplicar intervenciones en esta área. Tal información será considerada por el consultor como confidencial de manera de garantizar la integridad del cliente.

Segunda. El estudio se realizará en las instalaciones del cliente, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de reuniones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

Tercera. El consultor se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo conteniendo las fechas previstas de las actividades.

Para ello se establece un plazo inicial de ocho (8) días hábiles para reportar al cliente los resultados obtenidos en la recopilación de información.

Cuarta. El consultor percibirá por concepto de honorarios la cantidad de dieciocho mil quinientos dólares ($18500) por la realización de la consultoría.

Quinta. En caso de incumplimiento de algunas de las partes, se da por terminado el presente contrato exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente.

De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

Ambas partes firman el presente contrato y declaran ser adeptos para contratar y obligarse sin que conste nada en contrario.

Consultor	Gerente - Banesco

Los costos relacionados[1] al proceso de consultoría negociados con el cliente fueron:

[1] Nota: esta propuesta económica fue realizada con fines netamente académicos.

CONCEPTO	COSTO	TOTAL
Honorarios Profesionales	$100 la hora por consultor. Total 80 horas Cantidad de consultores: dos (2)	$16.000
Gastos Administrativos	$160 mensual	$640
Gastos Sociales (seguro, política habitacional ...)	$120 mensual	$480
Costos fijos (equipos, recursos...)	$180 mensual	$720
Costos variables (servicios)	$165 mensual	$660
Gastos de movilización (viáticos)	$120 mensual	$480
	SubTotal:	$18980
Utilidad		$5694
Impuesto (15,5%)		$2941
Total de costo del Diagnóstico		$27615

JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas abiertos, las organizaciones presentan diversos tipos de subsistemas administrativos quienes constituyen una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado. Tales subsistemas determinan el buen funcionamiento de las empresas, por lo que el desempeño efectivo de cada uno de ellos, resulta una vital condición para la vida de la organización.

Uno de estos subsistemas administrativos es el de *Información* el cual se encarga de manejar datos y elaborar reportes que permiten tomar decisiones de significativo impacto para la organización. *La Gerencia de Administración de Datos*, unidad analizada en este proyecto, responde a este subsistema de *Información*, condición que expresa la importancia que reviste, para la

efectividad de ciertas operaciones de la institución, las actividades que se realizan dentro de esta unidad de trabajo. En consecuencia, cualquier proceso de evaluación y mejora organizacional que en esta área se desarrolle redundará de beneficios para el resto del sistema.

OBJETIVOS

Cumpliendo con las expectativas del cliente, y con la finalidad de obtener una visión puntual sobre la situación actual de la Gerencia, se establecieron los siguientes objetivos:

General

Determinar la situación actual de la Gerencia de Administración de Datos de Banesco, Organización Financiera.

Específicos

1) Identificar las fortalezas y virtudes que se destacan en el grupo.

2) Identificar problemas potenciales que afectan el desempeño del grupo.

3) Evaluar la necesidad de cambio

4) Priorizar áreas de interés a mejorar según necesidades de la gerencia.

ALCANCE

El proceso de intervención tuvo una duración de dos (2) meses y estuvo dirigido a todo el personal que labora en la *Gerencia de Administración de Datos*. El mismo culminó con la presentación de los resultados al equipo intervenido para su validación y de una serie de recomendaciones en torno a los posibles caminos a seguir para atender las debilidades diagnosticadas.

FACTIBILIDAD

El proyecto contó con los siguientes recursos para su implementación:

1) Existencia y disponibilidad de fuentes de información apropiadas que permiten fundamentar el trabajo desde el punto de vista teórico.

1) Existencia de técnicas de análisis adecuadas para la evaluación de la unidad.

2) Apoyo y asesoría por parte del profesor de la cátedra: Consultoría Aplicada para la estructuración de las actividades de la intervención.

3) Desde el punto de vista académico, existió disponibilidad de tiempo para distribuir regularmente las actividades de intervención. Desde el punto de vista del cliente, la disponibilidad del tiempo fue concreta por lo que no hubo suficiente amplitud para escoger los momentos para desarrollar las actividades. En consecuencia se negoció con el cliente los tiempos necesarios para realizar la intervención de manera de poder responder a los requerimientos académicos.

CAPÍTULO III
MARCO CONCEPTUAL

EL MODELO DE INTERVENCIÓN

En los últimos tiempos, los continuos adelantos ofrecidos por las ciencias -sobre todo la tecnología-, obligan a las organizaciones a desarrollar una alta capacidad de adaptación que facilite la modificación de los valores, estructuras, procesos y tareas cuando el contexto así lo requiere.

Paralelamente, desde el punto de vista interno, las organizaciones son influenciadas por la existencia de una serie de elementos, tales como, objetivos, políticas administrativas, características del recurso humano etc., que impactan las operaciones y evidencian la necesidad de cambios oportunos que garanticen el buen funcionamiento del sistema.

Esta continua tendencia a cambiar y adaptarse, por presiones del ambiente o por condiciones internas, ha sido el principal motivo de empuje para todas aquellas organizaciones que, buscando realizar las transformaciones necesarias que generen mayor efectividad y productividad en sus procesos, indagan las mejores herramientas que les permita alcanzar tan preciado objetivo, con el menor trauma posible para sus miembros.

Como consecuencia de esa necesidad, y gracias al avance de las ciencias del comportamiento, surge el Desarrollo Organizacional (DO) como una estrategia de cambio que ayuda a mejorar -"cambiar"- a la organización a través de una serie de intervenciones planificadas en los procesos internos del sistema.

El DO constituye una "ciencia" relativamente nueva para tratar la organización, y, como tal, implica el manejo de una serie de conocimientos -teorías- que fundamentan los programas de cambio puestos en práctica por el consultor. Dichas teorías sobre el cambio planificado han variado a lo largo del tiempo, por ello, el DO cuenta con numerosos y variados modelos y enfoques acerca de los procedimientos que implica su ejecución y sobre el cambio que viven o pueden vivir las organizaciones. En su mayoría, éstos utilizan diferentes fenómenos y características de la organización -y sus respectivas interrelaciones- como variables que intervienen en el cambio. Tal y como lo afirma Burke, " *conviene tener presente que no hay una sola teoría que abarque la totalidad del desarrollo organizacional (...) son miniteorías que nos ayudan a entender determinados aspectos del comportamiento organizacional y del DO"*[2].

En la práctica, la aplicación de un programa de cambio dentro del contexto del DO, puede fundamentarse en extractos de diferentes teorías sobre el cambio y el comportamiento, pero, entre ellas, según el acuerdo de la mayor parte de los profesionales del área, existen tres propuestas que representan el marco de referencia principal para cualquier proceso de DO: 1) Modelo de Kurt Lewin, 2) Modelo de Lippitt, Watson y Westley y 3) Modelo de Investigación Acción.

---

[2] BURKE, Warner. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. P. 57

El pensamiento de Lewin es uno de los que mayor impacto ha tenido sobre el DO; a él se le debe la formulación de gran parte de los principios del cambio social, particularmente en los grupos. Lewin planteó lo que se conoce hoy en día como la *teoría del campo de fuerza*, la cual establece que el status quo (o estabilidad / equilibrio del sistema) es producto de la acción de campos de fuerza opuestos.

> Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) y que desean mantener el statu quo"[3].

Con el análisis e identificación de los campos de fuerza se pueden desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio -status quo- a una dirección determinada.

Según Lewin, para modificar ese estado de equilibrio se debe incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Para ello propone un plan de cambio que incluye tres fases: *Descongelamiento* (se reducen las fuerzas que mantienen el status quo), *Cambio o Movimiento* (mover a la organización a otros patrones de comportamientos y hábitos) *y* *Recongelamiento* (estabilización de la organización en un nuevo estado de status quo). Es evidente que este concepto resultó muy importante para entender el mecanismo de las situaciones de cambio, por lo que resulta una herramienta teórica importante

[3] GUÍZAR, Rafael M. Desarrollo Organizacional. Principio y aplicaciones. P.29

que sirve de guía para los practicantes de DO en sus diagnósticos, ya que permite esquematizar el estado actual (congelado) y deseado (recongelado), así como las fuerzas (fuerzas impulsoras) y debilidades (fuerzas de restricción) del sistema cliente.

El modelo de cambio planeado planteado por Lippitt, Watson y Westley, amplía las tres fases de Lewin a siete, estableciendo así los pasos fundamentales del proceso de consultoría del DO; estas son:

- *Desarrollo de una necesidad para el cambio*. Según los autores esta fase, que corresponde a la etapa de descongelamiento de Lewin, puede darse en los siguientes casos: cuando el consultor demuestra la necesidad de cambio mediante los datos recogidos en entrevistas, cuando una tercera persona ve la necesidad de cambio o cuando el cliente toma consciencia de su situación y busca la ayuda de un consultor.

- *Establecimiento de una relación con un agente de cambio* para realizar el trabajo.

- *Diagnóstico* del problema del sistema cliente.

- *Establecimiento de metas* e intenciones de acción.

- *Transformación de las intenciones en esfuerzos reales*.

- *Estabilización del cambio*.

- *Culminación de la relación* cliente - consultor.

Los autores de este modelo establecieron que toda información sobre el sistema cliente debe fluir libremente entre el consultor y la organización, y

que la misma solo será efectiva si ésta se traduce en planes de acción para el cambio. Esto le otorga al consultor un rol fundamental como agente propulsor del proceso por considerarlo un especialista en las ciencias del comportamiento.

El aporte más importante de este modelo resulta de su práctica, ya que ayuda al sistema cliente a desarrollar la capacidad de atender por sí mismo los problemas que a futuro puedan presentárseles, sobre todo si caen dentro del mismo campo del problema tratado originalmente.

Por su parte, el modelo de Investigación – Acción procede, según Burke, de dos fuentes independientes: John Collier y Kurt Lewin. De estos, el segundo, realizó muchos proyectos de investigación de la acción en diferentes áreas de la vida humana y a sus discípulos, entre ellos French, y otros investigadores, le debemos la aplicación del modelo al desarrollo organizacional.

La investigación - acción asume el cambio planeado como un proceso continuo y cíclico que implica la participación de todos los miembros de la organización y de los consultores; como lo afirma Willian Foote Whyte, " *' implica una continua recopilación y análisis de los datos de investigación de los hallazgos dentro de la organización, llevados a cabo de tal manera que sean apropiados para cambiar el comportamiento'* "[4].

Las fases o actividades que suelen caracterizar el modelo de investigación - acción aplicado en DO, son las siguientes:

1) *Percepción* por parte del cliente de los problemas.

---

[4] WHYTE F. William y HAMILTON L. Edith. Action Resarch for Management , en FERRER P., Luis. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. P. 161

2) *Consulta con el especialista* en comportamiento organizacional.

3) *Recopilación de datos y elaboración del diagnóstico* por parte del consultor.

4) *Recopilación adicional de datos.*

5) *Retroalimentación* al cliente.

6) *Planificación conjunta de la acción* (determinación de los objetivos o metas).

7) *Nueva recopilación de datos.*

8) *Retroalimentación al cliente*

9) *Discusión y trabajo sobre los datos* y retroalimentación por parte del cliente.

10) *Planificación de la acción.*

11) *Ejecución de la acción.*

12) *Recopilación de datos.*

13) *Retroalimentación.*

14) *Discusión y trabajo sobre la retroalimentación* y los datos surgidos.

15) *Planificación de la acción*

16) *Acción.* Etcétera.

Como se observa, el proceso implica un ciclo de actividades que pueden trabajar sobre el mismo problema a través de varias vueltas o avanzando en problemas diferentes en cada ciclo. En términos generales, las ideas más importantes aportadas por el modelo son:

1) Todo plan de acción debe fundamentarse en la recopilación de datos válidos de la organización generados conjuntamente entre el cliente y el consultor (lo cual le asigna al proceso de diagnóstico un valor primordial dentro del desarrollo de un plan de cambio en DO).

2) La acción o plan de cambio debe estructurarse en función de una investigación preliminar acerca de los problemas diagnosticados, de manera de conocer todas las posibles opciones, teóricas y prácticas, que existen para abordarlos.

La esencia del DO y de la Investigación – Acción suelen ser similares, no en vano las dos provienen de las ciencias de la conducta, están orientadas a la acción, se fundamentan en datos, requieren de la colaboración continua entre el cliente y el consultor y tienen como fin la resolución de problemas. Es por ello que cualquier programa sólido de DO implica el manejo de este modelo.

Existen propuestas más recientes que sintetizan e integran los mejores aspectos de los modelos mencionados anteriormente. Uno de ellos es el planteado por Burke y Litwin (1994) -modelo escogido para realizar la intervención de diagnóstico- el cual se enfoca en el desempeño individual y de la organización.

El modelo de Burke y Litwin fue concebido y modificado a través de una serie de estudios dirigidos por Burke durante varios años de la década de los ochenta y principios de los noventa. El modelo tal y como se conoce

actualmente, intenta: 1) especificar la interrelación de las variables organizacionales y 2) distinguir las dinámicas transaccionales y transformacionales en la conducta organizacional y el cambio.

Tomando los conceptos desarrollados por Lewin de descongelación, cambio y recongelación, de las fases de cambio expuestas por Lippitt, Watson y Westley y las de Kolb y Frohman, Burke define siete fases que han de seguirse en cualquier proceso o práctica del DO; estas son:

a) *Entrada*: representada por el contacto inicial entre el consultor y el cliente, donde es explorada la situación, de forma general y somera, por ambas partes.

b) *Contratación*: es el enunciado del acuerdo entre cliente y consultor, oral o escrito, donde se aclaran las expectativas de cada una de las partes, las reglas básicas dentro de las que actuarán ambos y el tiempo y costo de la intervención.

c) *Diagnóstico*: conformado por dos pasos, captación y análisis de la información. El primero de estos pasos se realiza desde la fase de entrada, e inicialmente se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor, quien luego empleará métodos sistemáticos como las entrevistas, encuestas, grupos de enfoque, reuniones de formación de grupos, revisión de información escrita de la organización, entre otros. Para el segundo paso, el análisis de la información, el consultor organiza y sintetiza los datos recabados para presentarlos al cliente y definir junto con él las acciones más importantes a seguir.

d) *Retroinformación*: en esta fase se presenta al cliente el resumen de los datos reunidos y el análisis preliminar de los mismos, para luego en conjunto con él enriquecer y determinar el diagnóstico final.

e) *Planeación del cambio*: representada por el diseño y generación, en colaboración con el cliente, de los pasos de acción a realizarse, de forma tal que respondan correctivamente a los problemas diagnosticados.

f) *Intervención*: puesta en práctica de las acciones definidas en la fase de planeación del cambio.

g) *Evaluación del proceso desarrollado*: tiene la finalidad de reforzar la labor de cambio realizada por medio de una evaluación sistemática y objetiva de las actividades desarrolladas.

Adicionalmente a las fases descritas, los autores establecen un modelo de cambio a través de la identificación de 12 variables que intervienen en los procesos de la organización, y que por ende están presentes en los momentos de cambio organizacional. Concretamente el modelo de Burke y Litwin plantea lo siguiente:

- Las primeras variables que necesitan ser consideradas en algún intento de predecir y explicar la conducta total producida en la organización.
- Las más importantes interacciones entre estas variables.
- El modo en que las variables afectan al cambio[5]

[5] BURKE, Warner W. Organization Development. A process of Learning and Changing.

Las variables definidas para explicar el cambio organizacional son: *Ambiente externo* -el cual representa la entrada al modelo-, *Misión y estrategia*, *Liderazgo*, *Cultura organizacional*, *Estructura*, *Prácticas gerenciales*, *Sistemas* (Políticas y Procedimientos), *Clima* de la Unidad de Trabajo, *Motivación*, *Requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales*, *Necesidades y valores individuales y Desempeño individual y de la organización* -aspecto de salida del modelo-. Dado que la propuesta se basa en las ideas fundamentales de la teoría de sistemas abiertos, estas variables interactúan entre sí, retroalimentándose y afectándose, proceso representado gráficamente por las flechas del esquema. (ver figura 1)

Las variables son definidas como sigue:

Ambiente Externo: alguna condición o situación externa a la organización que influyen en su desempeño. Las condiciones incluyen aspectos tales como mercados, situación del mundo financiero, circunstancias políticas-gubernamentales etc.

Misión y Estrategia: constituye el propósito central de la organización según lo conciben sus miembros; implica también el mecanismo utilizado por la organización para alcanzar dicho propósito a lo largo del tiempo.

Liderazgo: conducta asumida por los ejecutivos para proveer dirección y alentar a otros miembros a tomar las acciones necesarias para atender los procesos de la organización. Para efectos de recolección de datos esta variable incluye las percepciones sobre las prácticas y valores de los ejecutivos.

Cultura: forma en que los miembros hacen las cosas en la organización. Es la colección de reglas evidentes y secretas, supuestos, creencias, valores y principales guías de la conducta organizacional que están fuertemente influenciadas por la historia, los clientes y prácticas.

Estructura: orden / arreglo de las funciones y las personas en áreas específicas y niveles de responsabilidad, toma de decisiones, autoridad e interrelaciones. La estructura asegura la efectiva implementación de la misión y estrategia organizacional.

Prácticas Gerenciales: acciones tomadas por la gerencia en el curso normal de los eventos, y uso de los recursos humanos y materiales disponibles para sostener la estrategia de la organización.

Sistemas: políticas y mecanismos estandarizados que definen la forma de hacer el trabajo. Se manifiestan principalmente en los sistemas de recompensa y en los sistemas de control como el de información de la administración organizacional, metas, presupuesto desarrollado y distribución de los recursos humanos.

Clima de la Unidad de Trabajo: corrientes impresiones del colectivo; expectativas y sentimientos de los miembros acerca de las unidades locales de trabajo. Afecta las relaciones de los miembros con los supervisores, con algún otro miembro y con otras unidades.

Requerimientos de la Tarea y Habilidades Individuales: son las conductas requeridas para realizar efectivamente las tareas. Incluye habilidades específicas y un gran conocimiento de parte de la gente para hacer el trabajo asignado del cual se sienten directamente responsables.

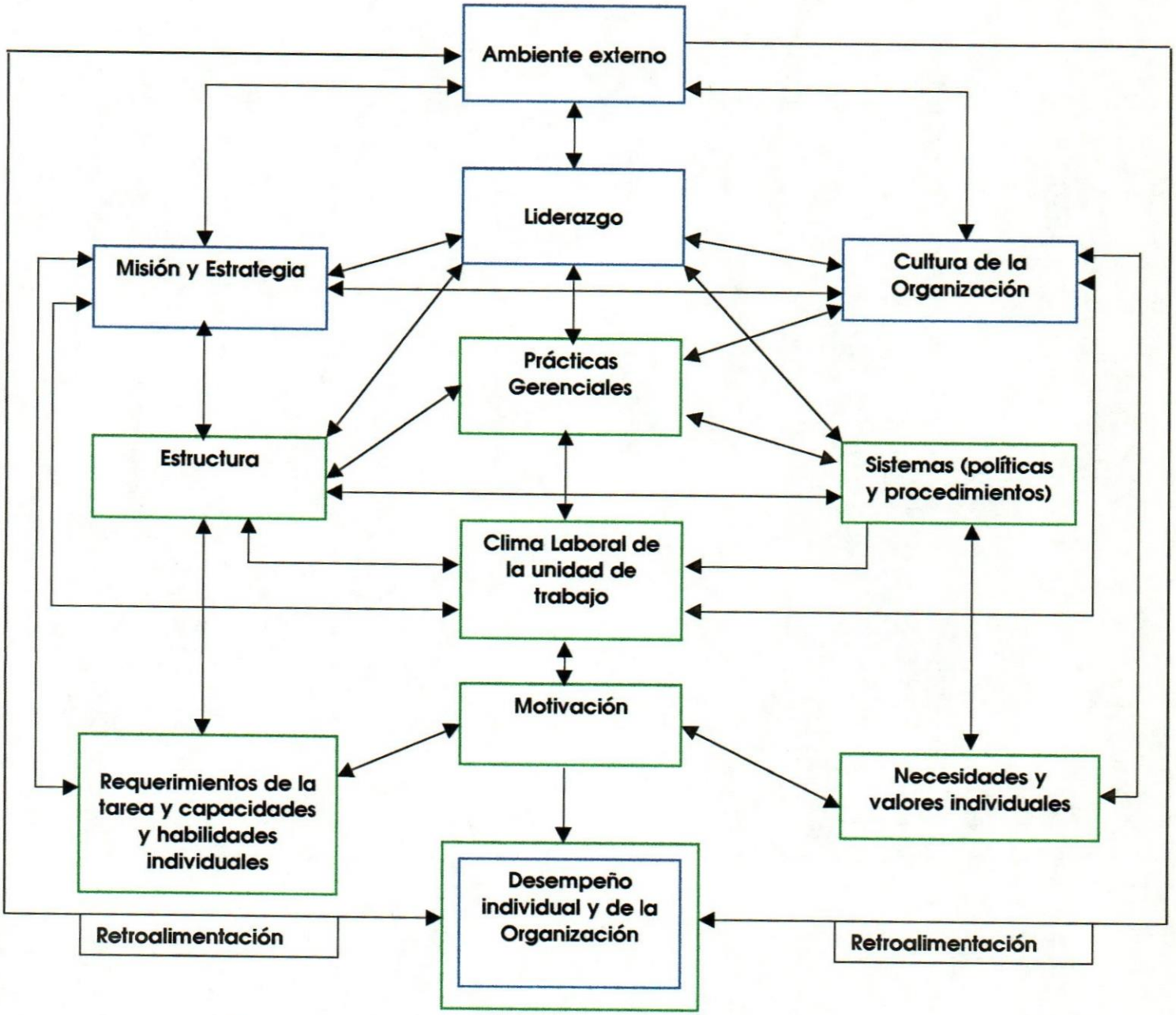


Figura 1: Modelo de Burke-Litwin del DO y el cambio

Fuente: Warner Burke. Organization Development. A process of Learning and Changing.

Factores transformacionales

Factores transaccionales

Valores y Necesidades Individuales: factores psicológicos específicos que proveen de deseo y valor para las acciones y pensamientos individuales.

Motivación: Es lo que promueve la conducta de los miembros hacia la consecución de las metas; la misma persiste hasta que la satisfacción es alcanzada. La motivación es producto de la energía generada por la suma del éxito, poder, afecto, descubrimiento y otros importantes motivos humanos.

Desempeño Individual y Organizacional: resultado de las actividades realizadas por los miembros según indicadores de esfuerzo y éxito establecidos por la organización. Tales indicadores pueden incluir productividad, satisfacción de los clientes, provecho y calidad el servicio.

Igualmente, los autores plantean que la organización puede experimentar dos tipos de cambio: *Transaccional y Transformacional*. El primero resulta un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización más no su naturaleza fundamental; en el modelo las variables relacionadas con este tipo de cambio son: las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas (políticas y procedimientos), clima laboral, motivación, requerimientos de la tarea y capacidades/habilidades individuales, necesidades y valores individuales y el desempeño individual y de la organización.

El concepto de cambio transformacional fue sugerido por escritores como Mc Clelland (75), Burns (1978), Bass (1985), Burke (1986) y Tichy y Devanna (1986). Este tipo de cambio, considerado revolucionario, implica la alteración significativa de la naturaleza y esencia de la organización. El mismo es causado por la interacción de las fuerzas externas e internas del ambiente y

requiere de nuevas conductas de parte de los miembros de la organización para poder asumirlo. Las variables relacionadas con este tipo de cambio son: liderazgo, misión, estrategia, cultura y ambiente externo.

El modelo no expone cuando puede arrancar el cambio, solo dicta la dinámica del proceso, el cual, siguiendo las leyes de la gravedad, presenta un empuje hacia el desempeño (variable de salida) según el orden de influencia que van presentando las cajas del esquema.

Para entender el modelo los autores sugieren diferenciar los conceptos de clima y cultura organizacional. Según Burke, el concepto de clima surgió de una serie de estudios realizados sobre el efecto que tienen, sobre el estado psicológico de los miembros, las condiciones organizacionales como sistemas, estructura y conducta gerencial. Actualmente, se manejan más dimensiones, por lo que "*uno puede describir el clima a lo largo de diferentes dimensiones, dependiendo del tipo de organización que se está estudiando y de los aspectos de la conducta humana envueltos*"[6]

Para Burke, clima organizacional es la percepción que poseen los miembros del sistema acerca de la organización. Dicha percepción está relacionada con las prácticas gerenciales, los sistemas y procedimientos organizacionales. En resumen, el clima es el resultado de las transacciones relacionadas con aspectos tales como:

- Sentido de dirección: claro efecto de la misión o carencia de este en cada una de las responsabilidades diarias.
- Rol y responsabilidad: efecto de la estructura reforzado por las prácticas gerenciales.

[6] Ibidem, p. 126

- Normas y compromisos: efecto de las prácticas gerenciales reforzado por la cultura.
- Imparcialidad en las recompensas: efecto del sistema reforzado por la prácticas gerenciales.
- Foco en los clientes versus presiones internas de estándares de excelencia: efecto de la cultura reforzado por otras variables.[7]

El concepto de cultura proviene de la antropología y ha sido utilizado para describir una serie de valores y normas delineadas por el sistema social. Estos valores y normas cambian en un continuo y son aplicados a las generaciones e individuos de la sociedad.

Desde el punto de vista organizacional, las cultura resulta una percepción de la organización basada en los valores, normas y sistema de significados delineados por los miembros acerca de eventos y experiencias externas e internas, que son difíciles de gerenciar y alterar. Como afirma Burke, "*es relativamente fácil alterar la conducta humana superficial, y es ciertamente difícil alterar algo inconsciente que está oculto en los símbolos, metodologías y funciones*"[8].

En el modelo, la diferencia entre los conceptos de clima y cultura es explícita ya que se describen a los mismos en términos de sus interacciones con otras variables organizacionales. Con ello, Burke construye el primer estudio y teoría que considera la posibilidad de predecir los efectos de estas variables en la motivación y el desempeño individual y organizacional.

---

[7] Idem. P.132
[8] Idem. P. 133

Adicionalmente, las variables que han sido influidas por el clima tienen que ser diferenciadas de las que son influidas por la cultura. Es así como el modelo identifica dos "juegos" o dinámicas organizacionales: el asociado con las transacciones humanas de todos los días e influenciadas por los cambios en el clima, y el asociado con la transformación de los procesos humanos que requiere de un genuino cambio en la cultura de la organización. Estas dinámicas son precisamente los dos tipos de cambios ya explicados, que según el autor, pueden presentarse en las organizaciones.

Este modelo, a pesar de lo complejo que se muestra, constituye una herramienta valiosa para el desarrollo de un plan de cambio, sobre todo en aquellas organizaciones que desean conocer el estado actual total del sistema. Según la evaluación –diagnóstico- realizada de las variables descritas, el consultor determina que tipo de cambio requiere la organización, transaccional o transformacional, y en función de este, enfoca y planifica la estrategia de cambio.

Para la fecha, y según información suministrada por el propio autor, el modelo ha sido aplicado con éxito en: SmithKline Beecham (London & Fhiladelfia), National Aeronautics and Space Administration (NASA-Whashington, DC), National Westminster Bank (USA), Dime Savings Banks of New York, British Broadcasting Corporation (BBC of London) y en Price Waterhouse Coopers. (Ver anexo1)

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A pesar de las diferencias conceptuales que existen entre los enfoques y modelos, todos coinciden en que el proceso de cambio debe comenzar con

una clara evaluación del estado actual del sistema, es decir, con un diagnóstico de la organización.

El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de recopilación continua de datos acerca del sistema total -o de sus subunidades- y sus procesos. Como fase de un programa de DO, permite penetrar cualquier sistema humano para recolectar información acerca de las experiencias humanas, de manera de aumentar la comprensión del mismo por parte de los miembros. También puede considerarse como un simple punto de partida; "*la discrepancia no se explica, no se justifica por sí misma; una dificultad se debe convertir en un problema susceptible de ser comprendido en el proceso de colectar y analizar datos de los factores causales*".[9]

Sea un proceso continuo o un punto de partida, la importancia del diagnóstico es irrefutable: permite trazar el perfil actual del sistema cliente y determinar las virtudes y vulnerabilidades del mismo, mediante la identificación de la cultura, valores, principios, misión, visión y objetivos estratégicos que posee.

En términos generales, el diagnóstico organizacional puede enfocarse hacia dos objetivos puntuales: detección de las dificultades o debilidades de la organización cuando los resultados obtenidos no son satisfactorios, o detección de oportunidades no previstas amén de los logros obtenidos por la institución. También, permite controlar la calidad de las decisiones relacionadas con la orientación futura de la empresa, función que con frecuencia es desestimada por los consultores.

---

[9] LAURENCE Y LORSH. Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción.

Como proceso, el diagnóstico persigue dos objetivos fundamentales: conocer cuál es el estado actual de las cosas y conocer las consecuencias de las acciones tomadas, es decir, los procesos organizacionales que se producen internamente en la organización. Si el consultor de DO desea obtener una visión más amplia y concreta de lo que sucede dentro del sistema -puntos fuertes, oportunidades y problemas- debe abordar entonces éstos dos aspectos en forma continua y sin discriminación.

> El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización, requiere un examen del estado actual de las cosas. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total (...) La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo...[10]

Teóricamente se han definido tres tipos de diagnóstico:

- *Check-up o de naturaleza preventiva*: obliga a las organizaciones a determinar con cierta periodicidad la situación actual de la empresa en cualquier área. Es sistemática y se analiza a nivel general.
- *Por perturbación detectada*: provocado por una deficiencia notable en el funcionamiento de la empresa o resultado del negocio; es curativo.
- *Previo*: realizado cuando el sistema va a realizar una modificación importante. Permite evitar errores que generalmente se deben a evaluaciones incorrectas. Sobre la base del diagnóstico se determina el problema y se evita cualquier inconveniente que de este pueda surgir.

[10] BECKHARD, Richard. Organization Development: Strategies and Models en FRECH, Wendell y BELL, Cecil. Desarrollo Organizacional..

Para que el proceso de diagnóstico sea exitoso, cada uno de los pasos para su desarrollo deben ser planeados y preparados con anticipación, previendo las dificultades que se pudieran presentar. Igualmente, se deben tener bien claros los objetivos que se esperan del programa, puntualizar lo que se quiere conocer, los tipos de datos que se necesitan recopilar y cómo recopilarlos.

Para Burke, si no existe una estructura que permita comprender la información que el consultor de DO va recolectando acerca de la organización, los datos no son más que "*una gran confusión, una simple serie de comentarios de cierta diversidad de personas que no representa más de lo que dijo alguien acerca de otra persona y sin que jamás quede por encima del nivel individual y personal*".[11] Por ello, es importante que el proceso de diagnóstico esté fundamentado en un modelo de DO y del cambio, que resulte cómodo y útil para los objetivos del consultor y de la organización.

Tal y como lo plantea Brown,[12] el diagnóstico debe valerse de una serie de pasos recurrentes que permiten conocer cuales son los puntos débiles y fuertes de la organización, ellos son:

- Contacto formal con el cliente para determinar los honorarios, tiempos, condiciones del proceso etc.
- Prediagnóstico o delimitación del problema.
- Establecer contacto con las personas relacionadas con el área del problema.

---

[11] Loc. Cit. P. 87
[12] BROWN, G. El diagnóstico de la empresa. P. 56

- Aplicar instrumentos para determinar la realidad del problema y su ubicación.
- Recolección de datos y
- Análisis de datos.

Existen numerosos y variados instrumentos y técnicas de recolección de datos que le permiten al consultor emitir un diagnóstico apropiado sobre el sistema cliente. Entre ellos, lo más utilizados, son los sistemáticos como los cuestionarios, entrevistas, simulación, observación e información documental. Según sean las características de la organización y los procesos que se están estudiando serán los beneficios y desventajas ofrecidos por los instrumentos y técnicas, pero lo más importante de tal escogencia, es que éstos se aducuen al modelo o teoría utilizado por el consultor para explicar la organización y sus procesos.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA DEL TRABAJO

MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN

El Desarrollo Organizacional constituye una herramienta novedosa que permite analizar, evaluar, examinar y sugerir pasos de acción respecto a la actuación de un sistema en cuanto a su situación actual, así como proponer las acciones a seguir para mejorar el desempeño de dicho sistema. Por ello, se ofreció al cliente, desde la perspectiva del DO, la aplicación de una *consultoría de procesos* de manera de ayudar a la Gerencia a intervenir a percibir, entender y tomar medidas con respecto a los procesos que vive internamente y en torno a su relación con otras áreas del sistema.

La metodología correspondiente al proyecto respondió al modelo de *investigación – acción participativa*. Los autores, French, W. y Bell, C. (1996) definen la Investigación – Acción como sigue:

> ...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.[13]

[13] FRENCH, Wendel y BELL Cecil. Desarrollo Organizacional .P 141

En esta definición los autores presentan a la Investigación – Acción desde una perspectiva de procesos, es decir, implica una secuencia cíclica de actividades y eventos donde se realiza una continua recopilación de datos, un análisis de las misma y se toman las acciones correctivas, para luego retroalimentar cliente, por lo cual se puede atacar un problema diferente en cada nuevo ciclo.

Desde otra perspectiva, planteada por los mismos autores, la Investigación – Acción se puede describir como un enfoque normativo de resolución de problemas, donde la definición de metas y objetivos ocupa una posición central de vital importancia para su aplicación. Dentro de esta perspectiva la Investigación – Acción es definida 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 cooperación de científicos, practicantes y legos*"[14].

Vale la pena destacar, como aspecto valioso planteado por este enfoque, la gran importancia que le da tanto a la clara definición de metas u objetivos como a la continua y constante colaboración de los integrantes del sistema cliente al proceso de consultoría, orientados por el consultor en su rol de asesor o facilitador en dicho proceso. Este hecho convierte a la Investigación – Acción en cooperativa o participativa, por lo que incluye a todas las personas involucradas en los problemas y/o situaciones diagnosticadas. Algunos autores, entre los que se cuenta Collier, Corey y Lippitt, consideran que es precisamente esta colaboración entre los individuos, miembros del sistema y los consultores, la razón primordial de la eficacia de este modelo.

---

[14] FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. Desarrollo Organizacional.

Las condiciones de este modelo participativo fueron expuestas de alguna manera en las cláusulas del contrato psicológico descrito en el capítulo II de este trabajo.

ESTRATEGIA

Dentro del marco del modelo de Investigación – Acción, la estrategia general seguida en el proceso de consultoría respondió al enfoque de W. Warner Burke (1994), es decir a las siguientes fases:

a) *Entrada*: contacto entre el consultor y el cliente

b) *Contratación*: enunciado del acuerdo entre cliente y consultor.

c) *Diagnóstico:* captación y análisis de la información.

d) *Retroinformación*: presentación de resumen de datos reunidos y análisis preliminar para luego, en conjunto con el grupo, determinar el diagnóstico final.

e) *Planeación del cambio*: generación de pasos de acción que respondan correctivamente a los problemas diagnosticados.

f) *Intervención*: puesta en práctica de las acciones definidas en la fase anterior

g) *Evaluación del proceso desarrollado.*

Debido al tiempo académico establecido para la realización del proyecto, el proceso de consultoría descrito, solo llegó hasta la fase d) del DO, es decir a la fase de Retroinformación, con la subsecuente enumeración de recomendaciones para futuras actividades dentro de la gerencia intervenida, en función de los aspectos diagnosticados.

Como ya se explicó en el capítulo anterior, el modelo teórico escogido para abordar la intervención fue el desarrollado por Warner Burke-Litwin sobre el desempeño individual y de la organización. En consecuencia, se evaluaron

todas las variables del modelo para establecer que dinámica organizacional muestra debilidades.

Para llevar acabo el diagnóstico, se planteó la realización de dos (2) sesiones de trabajo en donde se desarrollaron actividades para recolectar toda la información necesaria que permitiera determinar la situación actual del sistema (ver anexo 4). Posteriormente se procedió a retroinformar al cliente sobre los datos recogidos en el proceso para su validación. Las actividades previstas en este proceso se encuentran reflejadas en la siguiente tabla:

DISEÑO GLOBAL DEL PROCESO

Actividad	Objetivo	Método / Técnica	Fecha	Duración
Reunión inicial de contacto.	Captación del cliente y conocimiento general de la Gerencia.		05/02/99	1 ½ horas
Reunión para establecimiento de Contrato Psicológico.	Establecimiento de expectativas del cliente y de las consultoras. Recopilación información sobre las necesidades del cliente.		11/02/99	1 ½ horas
Reunión de aprobación de la propuesta de consultoría.	Presentación de propuesta de Consultoría. Modificaciones negociadas.		23/02/99	2 horas
Reuniones de diagnóstico del grupo.	Romper el hielo. Obtener información inicial del grupo: (ambiente emocional)	Método Proyectivo / Técnica del "Collage"	10/03/99	2 horas
	Recopilar información acerca de las condiciones actuales de la Gerencia y cambios deseados	Método: Junta de diagnóstico del grupo formal. Técnica: Grupo de enfoque	17/03/99	3 horas
Análisis de los resultados del diagnóstico	Reunión para evaluar y analizar los resultados obtenidos en las sesiones de diagnóstico	Método Cualitativo. Análisis de las observaciones y opiniones expuestas verbalmente	Entre el 10 y el 21 de Marzo	8 horas
Reunión para presentar resultados y sugerir pasos de acción para atender los problemas diagnosticados	Reunión con el Gerente y con el equipo de trabajo para presentar resultados del diagnóstico. Validación de datos. Determinar que pasos dar para trabajar los problemas diagnosticados.	Presentación formal de datos reunidos y análisis preliminar. Debate. Diagnóstico final. Presentación de sugerencias.	24/03/99	2:30 horas

DISEÑO ANALÍTICO DEL PROCESO

Objetivos	Contenido	Actividades / Técnicas	Recurso	Tiempo
PRIMERA SESIÓN				
1. – Crear un clima de trabajo	Heteropresentación. Establecimiento de normas y expectativas	Dinámica del Paso del Balón Discurso formal / Lluvia de ideas se: Definen , solicitan y registran.	Balón Hoja de registro Marcadores	15 minutos
2. – Romper el hielo. Obtener información sobre el grupo Aspectos relacionados con el ambiente emocional.	Elaboración individual de un collage. Puesta en común Determinación de aspectos comunes y disímiles.	Técnica del collage: Trabajo individual Discusión socializada Elaboración de conclusiones.	Tijeras, papel bond, goma de pegar, marcadores, papel lustrillo, revistas, frases escritas, tirro, rotafolio y hojas de anotaciones, grabador.	1:30 horas
SEGUNDA SESIÓN				
1. – Retomar conclusiones de actividades de la primera sesión	Presentación formal de conclusiones. Reflexión / validación grupal	Discurso formal / Lluvia de ideas se: Solicitan y registran	Datashow, rotafolio, marcadores.	15 minutos
2.- Recopilación de información sobre el desarrollo del grupo. Identificar problemas	Análisis de áreas del sistema según modelo de Burke-Litwin	Técnica de Grupos de enfoque: Reunión de subgrupos para el análisis de las áreas del modelo Discurso formal por equipos Conclusiones grupales	Rotafolio, marcadores, libretas de anotaciones, bolígrafos, grabador	2:30 horas
TERCERA SESIÓN				
Validación del diagnóstico	Presentación y valoración del diagnóstico. Priorización de temas u aspectos Presentación de sugerencias	Exposición formal del consultor Discusión grupal / Lluvias de ideas: se solicitan y registran. Priorización de temas	Hojas de rotafolio Marcadores	2:30 horas

Tal y como se reseñan en los cuadros anteriores, durante la primera sesión se utilizó el método proyectivo a través de la técnica del collage con la finalidad de romper el hielo y obtener una inicial información de las condiciones de la Gerencia desde el punto de vista de las emociones y ambiente de trabajo. En la segunda sesión se realizó una Junta de diagnóstico formal utilizando la técnica de los Grupos de Enfoque, para que el grupo dividido, y luego en general, analizara cada una de las variables que plantea el modelo de cambio de Burke-Litwin. Con ello se obtuvo, en forma directa por opinión de los miembros, como se encuentra la Gerencia en cada uno de esos aspectos. Una vez recogida la información se procedió a su correspondiente análisis cualitativo evaluando, por contenido, las opiniones emanadas y registradas en cada sesión de trabajo.

Finalmente, en una tercera sesión, se hizo una presentación formal de los resultados del diagnóstico y se sugirieron los pasos a seguir para atender las debilidades diagnosticadas.

MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

Método Proyectivo / Técnica del Collage (ver anexo 2 para descripción detallada de la actividad)

Los seres humanos tendemos a expresar nuestras necesidades e impulsos en diferentes formas. Solemos poner parte de nosotros mismos, como el trabajo, actitudes y cultura, en las cosas que hacemos y en la forma como lo hacemos. Debido a esta tendencia natural de proyectarnos sobre nuestras acciones, las ciencias sociales han desarrollado métodos o técnicas de observación proyectiva.

Las técnicas proyectivas son instrumentos de gran sensibilidad utilizados para revelar aspectos inconscientes de la conducta (Lindzey 1961). Son altamente multidimensionales y evocadores de datos inusualmente ricos, con un mínimo de conocimiento por parte del sujeto objetivo de la técnica. Suponen un procedimiento de recogida de información muy útil que sirve para el análisis del mundo inconsciente. Suelen clasificarse en: Estructurales, Temáticas, Expresivas, Constructivas y Asociativas.

El Collage resulta una técnica proyectiva[15] expresiva de construcción y la atención del análisis se centra en el producto del sujeto, es decir, en el contenido de su trabajo. Para efecto de la intervención dicha técnica fue escogida con la finalidad de alcanzar dos objetivos bien puntuales:

- "romper el hielo" entre los miembros (generar un ambiente de trabajo agradable, confiable y participativo).
- Obtener una información inicial acerca de los aspectos emocionales del grupo.

Junta de Diagnóstico del Grupo Formal / Grupos de Enfoque

La Junta de Diagnóstico del Grupo Formal constituye una actividad de formación de equipos cuya finalidad es hacer que el grupo natural de trabajo -jefe y subordinados- haga una evaluación del estado actual del equipo en torno a su desempeño, determinando así posibles problemas. Con ella el grupo se juzga a sí mismo y permite que identifique los puntos fuertes o áreas problema.

Para realizar esta evaluación se utilizó la técnica de los Grupos de Enfoque la cual constituye una valiosa herramienta para recopilar datos cualitativos de

[15] KERLINGER, Fred N. Investigación del comportamiento. P. 532

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DEL MÉTODO PROYECTIVO / TÉCNICA DEL COLLAGE

El primer objetivo trazado con éste método, se logró automáticamente en el proceso. La formalidad y las características propias del trabajo que realizan los miembros, más que dificultar la aceptación de la actividad, sirvieron de punto de apoyo para que asumieran la misma como una oportunidad para relajarse y sentirse diferente. Una vez creado el ambiente propicio para el despliegue de la creatividad y la expresión abierta, procedieron a elaborar sus trabajos.

El estímulo brindado a los miembros, vale decir el grado de elección disponible que se le dio a los mismos, fue altamente estructurado. A pesar de que un estímulo sumamente estructurado deja muy poca elección, para efecto de las actitudes esperadas por parte del cliente, y del objetivo de la actividad, se decidió dar opciones claras de los que debían expresar en sus obras.

El análisis de los trabajos construidos se basó en el contenido de los mismos. De manera de minimizar el grado de inferencia por parte del consultor, se solicitó a los participantes exponer oralmente una explicación de sus obras. En función de ello se obtuvo lo siguiente:

- De las cinco preguntas planteadas inicialmente como opciones para la elaboración del collage, los miembros tomaron en consideración tres de ellas:

  ✓ ¿Cómo se siente con respecto al equipo donde trabaja?

  ✓ ¿Cómo ve el trabajo del equipo?

  ✓ ¿ En qué nivel de importancia ve usted los proyectos de su equipo?

De los seis participantes tres (3) tomaron la primera pregunta, dos (2) la segunda y una (1) la tercera. Esto mostró en primera instancia, la importancia que le brindan a los aspectos emocionales presentes en el equipo. A continuación se presentan, por preguntas, las expresiones utilizadas por los miembros para explicar sus trabajos, así como una síntesis de las mismas:

PREGUNTA	OPINIONES EXPUESTAS	SÍNTESIS
¿Cómo ves el trabajo del equipo?	❖ Las diferencias individuales (habilidades, experiencias y conocimientos) son bien manejadas, lo que permite una sincronización del trabajo para alcanzar los propósitos establecidos. Esto genera equilibrio en el equipo. ❖ Entusiasmo y dinamismo ❖ Organizado ❖ Apoyado por la Organización ❖ El equipo cuenta con buenas intensiones y herramientas de trabajo. ❖ Lleno de triunfos ❖ Arduo, implica lucha ❖ Innovador ❖ Comprometido ❖ En continua supervisión	La visión que tienen del trabajo en equipo se puede entender desde dos puntos de vista: Características humanas explícitas en el desempeño: tales características enfatizan el esfuerzo al logro, el compromiso y la creatividad. Habilidades que se destacan en el desempeño: estas habilidades están diferenciadas por áreas de especialización y se ven reforzadas por el uso de buenos recursos e instalaciones. Independientemente del resultado, producto del esfuerzo que realiza la Gerencia, se percibe una continua supervisión de las acciones emprendidas.

PREGUNTA	OPINIONES EXPUESTAS	SÍNTESIS
¿En qué nivel de importancia ve usted los Proyectos de su equipo?	❖ Los proyectos son muy importantes para los miembros, son la razón de ser de su trabajo.	El miembro del equipo que escogió este tema para representarlo, le da un valor supremo a los proyectos de los cuales son responsables.

Como se observa, el ambiente emocional del grupo se caracteriza por el mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros. Adicionalmente, éstos reconocen y afirman tener valiosas capacidades profesionales y habilidades técnicas y humanas que les permite cumplir con sus tareas y facilitan el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable y armonioso.

Estas condiciones descritas, y la disposición que mostraron los miembros desde el inicio de la actividad, crearon el ambiente propicio para el desarrollo de la siguiente sesión de trabajo.

ANÁLISIS DEL GRUPO DE ENFOQUE

El análisis de la información obtenida mediante esta técnica, la observación, grabación de las discusiones (material verbal) en la sesión de trabajo y las notas tomadas tanto por el grupo como por el consultor, se llevó a cabo mediante el desglose y análisis de los temas -oraciones o proposiciones acerca de algo- expresadas por los miembros sobre las variables del modelo.

Los elementos analizados en las actividades de diagnóstico están representados por todas las respuestas verbales y escritas que dieron los participantes durante la actividad. Dichos elementos se categorizaron según las dimensiones del modelo de Burke-Litwin utilizado como base teórica en el proceso de diagnóstico. Ellas son: Ambiente Externo, Liderazgo, Misión y Estrategia, Cultura de la Organización, Prácticas Gerenciales, Estructura, Sistemas, Políticas y Procedimientos, Clima Laboral en la Unidad de Trabajo, Motivación, Necesidades y Valores Individuales, Requerimientos de la Tarea y Capacidades Individuales y por último, Desempeño Individual y de la Organización.

Partiendo de las expresiones dadas por cada participante en cada una de las dimensiones del modelo, se procedió a realizar una síntesis de las ideas compartidas en las actividades de diagnóstico. A continuación se describe el análisis realizado:

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
AMBIENTE EXTERNO	❖ Ciertas áreas brindan apoyo profesional y personal. ❖ Hay cordialidad por parte de ciertas áreas. ❖ Se cumplen las normas, pautas y procedimientos. ❖ Igualdad de condiciones en el trato. ❖ Disposición a dar respuestas a tiempo para satisfacer los requerimientos de las otras Gerencias y usuarios. ❖ Falta de apoyo de ciertas áreas de la organización, proveedores y usuarios. ❖ Falla en la comunicación con otras áreas. ❖ Fallas periódicas en la capacidad de dar respuestas a tiempo por la incidencia de ciertas condiciones del ambiente. ❖ Debemos mejorar la comunicación con otras áreas. ❖ Necesidad de coordinar objetivos y propósitos entre las gerencias.	Los miembros de la Gerencia identifican el ambiente externo como las relaciones que mantienen con los proveedores, usuarios y otras áreas de la organización. Considerando las expresiones observamos que la relación con el ambiente externo es heterogénea. Con algunos entes de ese ambiente mantienen relaciones de apoyo y cordialidad, mientras que con otros no. Aún así consideran que existe igualdad de condiciones en el trato. Por otra parte, la capacidad de dar respuesta a los requerimientos del ambiente varía según las circunstancias, por lo que a pesar de la alta disposición a satisfacer tales requerimientos en los tiempos previstos, surgen inconvenientes ajenos a la Gerencia que demoran el proceso de respuesta. Adicionalmente, el grupo expresa tener fallas en la comunicación con ciertos entes externos, condición que repercute directamente en las tareas que realizan. Debido a ello reconocen la necesidad de mejorar sus estrategias de comunicación con la finalidad de obtener objetivos y propósitos comunes. Finalmente, afirman cumplir con las normas, pautas y procedimientos establecidos formalmente para esta interacción.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
CULTURA	❖ Existe cordialidad entre los miembros del grupo. ❖ Se da importancia al trabajo. ❖ Valoramos la responsabilidad. ❖ Tratamos a todos por igual. ❖ Somos proactivos. ❖ Tenemos capacidad para resolver problemas. ❖ Se concibe el trabajo como una tarea de equipo por lo que nos apoyamos mutuamente. ❖ Somos participativos. ❖ Desconocemos los criterios de remuneración y evaluación de desempeño aplicados por la Institución.	Considerando las opiniones emitidas por los miembros sobre la cultura de la organización, se observa un énfasis en dos aspectos básicos: ❖ Valores humanos: cordialidad, igualdad, trabajo de equipo ❖ Valores relacionados con la tarea: responsabilidad, importancia del trabajo, proactividad, participación y capacidad para resolver problemas. Por otra parte, manifestaron que el desconocimiento del sistema de evaluación y remuneración genera desorientación con respecto a los planes de carrera que se pueden llevar a cabo dentro de la organización.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
LIDERAZGO	❖ Cada uno asume la responsabilidad de sus proyectos. ❖ Ejercemos un liderazgo compartido. ❖ Tenemos la capacidad de tomar decisiones. ❖ El liderazgo formal conoce todos los proyectos y áreas de la Organización, sabe qué áreas hay que atacar, es activo, preocupado, orienta y maneja recursos. ❖ Desconocemos aspectos formales del ejercicio del liderazgo por lo que necesitamos adiestramiento en el tema. ❖ Falta del conocimiento global del negocio. ❖ Supervisión aguda del líder formal. ❖ Debemos mejorar la planificación del tiempo para comunicarnos con el líder formal.	El liderazgo es percibido por los miembros desde dos puntos de vista: ❖ Liderazgo formal: ejercido por el gerente del área al cual describen como capacitado en diferentes aspectos y poseedor de amplio conocimiento sobre el negocio. Aún así manifestaron sentir una supervisión aguda de su parte, situación que les resulta un inadecuado uso del tiempo. ❖ Liderazgo por Proyecto: ejercido por cada uno los miembros en los proyectos en los cuales son responsables y que requiere de toma de decisiones. Este liderazgo se ve afectado por la falta de conocimiento, tanto de los procesos globales del negocio, como de aspectos formales del ejercicio del mismo. Consideran importante recibir adiestramiento en el tema. La comunicación del líder formal con el resto del equipo se ve truncada por la poca disponibilidad de tiempo de cada una de las partes. Por ello consideran importante mejorar el método de planificación utilizado de manera de preveer, entre otras cosas, el tiempo necesario para intercambiar información entre ellos.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
PRÁCTICAS GERENCIALES	❖ Se valora y apoya el trabajo en equipo. ❖ Se conocen las personas claves dentro y fuera de la Gerencia que permiten el logro de los objetivos. ❖ Falta de adiestramiento formal para hacer mejor uso de los recursos de los cuales disponen. ❖ El líder suele invertir tiempo valioso en funciones de los analistas. ❖ Falta de tiempo para resolver otros aspectos. ❖ Mejorar los mecanismos de obtención de información entre gerencias.	Las expresiones denotan las siguientes características de las prácticas gerenciales: ❖ El trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos y metas. ❖ Es importante conocer miembros puntuales de otras áreas que facilitan el logro de objetivos ❖ Problemas con la planificación y uso del tiempo. ❖ Mecanismos insuficientes para obtener información sobre otras gerencias. ❖ Falla en el uso de recursos

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
MISIÓN Y ESTRATEGIA	❖ Cumplimiento de la misión de la Gerencia según recordamos es la misma. ❖ Desconocimiento formal de la Misión y Valores de la Gerencia. ❖ Debemos validar y ajustar, si es necesario, la Misión de la Gerencia.	Los miembros poseen una vaga idea de la misión y los valores establecidos formalmente por el Gerente, pero en función de lo que recuerdan, afirman que la cumplen. En vista de esto, consideraron importante revisar y reestructurar estos aspectos si así se requiere.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
ESTRUCTURA	❖ Tenemos una clara definición de los roles. ❖ Se elaboran planes de trabajo donde se precisan los recursos, responsables, actividades y tiempos. ❖ Existe flexibilidad en el ejercicio de los roles. ❖ El trabajo entre las Gerencias suele solaparse. ❖ Necesidad de definir y diferenciar las funciones y tareas entre las Gerencias relacionadas. ❖ Mejorar la comunicación entre las Gerencias.	La estructura fue analizada por los miembros desde dos puntos de vista: ❖ Interno a la Gerencia: flexible y clara definición de las funciones que ejercen los miembros, las cuales son establecidas en los planes de trabajo. Se consideran especialistas en sus áreas de competencia. ❖ Externo a la Gerencia: difusa diferenciación de las funciones de las Gerencias que poseen áreas de competencia relacionadas. Consideran que esta situación amerita una mejora en la comunicación con las otras Gerencias.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
SISTEMAS (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS)	❖ Apoyamos a la persona encargada de desarrollar los procedimientos. ❖ Informamos a las áreas involucradas sobre los proyectos. ❖ Respetamos la estructura jerárquica. ❖ Cumplimos las normas de la Organización Banesco y de la DTI (Dirección de Tecnología de Información). ❖ No existen procedimientos escritos sobre los proyectos de manera que si no está el experto se desconocen los mismos. ❖ Se hace uso de muchas horas extras. ❖ No se cumple con los planes. ❖ Se desconocen las políticas de otras áreas. ❖ Debemos establecer políticas para atender las actividades que no están planificadas. ❖ Debemos documentar los procedimientos.	A partir de los temas conversados por el grupo con respecto a los procedimientos tenemos lo siguiente: Afirman que en la Gerencia existen personas encargadas de documentar y mantener actualizados los procedimientos de cada tarea que realizan (cada experto es responsable de ello dentro de su proyecto), más no existe ningún procedimiento escrito en la actualidad, presentándose el inconveniente de que si el experto no se encuentra y alguien más del equipo debe hacer su tarea, ésta sufre retrasos en su realización. De allí que sientan la necesidad de documentar los procedimientos rutinarios que realizan. Mantienen al tanto de los proyectos de la Gerencia a aquellas áreas que están involucradas en los mismos, conociendo y aplicando los procedimientos de algunas de ellas, más de otras no.

Continuación...

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
SISTEMAS (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS)	❖ Debemos documentar los procedimientos rutinarios. ❖ Debemos aprender a administrar mejor el tiempo. ❖ Necesitamos desarrollar procedimientos para atender los requerimientos de otras gerencias.	Por otra parte, con respecto a las políticas, opinan que: ❖ Cumplen las normas establecidas por la Organización y por la Dirección a la que forman parte dentro de aquella, y respetan la estructura jerárquica donde se encuentran inmersos. ❖ Sienten la necesidad de establecer ciertas políticas para atender tanto las actividades no rutinarias, (aquellas que no están planificadas) como los requerimientos de otras gerencias. Un tercer aspecto planteado se refiere a ciertas debilidades en lo que respecta a la planificación del tiempo, expresando que: deben aprender a administrar mejor el tiempo, porque no se cumplen los planes previstos y no tienen tiempo ni siquiera para replanificar las actividades, por lo que deben emplear numerosas horas extras para culminar las tareas pautadas.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
CLIMA	❖ Trato igualitario. ❖ Clima agradable. ❖ Clima de colaboración. ❖ Amplia comunicación entre los miembros de la Gerencia. ❖ Respeto a los otros. ❖ Ambiente familiar. ❖ Somos competentes. ❖ Hay integración de caracteres. ❖ Se realizan pocas actividades sociales extra oficina. Valdría la pena planificar eventualmente estas actividades.	Con respecto al clima organizacional, los miembros de la Gerencia lo caracterizaron como un clima agradable, de respeto, igualdad, colaboración, competencia, comunicación e integración entre los miembros que la conforman. En opinión de algunos miembros se deben planificar más actividades sociales extra oficina donde participen todos los integrantes de la Gerencia.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
MOTIVACIÓN	❖ Realizamos proyectos innovadores. ❖ Tenemos reconocimiento formal e informal de la labor realizada. ❖ Buen funcionamiento del negocio a consecuencia del trabajo realizado por nosotros. ❖ Hay variedad en las actividades, no solamente operativas, sino de análisis. ❖ Posibilidad de crecimiento y ascenso profesional. ❖ La importancia de los proyectos nos motiva. ❖ Obtenemos experiencia en diversas áreas por la interacción con los entes externos. ❖ Tenemos mucha presión por el cumplimiento de los requerimientos vs. las condiciones del ambiente. ❖ Nos desmotiva la poca importancia que a veces le dan otras áreas a la información pedida a la Gerencia como urgente. ❖ No se le saca 100% de utilidad a las herramientas utilizadas. No hay asesoramiento en el uso de las herramientas. ❖ Debemos mejorar la comunicación con usuarios y gerentes de otras áreas	Los miembros de la Gerencia manifestaron sentirse muy motivados por la clase y variedad de trabajos que realizan, la importancia y lo innovadores de los proyectos y la posibilidad de crecimiento dentro de la Organización que les demuestra a su vez confianza como equipo. Por otro lado, se sienten desmotivados por la poca importancia que demuestran otras gerencias al trabajo realizado por ellos, por lo mismo creen que deben mejorar la comunicación con los usuarios y gerentes de otras áreas de la organización. Además manifiestan que trabajan bajo mucha presión para tratar de cumplir los requerimientos que les exigen y sienten que están subutilizando las herramientas o recursos que poseen para dar curso a los mismos, agregando a esta situación la falta de asesoramiento en el uso de las herramientas que utilizan.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
NECESIDADES Y VALORES	❖ Existe respeto y confianza entre los miembros del equipo. ❖ Hay valoración del trabajo realizado. ❖ Tenemos libertad. ❖ Tenemos capacidad para la toma de decisiones. ❖ Las necesidades profesionales son cubiertas en un nivel aceptable-medio (opinión del 50% de la gerencia) y aceptable-bueno (opinión del otro 50%). ❖ Los valores de la Organización van acordes a los nuestros. ❖ No estamos satisfechos con los beneficios recibidos. ❖ Necesitamos adiestramiento formal en: planificación, comunicación, liderazgo, herramientas o recursos que utilizamos y el uso del tiempo. ❖ La Gerencia necesita una mayor delegación de responsabilidades.	Entre los valores del grupo destacados por los miembros están: ❖ Respeto, confianza y libertad. ❖ El trabajo realizado Consideran que tales valores se ajustan a los de la organización total. Por otra parte los miembros determinaron tener necesidades en las siguientes áreas: Desarrollo de carrera: piensan que necesitan adiestramiento en ciertas competencias para alcanzar un mayor grado de mejora profesional. Valoración profesional: beneficios recibidos versus capacidad profesional. En el ámbito grupal: mejor delegación de responsabilidades

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
REQUERIMIENTOS DE LA TAREA Y CAPACIDADES INDIVIDUALES	❖ Somos proactivos y autodidactas. ❖ Tenemos capacidad para resolver problemas. ❖ Somos especialistas. ❖ Tenemos capacidad de análisis. ❖ Nos adaptamos a la dinámica del ambiente. ❖ Desconocimiento de otras áreas. ❖ Fallas en la planificación individual. ❖ Necesitamos adiestramiento en ciertas áreas de competencia. ❖ Debemos proyectar aún más las capacidades del a Gerencia. ❖ Falta de conocimiento teórico de los proyectos de la Gerencia u otros similares realizados por otras empresas.	El análisis de esta dimensión arrojó características que posee el grupo en torno a los dos tópicos: Capacidades individuales: son proactivos, especialistas, analíticos, adaptativos y capacitados para resolver problemas. Estas capacidades deben proyectarse aún más dentro de la Organización. Fallas en la tarea por: problemas en la planificación, desconocimiento de las actividades de otras áreas, desconocimiento de la teoría que fundamenta los proyectos, falta de adiestramiento en ciertas competencias.

Dimensión	Opiniones Expuestas	Síntesis
DESEMPEÑO	❖ Nos desempeñamos proactivamente. ❖ Somos un equipo de alto desempeño. ❖ Nuestro desempeño es de calidad. ❖ Somos precisos. ❖ Hacemos uso consecutivo de horas extras de trabajo. ❖ No se realizan reuniones periódicas de retroalimentación de resultados. ❖ No se resuelven ciertos problemas técnicos (lagunas) a nivel de uso de herramientas. ❖ No hay un seguimiento de los requerimientos históricos. ❖ Debemos mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos. ❖ Debemos establecer una política de monitoreo de la calidad de los proyectos. ❖ Mejor manejo de los requerimientos (negociación de los tiempos de entrega)	El desempeño fue analizado tomando en cuenta dos aspectos específicos: Aspectos positivos del desempeño Grupal: de calidad, con precisión, alto rendimiento, proactivos. Fallas en el desempeño grupal: existen fallas en el desempeño debido a problemas en la planificación del trabajo y en los procedimientos de documentación utilizados.

Según el análisis realizado de las expresiones, se observa una continua tendencia a determinar la existencia de problemas en la comunicación. Por ello, afirman desconocer, entre otras cosas, los procesos globales del negocio, las actividades y funciones de otras gerencias y la valoración que le dan, otras áreas de la organización, a los proyectos desarrollados por el equipo. Adicionalmente, esa falla en el proceso de comunicación, genera ciertas diferencias entre los miembros del sistema y el ambiente externo, por lo que mantienen relaciones heterogéneas con éstos, es decir, con algunos elementos del ambiente externo se "llevan bien", con otros no.

Por otra parte, los miembros hicieron énfasis en los problemas que a nivel de planificación posee la gerencia actualmente. Esta debilidad propicia problemas con la capacidad de dar respuesta y con el uso del tiempo, situación que conlleva al incumplimiento de los planes y a la imposibilidad de documentar los procedimientos. Están conscientes que a futuro, esta falla, podría ocasionar que los procedimientos desarrollados en los proyectos se personalicen, lo que haría imprescindible la continua presencia del "dueño del proceso" para que los mismos se cumplan efectivamente.

Desde el punto de vista de las fortalezas, destaca la percepción positiva que tienen los miembros en cuanto a sus capacidades humanas y técnicas. Así como lo expresaron en la técnica del collage, en esta actividad también opinaron que tienen múltiples destrezas y conocimiento en su área, lo que les permite asumir retos y metas sin temor a no responder eficientemente. En aquellas variables del modelo asociadas de alguna manera con las habilidades humanas, no descansaron en repetir que son un equipo unido, que existe un liderazgo compartido, que son responsables, proactivos, creativos, dispuesto, etc.

La única habilidad humana en la que enfatizaron tener dificultades es la relacionada con los mecanismos de comunicación que utilizan, resaltando que dicha falla no se debe a la subestimación de la comunicación como proceso, sino por la falta de información (herramientas, desarrollo del proceso, técnicas etc.) que sobre el tema tienen.

Como vemos, a excepción de las debilidades detectadas en torno al bajo conocimiento de la misión, visión y objetivos del sistema por parte de los miembros, el resto de ellas se ubican entre las variables transaccionales, lo que denota la necesidad de abordar los procesos organizacionales - transacciones- presentes en el sistema.

CONCLUSIONES

En resumen, los resultados de la fase diagnóstica se presentan a continuación:

- Fallas en la comunicación con ciertos entes externos (otras gerencias dentro de la organización, proveedores y usuarios)
- Desconocimiento de las tareas que los diferencia de otras gerencias.
- Mecanismos insuficientes para obtener información sobre otras gerencias con áreas de competencia.
- Poca disponibilidad de tiempo para la comunicación líder – equipo.
- Problemas con la planificación, uso y administración del tiempo.
- Exiguo conocimiento de la misión, visión y objetivos de la gerencia
- Desconocimiento del sistema de evaluación y remuneración de la organización.

En la tercera sesión se procedió a presentarle al cliente los resultados del diagnóstico, con la finalidad de validarlos y obtener retroalimentación sobre el proceso.

Inicialmente, procedieron a evaluar cada conclusión en función del nivel de impacto en el desenvolvimiento y desempeño de la gerencia, para posteriormente dar prioridad a aquellas necesidades consideradas más importantes para la gerencia; a saber son:

- Manejo de mejores estrategias para comunicarse efectivamente con los elementos del ambiente externo.
- Conocer y manejar mejores técnicas de planificación y uso del tiempo. Esto incluye la replanificación, el uso de horas extras, monitoreo de la calidad de los proyectos y evaluación de los resultados.
- Mejorar la comunicación formal con el líder del equipo.
- Conocer los procesos y funciones de otras gerencias con las cuales mantienen estrecha relación.
- Conocer y validar la misión, visión y objetivos del sistema.
- Conocer los mecanismos de evaluación y remuneración utilizados por la organización.

Considerando las necesidades antes expuestas, se sugirió al cliente trabajar:

- La Comunicación (proceso, elementos, barreras, herramientas y técnicas), con la finalidad de que adquieran habilidades para mejorar la comunicación que mantienen con los elementos del ambiente externo.

- La Negociación, con la finalidad de que aprendan a negociar con el ambiente externo las solicitudes, requerimientos y necesidades.
- Técnicas de planificación y uso del tiempo.
- Técnicas de Planificación Estratégica. Con ello podrán establecer planes de desarrollo inmediatos y futuros, sobre la base de sus debilidades y potencialidades. Adicionalmente, tendrán la oportunidad de validar la misión, visión y objetivos de la gerencia, aspecto considerado por los miembros en el diagnóstico.

ANEXOS

HOTMAIL TIP: Check All of Your Email with Hotmail msn Hotmail

Hotmail *ileananino@hotmail.com*

Inbox Compose Addresses Folders Options Help

Folder: **Inbox**

From: "Burke, W. Warner" <burke1@exchange.tc.columbia.edu> Save Address Block Sender

To: "'ileananino@hotmail.com'" <ileananino@hotmail.com>

Subject: Modelo de Cambio de Burk-Litwin

Date: Tue, 13 Jul 1999 12:47:32 -0400

Reply Reply All Forward Delete Previous Next Close

Dear Ms. Nino:

El modelo Burke-Litwin se ha aplicado con exito en las instituciones siguientes:

SmithKline Beecham (London & Philadelphia)
National Aeronautics and Space Administration (NASA-Washington, DC)
National Westminister Bank (USA)
Dime Savings Bank of New York
British Broadcasting Corporation (BBC of London)
PriceWaterhouse Coopers

Best wishes,

W. Warner

Reply Reply All Forward Delete Previous Next Close

Move To: (Move to Selected Folder)

Inbox Compose Addresses Folders Options Help

HOTMAIL TIP: Check All of Your Email with Hotmail msn Hotmail

Air Tickets | Buy Music | Downloads | Entertainment | Free Games | Yellow Pages
Headlines | Sporting Goods | Buy Videos | Weather | Buy books | More cool stuff...

Search the web: Search

© 1999 Microsoft Corporation. All rights reserved. Terms of service Privacy Statement

ANEXO 2

Técnica del Collage

Número de participantes: 6 personas

Tiempo previsto de duración: 1hora y media en total; 20 minutos para la elaboración del collage, 30 minutos para la exposición individual y cuarenta minutos para la discusión global del equipo.

Objetivo: Romper el hielo entre los miembros de manera de crear una atmósfera de confianza y participación. Obtener información acerca de la las variaciones o similitudes que existen dentro del grupo en torno a aspectos emocionales y del ambiente de la Organización.

Actividades: 1) Se les reparte a cada uno de los miembros del equipo una hoja de folio y diferentes materiales para elaborar el Collage.

2) Se les da a los miembros las siguientes pautas de trabajo:

- Deberán elaborar un collage en un tiempo máximo de 20 minutos.
- El collage es de carácter individual.
- Solo se dará explicación del trabajo realizado una vez que cada uno de los miembros haya culminado su trabajo.
- Entre los temas a ser expuestos en el collage están: ¿cómo se siente con respecto al equipo donde trabaja y con la

Organización?, ¿Cómo siente que ha sido la evolución del equipo desde su conformación?, ¿Cómo ve el trabajo del equipo?, ¿Cómo ve a su equipo de trabajo dentro de la Organización?. Cada miembro deberá tomar solo un tema de lo propuestos.

- Al finalizar el trabajo deberán colocarle un título alusivo al lo expuesto en el collage.
- Cada miembro del equipo explicará en un máximo de 5 minutos por persona lo que expuso en el trabajo. Los demás miembros podrán realizar preguntas en caso de no entender aspectos del collage.

- Se le pedirá al grupo que establezcan conclusiones sobre la experiencia. Es importante que identifiquen aspectos positivos y negativos expuestos en los trabajos y que reflejan, en un primer momento, el cómo está la Gerencia.

ANEXO 3

Junta de Diagnóstico del Grupo Formal / Grupos de Enfoques

Número de participantes: 6 personas

Tiempo previsto de duración: 2 horas y media en total. 15 minutos para la explicación de la actividad, 40 minutos para la reunión de los subgrupos, 60 minutos para la puesta en común y 45 minutos para la elaboración de conclusiones (agrupación de aspectos por temas y priorización de los mimos).

Objetivo: recopilar información acerca de las condiciones actuales de la Gerencia y los cambios deseados; revisar como es el desempeño del grupo; identificar problemas a través del juicio realizado por el propio grupo sobre sus puntos fuertes y sus áreas deficientes. Definir las áreas donde existen problemas.

Actividades:

1) Se les explica a los miembros las definiciones de cada una de las variables del modelo.

2) Se les pide a los miembros agruparse en parejas de manera de compartir opiniones e ideas.

3) Se les entrega material para que escriban sus conclusiones.

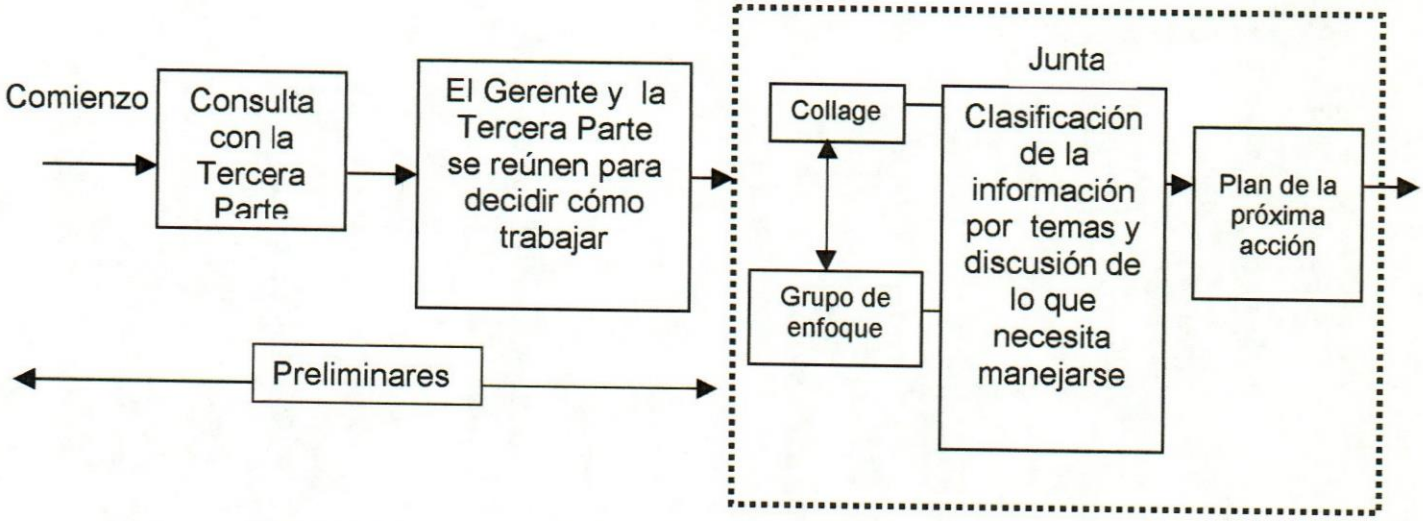
4) Se les explica a los miembros que tendrán un tiempo máximo de 40 minutos para discutir con su pareja los tópicos a presentar y escribir las conclusiones sobre los mismos en el material suministrado.

5) Se presenta el cuadro correspondiente al modelo de Burke-Litwin con la finalidad de que cada grupo evalúe y determine como está la Gerencia en cada una de las áreas.

6) Se le pide a cada subgrupo exponer, por área, las conclusiones obtenidas de la discusión.

7) Se pide al grupo establecer conclusiones generales identificando que aspectos ameritan trabajar, cuáles fortalecer y cuáles desarrollar. Es importante en este paso la priorización de los temas

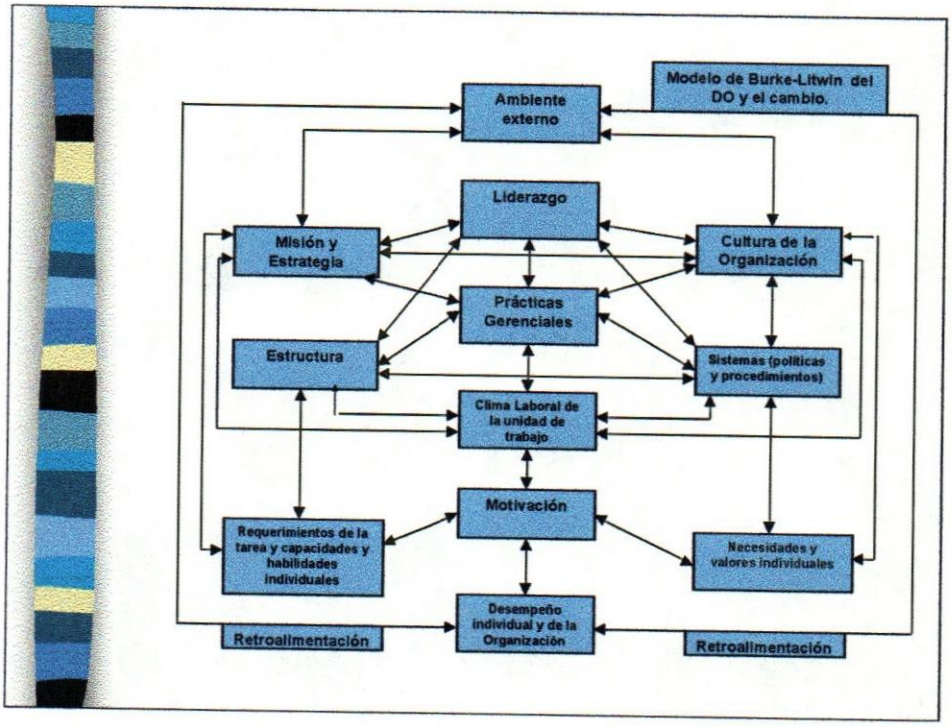
ANEXO 4



Procedimiento para la Intervención de Diagnóstico del grupo [16]

[16] Fuente: Adaptado de Fordyce and Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos.

ANEXO 5


Modelo de Burke-Litwin del DO y el cambio.
Ambiente externo
Liderazgo
Misión y Estrategia
Cultura de la Organización
Prácticas Gerenciales
Estructura
Sistemas (políticas y procedimientos)
Clima Laboral de la unidad de trabajo
Motivación
Requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales
Necesidades y valores individuales
Desempeño individual y de la Organización
Retroalimentación
Retroalimentación

PRINCIPALES CONCEPTOS

❒ **AMBIENTE EXTERNO**: es el conjunto de factores (recursos, leyes, sistema político, condiciones económicas, personas etc.) externos a la Organización que la afectan de una u otra forma.

❒ **LIDERAZGO**: conducta asumida por los ejecutivos para proveer dirección y alentar a otros miembros a tomar las acciones necesarias para atender los procesos de la organización.

❒ **MISION**: es la razón de ser, el por qué y para qué existe la Organización. Todos lo miembros del sistema deben abrazarla y dedicarse a su concreción.

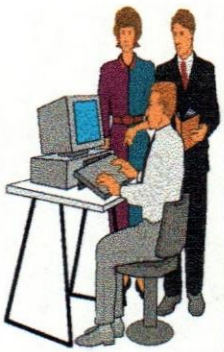
❒ **CULTURA**: describe la parte del ambiente interno de la Organización que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros y que usan para guiar su funcionamiento. Afecta la forma de interpretar las circunstancias e incluso puede influir en los esquemas para organizar y retener la información.

❒ **ESTRUCTURA**: forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

❒ **PRACTICAS GERENCIALES**: procesos a través de los cuales se ejerce facilitación e influencia entre un grupo de subordinados para hacer mejor uso de los recursos y obtener resultados en condiciones de ambigüedad, complejidad o conflicto.

❒ **SISTEMAS (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS)**: conjunto de pasos establecidos formalmente para llevar a cabo los planes de trabajo, y que relacionados entre sí, permiten lograr los objetivos organizacionales.

❒ **CLIMA**: tono emocional interno de la organización que experimentan todos sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.



❒ **MOTIVACIÓN**: voluntad de llevar a cabo todo el esfuerzo necesario para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

❒ **REQUERIMIENTOS DE LAS TAREAS Y CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES:** son las conductas requeridas para realizar efectivamente las tareas.

❒ **DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y DE LA ORGANIZACIÓN**:resultado de las actividades realizadas por los miembros según indicadores de esfuerzo y éxito establecidos por la organización.

❒ **NECESIDADES Y VALORES INDIVIDUALES:** factores psicológicos específicos que proveen de deseo y valor para las acciones y pensamientos individuales

BIBLIOGRAFÍA

BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben T. *Transiciones Organizacionales.* Administración del cambio. Addinson – Wesley Iberoamericana. U.S.A. 1988.

BROWN, G. *El Diagnóstico de la Empresa* . Ediciones S.A. Madrid. 1972

BURKE, W. Warner. *Organization Development.* A process of Learning and Changing. Second Edition. Addison – Wesley Publishing Company. United States of America.1994

BURKE, W. Warner. *Desarrollo Organizacional: Un Punto de Vista Normativo.* Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos de Norteamérica.1988

CASTILLO, Oscar Rafael. *Dinámica de Grupo.* Curso práctico. Universidad de Carabobo. 1995.

FERRER PEREZ, Luis. Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. Segunda Edición. México. 1998

FORDYCE, Jack K y WEIL, Raymond. *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.* Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos de Norteamérica. 1975

FRENCH, Wendell L . y BELL, Cecil H, Jr. *Desarrollo Organizacional.* Aportaciones a las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México 1995.

GUIZAR MONTÚFAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional.* Principios y Aplicaciones. McGraw – Hill Interamericana de Editores S.A. México. 1998

KERLINGER, Fred N. Investigación del Comportamiento. Mc Graw Hill. México. 1995.

LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W. *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.* Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos de Norteamérica. 1991.

ROBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional.* Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996

SHEIN, Edgar. *Psicología de las Organizaciones.* Editorial Prentice Hall International. México. 1988

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA. *Diagnóstico Organizacional.* Escuela de Psicología. 1983.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. *Técnicas de Documentación e Investigación I.* Estudios Generales. Ediciones de la UNA. Caracas. 1995.

Otros

http://vmars.tinn.net/online/diagnos/proyectivos/tp04.htm

http://www.readysoft.es/home/pacbarcelona/cuali.htm

http://exelencia.uat.mx/desarrollo/lecturas/contenid.htm

http://www.attractor.com.mx/servi6.html

http://www.insight-rh.com.br/diag.htm