



Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado de Desarrollo Organizacional

Trabajo Especial de Grado

Intervención Diagnóstica

Liderazgo y Visión

Lic. Noris López Rodríguez

C.I. 12.417.344

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional comprende una serie de pasos, uno de ellos corresponde a la fase diagnóstica en donde el consultor conjunto al cliente, analizan las áreas críticas, fortalezas y áreas de mejora de la organización para así establecer metas, en la búsqueda de soluciones.

En este caso en particular se plantea la situación de una organización no gubernamental llamada “Liderazgo y Visión” la misma se encarga de la formación de líderes comunitarios a nivel nacional, y por sus características y la situación actual del país se ha venido generando en ella diferentes contextos que le han llevado a la búsqueda de soluciones o mejoras en sus interacciones.

En el presente trabajo se pretende establecer las áreas críticas, las áreas de oportunidades y las diferentes fortalezas de Liderazgo y Visión que van a ser la base para la operacionalización del cambio.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

I. Presentación de la empresa	5
II. Objetivos del Diagnóstico	7
III. Alcances	7

MARCO TEÓRICO

IV. Desarrollo organizacional	8
V. Orígenes del Desarrollo Organizacional	9
VI. El Diagnóstico en el D.O.	10
VII. Modelo Investigación - Acción	11
VIII. Modelo Consultoría de Procesos	14
IX. Tipos Organizacionales Básicos	16
X. Modelos Organizacionales Básicos	18
XI. Modelos Organizacionales por Proyectos	18
XII. Poder	19
XIII. Grupos Focales	21
XIV. Entrevistas	22
XV. Cuestionarios	23
XVI. La Observación	26
XVII. Otros Conceptos Asociados	26

DIAGNÓSTICO

XVIII. Proceso Metodológico del Diagnóstico	29
XIX. Métodos e Instrumentos de recolección de Información y Aplicación	31
XX. Procesamiento de la Información	35
XXI. Hallazgos	36

XXII. Conclusiones	46
XXIII. Recomendaciones	48
XXIV. Anexos	49
XXV. Bibliografía	75

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

I Presentación de la Empresa:

La empresa en la que se realizó el diagnóstico fue Liderazgo y Visión.

Liderazgo y Visión es una Asociación Civil Privada, (no gubernamental) sin fines de lucro, dedicada desde 1995 a la formación de personas en valores democráticos y temas de interés colectivo, para consolidar una mejor ciudadanía y promover un liderazgo visionario, constructor y responsable, independientemente de su origen ideológico, político o social, que busca conformar una comunidad identificada con el respecto a la democracia, la necesidad de establecer consensos sobre reformas modernizadoras básicas y la responsabilidad que cada individuo tiene en la construcción de lo social.

Es una empresa que cuenta con 23 empleados de carácter permanente a nivel nacional, asimismo para la ejecución de sus proyectos cuenta con un contingente de voluntarios.

Necesidad Sentida: Liderazgo y visión es una empresa que se encarga (básicamente) de formar líderes comunitario, en el año 2000 decidieron llegar a la población general con una propuesta, una visión, un proyecto de largo plazo para el país llamado “Un sueño para Venezuela”. El objetivo principal de este proyecto es educar a la población general sobre las reformas y cambios que la sociedad como un todo y los individuos deben emprender para tener un país más próspero. Debido al éxito obtenido, se comenzó a organizar presentaciones, seminarios, talleres, concursos sobre el contenido del libro así como materiales nuevos.

Necesidad Detectada: Existía en la organización una necesidad de reorganizar y reglamentar los procedimientos y normas de realización de los todos los procesos presentes dentro de la misma, así como una gran necesidad de tener claro el rumbo de la empresa. Por otro lado reinaba una incongruencia

entre lo que deseaba la Junta Directiva de Liderazgo y Visión y lo que en realidad estaba sucediendo dentro de la organización.

Dirección Completa: Ave. Blandín, Centro Comercial Mata de Coco, Locales 7, 8 y 9 Chacao. Teléfonos: 266-5376/ 266-5147/ 266-5748.

Persona Contacto: Alonso Domínguez Teléfonos: 266-5376/ 266-5147/ 266-5748 adominguez@liderazgoyvision.org.

Datos Adicionales:

- **Un Sueño para Venezuela:** es un programa de pedagogía social dedicado a promover una visión de país a largo plazo, que pueda ser compartida por todos los venezolanos y se convierta en el sueño que nos impulse a salir adelante. Actuando desde ya con sentido y dirección.
- **Sueño Bus:** Es la estrategia que Liderazgo y Visión ha desarrollado para lograr una intervención social que garantice la autosustentabilidad de sus objetivos donde se incorporan las vivencias y complejidades del día a día de la gente, ya que concentra el conjunto de actividades que se han diseñado para la integración de los sueños de las personas, grupos y comunidades de todo el país. Este funciona como una escuela rodante y se desempeña como un espacio para el dialogo popular, donde se analizan todos los aportes que cualquier individuo o colectividad pueda ofrecer a este programa integral de pedagogía social y formación ciudadana, a partir de su cotidianidad.

II Objetivos del Diagnóstico:

- Identificar las características de la organización en cuanto a procesos de interacción entre las distintas áreas que la conforman, estilos de dirección, y redes informales.
- Determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

III Alcance:

Al finalizar la Fase Diagnóstica, Liderazgo y Visión contó con los siguientes productos:

- Informe descriptivo de Fortalezas y áreas de oportunidad de la organización; y
- Conclusiones y Recomendaciones

IV Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha sido una herramienta fundamental para aquellas organizaciones que buscan el cambio con la finalidad de optimizar sus resultados, producto de la competencia propia de esta época y la exigencia de los clientes.

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

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

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

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

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

El DO es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración

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

Según Bennis (1973): Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El D.O. es nuevo y todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución.

Para Faria Mello (1983): Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

V Orígenes del Desarrollo Organizacional

- Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en ESSO.
- Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
- Burke y Hornstein (1971) definen el D.O. como un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En 1972, estos mismos autores, conceptúan al D.O.

como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización.

- Burke y Hornstein; Bunker, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924.
- Schmuck y Miles (1971) dicen que el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión.
- French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O. con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios "T-Groups", a partir de 1947 hasta el final de esa década y continuando en los años de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente. Con los trabajos de "investigación y acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Levin en 1945 en el M.I.T, con la colaboración de Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Renis Likert. French y Bell enfatizan que el foco en la organización total, que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O., surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide.
- Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

VI Diagnóstico en D.O.

Diagnóstico: Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetos de interés

Beckhard subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue: El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una

organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" investigación o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

En un programa de DO los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información, también son aspectos significativos del proceso.

En general, se considera que la información es propiedad de las personas que la generaron, los datos sirven como base para la planificación de la acción.

VII Modelo Investigación – Acción

La intervención diagnóstica realizada en Liderazgo y Visión fue preparada bajo el enfoque teórico de Investigación Acción.

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

French y Bell definen la investigación-acción como “la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas

prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos.”

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

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Fuente: Idalberto Chiavenato. (1998)

1. Identificación del Problema. Una persona clave en la organización se siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.
2. Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Aquí se utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la

empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.
4. Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no esta preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.
5. Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. En este fase se puede notar que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción.

En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

6. Acción. Enseguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá, convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
7. Integración de Datos Después de la Acción. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO, es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

VIII Modelo Consultoría de Procesos

Para llevar a cabo la intervención diagnóstica se aplicó el Modelo Consultoría de Procesos donde el consultor trabaja de la mano con el Gerente o Líder, así como con la unidad u organización en general, de esta manera se pudo determinar las fortalezas, áreas de oportunidad y desarrollar las alternativas a seguir.

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

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

Como resultado de una consultoría de procesos y como uno de sus objetivos, el cliente aprende a resolver sus propios problemas; mejoran sus habilidades de diagnóstico, solución e implantación. El consultor de procesos es un experto en mantener este tipo de relación de ayuda.

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

Las condiciones para aplicar una consultoría de procesos son que:

- El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer la respecto.
- El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

- El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
- El cliente tiene una 'intención constructiva' basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.
- En última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación.
- El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

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

IX Tipos Organizacionales Básicos

Funcionales: Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base a: producción, mercadotecnia y finanzas.

De ubicación: Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas, están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

Organizaciones por Clientes: Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización. Este tipo se utiliza principalmente en empresas comerciales.

Organizaciones por Producto: Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce, una organización de este tipo

promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

Por procesos: Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

Híbridos: Son una combinación de las organizaciones de tipo básico.

De Proyectos: Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos, estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

Organizaciones Matriciales: Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a su organización funcional.

Centralizada: La administración mantiene su estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa.

Descentralizada: Los gerentes de las operaciones subordinadas reciben casi autoridad plena para operar su propia organización

Organización formal: Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas. Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

X Modelos Organizacionales Básicos

Modelo lineal: Es el más simple. Todas las funciones de dirección se concentran en el dirigente de la subdivisión de que se trate y a él están subordinados todos los ejecutores directos.

Modelo funcional: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Modelo lineal-funcional: En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

XI Modelos Organizacionales Por Proyectos

Modelos de gerencia de proyectos por departamento: Surge de la necesidad de tener en cuenta el concepto de proyectos, aun dentro del modelo organizacional, se crea la figura de líder o de gerente de proyecto.

Modelo de gerencia de proyectos por grupos de trabajo: Se basa en la integración mediante la asignación de un representante de cada departamento funcional a un grupo de trabajo que atienden un determinado proyecto, bajo la coordinación de un departamento de enlace.

Modelo de gerencia de proyectos por línea y staff: En este modelo la dirección de un proyecto es realizada por el personal cuya lealtad principal está orientada al proyecto dado. Para esto, la gerencia de proyecto debe estar separada de la influencia de los gerentes funcionales.

Modelo de gerencia por producto: En este modelo se crea una división dentro de una división. El gerente de proyecto posee autoridad de línea, delegada por el máximo dirigente, sobre las subdivisiones que intervienen en

el proyecto. Los conflictos deben resultar mínimos, las comunicaciones resultan cortas y efectivas.

Modelo de gerencia de proyecto matricial: El modelo matricial constituye un esfuerzo de combinar el modelo organizacional básico lineal-funcional con el modelo de gerencia de proyectos por productos, en la búsqueda de combinar las ventajas de ambos.

XII Poder

El Poder es la capacidad de una persona para hacer que otra haga algo, que de otra manera, no hubiera hecho. Se refiere normalmente a la capacidad del agente de influir sobre un sujeto determinado. La capacidad puede darse en influir actitudes o conductas, o ambas. Una definición más formal es la potencial influencia de un agente sobre las actitudes y conductas de uno o varios sujetos.

Tipos de Poder

De acuerdo a la taxonomía de French y Raven se identifican cinco tipos de poder:

- Poder sobre premios. El sujeto cumple para obtener reconocimientos controlados por agente.
- Poder coercitivo. El sujeto cumple para evitar castigos controlados por el agente.
- Poder legítimo. El sujeto cumple porque cree que agente tiene el derecho a requerir cosas y el sujeto a cumplir.
- Poder experto. El sujeto cumple porque cree que al agente tiene tiene gran conocimiento sobre lo que le pide.
- Poder referente. El sujeto cumple porque admira o se identifica con el agente y quiere ganar su aprobación.

Fuentes de Poder.

- Autoridad formal. También llamada poder legítimo, basada en percepciones sobre derechos, prerrogativas y obligaciones asociadas con una posición. La autoridad incluye la percepción de que el ocupante de una posición tiene derecho de influenciar las conductas de su personal.
- Control sobre recursos y reconocimientos. Proviene también de la autoridad formal. El agente tiene control sobre recursos y reconocimientos a los demás (compensación, oportunidades de carrera, etc.)
- Control sobre castigos. El agente tiene control sobre los castigos y la capacidad de prevenir que otros los reciban. Es la capacidad de ejercer coerción.
- Control sobre la información. Este tipo de poder comprende el control del acceso a información vital y sobre su distribución a otros, influenciando sus percepciones y actitudes.
- Control ecológico. El líder influencia a sus seguidores porque posee control sobre el ambiente físico de trabajo, la tecnología y la organización de las tareas.

Formas de ejercer el Poder:

- Coercitiva: Por medio de la fuerza.
- Normativas: Por medio de marcos simbólicos.
- Incentivas: Por medio de estimulación e incentivo.

Principios básicos del Poder

- Principio de autoridad y de responsabilidad: La autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
- Principio de definición funcional: Cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... mayor será la posibilidad de que se cumpla la misión del director o gerente.

- Principio escalar: Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
- Principio de nivel de autoridad: Las decisiones que sean de la competencia de un gerente debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
- Principio de unidad de mando: Cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un sólo superior será mejor.
- Principio de la responsabilidad total: La responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
- Principio de delegación por los resultados esperados: La autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

XIII Grupos Focales

Hay muchas definiciones en la literatura especializada, sin embargo las principales están asociadas a la idea de grupos de discusión organizados alrededor de una temática. Todas ellas, de alguna manera, localizan metodológicamente hablando, el objeto y objetivos de los grupos focales en la contribución que hacen al conocimiento de lo social.

Korman define un grupo focal como: *"una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación"*.

Los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto el punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes

Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia, y entre sus grandes logros permite una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática. Comparado con la técnica tradicional de la observación científica, un grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo.

XIV Entrevistas

Definición

La entrevista personal es una técnica para obtener cierta información deseada, de un sujeto determinado de antemano, por medio de una conversación directa fijada en un cuestionario previo y preciso.

La entrevista, como técnica de recopilación, va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o un bosquejo de cuestiones para orientar la conversación.

Tipos de Entrevista

- Entrevistas no estructuradas o Entrevista Libre: A través de una conversación distendida el entrevistador va recopilando datos acerca del candidato. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.
- Entrevistas estructuradas o Entrevista Estandarizada: Es un tipo de entrevista que se realiza siguiendo una especie de cuestionario y que se aplica indistintamente a todos los candidatos, se basan en un marco de preguntas predeterminadas.
- Entrevistas mixtas: Es una mezcla de las dos anteriores. Se sigue una guía de los temas que se deben abordar, pero en cada uno de ellos el

entrevistador debe indagar según crea oportuno. En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Ventajas de la entrevista

- Tiene flexibilidad para adaptarse a las personas y a las circunstancias, se pueden aclarar y repetir las preguntas.
- Da la oportunidad de observar al entrevistado: reacciones, ambiente, etc.
- Es fácil verificar la veracidad de las respuestas.
- Obtiene fácil respuesta a cuestiones personales íntimas de las que es más fácil hablar que escribir.
- Da garantía de que la respuesta es individual; por escrito puede hacerse en grupo o sugerida por otra persona.
- El número de no respuesta es menor.
- Se pueden obtener respuestas espontáneas.
- Puede durar todo el tiempo necesario una vez que se oriente el tema.
- Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales.
- Los datos obtenidos son susceptibles de cuantificación y tratamiento estadístico.

XV Cuestionarios

Es un método para obtener información de manera clara y precisa indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas.

La principal ventaja de los cuestionarios autoadministrados reside en la gran economía de tiempo y personal que implican, otra ventaja es que la calidad de

los datos obtenidos se incrementa, ya que al desaparecer la situación de interacción, se eliminan las posibles distorsiones que la presencia del entrevistador puede traer, ya sea por la forma de hablar, de enfatizar las palabras u oraciones, de dirigir inconscientemente las respuestas, ya sea por su misma presencia física, que puede retraer o inhibir al entrevistado.

Tipos de cuestionarios

- Estructurado: La técnica más común de recolección de datos es el cuestionario estructurado el cual exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia. Esta normalización se diseña para controlar el sesgo en las respuestas, asegurando que los encuestados estén respondiendo exactamente a la misma pregunta.
- No estructurado: En este enfoque, el objetivo del estudio de investigación es claro para el encuestado. Hay un amplio grado de flexibilidad en la forma en que se formulan las preguntas y en el grado de indagación. El formato de respuestas es abierto y los encuestados tienen la oportunidad de expresar libremente sus persuasiones y sentimientos sobre los temas presentados por el entrevistador.
- Semi-estructurados: en ellos se presenta un guión con las principales preguntas y un orden que no es riguroso, ni tampoco la expresión con la que se formulen las preguntas.

Tipos de Pregunta

1. Según el grado de libertad de respuesta:
 - Abiertas: una pregunta se considera abierta cuando se le da libertad al entrevistado para contestar con sus propias palabras y expresar las ideas que considera adecuadas a la pregunta.
 - Cerradas: son aquellas en las que no se da libertad al entrevistado para contestar con sus propias palabras y se le obliga a escoger entre un conjunto de alternativas

- Dicotómicas: cuando al entrevistado se le conceden 2 alternativas a escoger (sí o no)
- De opción múltiple o politómicas: esta modalidad presenta al entrevistado una pregunta y un conjunto de alternativas mutuamente excluyentes y exhaustivas tomadas de forma colectiva y debe elegir la que mejor corresponde a su respuesta.
- De respuesta múltiple: muy similares a las politómicas pero el entrevistado puede señalar mas de una respuesta.
- Mixtas: constituyen otra modalidad en la que figura la combinación de preguntas cerradas con una alternativa abierta, con el fin de que el entrevistado tenga libertad para contestar con sus propias palabras.

2. Según el grado de premeditación de la respuesta:

- Espontáneas: son aquellas en las que al formular la respuesta el entrevistado no se encuentra influido por ninguna orientación, es decir, que responde por su propia voluntad sin ninguna ayuda.
- Sugerida: en las que el entrevistado elige entre un conjunto de respuestas que le muestra el entrevistador, bien sea leyéndolas o mediante la exhibición de las llamadas tarjetas.

3. Según el grado de información obtenida:

- Introductorias o de contacto: son las que se colocan al comienzo del cuestionario y su objetivo es crear un clima de confianza.
- Filtro: son preguntas que sirven para averiguar o ratificar la coherencia de las respuestas obtenidas.
- De control: se hacen para contrastar la calidad de la información que se esta obteniendo.
- Sobre comportamientos o conductas: suelen ser los bloques centrales de muchos estudios exploratorios y se suelen preguntar

sobre aspectos referentes al comportamiento presente, pasado o futuro intentando averiguar las pautas de dicho comportamiento.

- De clasificación: se refieren a datos personales, económicos, socio-culturales, etc., que a veces no guardan relación con el objeto del estudio.

XVI La Observación

La observación abarca el registro del comportamiento del encuestado; es el proceso de reconocimiento y registro del comportamiento de las personas, objetos y eventos. En la práctica, las técnicas de observación se utilizan conjuntamente con otras técnicas de recolección de datos.

Este método presenta varias ventajas en primer lugar, no se basa en la buena voluntad del encuestado para suministrar los datos deseados. En segundo lugar, se reduce o elimina el sesgo potencial causado por el entrevistador y el proceso de entrevista. Por tanto, los datos de observación deben ser más exactos. En tercer lugar, algunos tipos de datos sólo pueden recolectarse mediante la observación. Obviamente, aquellos patrones de comportamiento de los que el encuestado no tenga conciencia pueden registrarse sólo mediante la observación.

XVII Otros Conceptos Asociados

- **Planificación:** Función de fijar metas, objetivos y establecer las políticas, procedimientos y programas para alcanzarlos. En el caso de proyectos se puede ver como el establecimiento de un determinado curso de acción, en el marco de ciertas previsiones.
- **Diagramas de Responsabilidad:** Es una técnica que ayuda a aclarar quien es responsable de que en varias decisiones y acciones. Es una técnica sencilla pertinente y muy efectiva para mejorar el funcionamiento del equipo
- **Análisis del campo de fuerzas:** Es un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas, se basa en

varias hipótesis: el estado actual de las cosas (la condición actual) es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante del campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas (la condición deseada), sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el nivel de equilibrio de la condición actual a la deseada, se debe alterar el campo de fuerzas, añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

- **Retroalimentación de encuestas:** Se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos conforme a ellos.
- **Dirección:** Es la función mediante la cual se ejecutan, a través de otros, los planes necesarios para alcanzar los objetivos planteados, consiste en coordinar el desarrollo de las actividades de acuerdo a lo planificado, en orden de importancia y con el mínimo de conflictos, así como asignar funciones y tareas a subordinados de acuerdo a sus habilidades y conocimiento además de delegar la autoridad necesaria y suficiente respecto a las funciones y tareas asignadas y por su puesto supervisar el desempeño de funciones y tareas, impartiendo instrucciones, asesoramiento y consejo.
- **Control:** Es la función de medir, evaluar y rectificar el avanza de las actividades hacia el logro de los objetivos.
- **Medir:** implica determinar el grado en que se avanza hacia los objetivos comparándolo con lo planificado.
- **Evaluar:** implica analizar las causas que han provoca desviaciones significativas de las actividades con respecto a lo planificado y determinar las posibles acciones a tomar para eliminar las consecuencias.
- **Rectificar:** implica adoptar las acciones correctivas necesarias para volver a encausar las actividades hacia el logro de los objetivos.

- **Autoridad:** facultad de poder asignar y distribuir funciones para conseguir un determinado fin.
- **Responsabilidad:** La obligación de cumplir con el papel y tareas asignadas y de responder por las acciones u omisión de acciones.
- **Delegación:** es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

XVIII Proceso Metodológico del Diagnóstico

Para realizar el proceso de consultoría en esta fase diagnóstica, se consideró las etapas que constituyen la consultoría de procesos en Desarrollo Organizacional, ejecutando el Proceso de Iniciación, es decir:

1. Contacto inicial con la organización cliente.
2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.
3. Selección del ambiente y método de trabajo; y

Posteriormente se procedió con la Fase de Diagnóstico como tal:

4. Observación organizacional
5. Recolección de datos y diagnóstico.
6. Presentación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones de acción.

A continuación se presenta de forma detallada los pasos realizados para efectuar la consultoría en Liderazgo y Visión:

1. Se Sostuvo algunas conversaciones informales con la Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión, ofreciéndoles los servicios de consultoría
2. Se fijó la cita para hacer el primer contacto formal en la organización.
3. Investigación acerca de Liderazgo y Visión para así conocer el propósito y área de acción de la organización, entre otras cosas.
4. Elaboración del Guión de la Entrevista para tener en cuenta todos los aspectos que se plantearon en la reunión, y así establecer el contrato psicológico.
5. Reunión con la Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión, en donde se planteó la necesidad de la organización y fue suministrada toda la información concerniente a estructura, funciones, entre otros.

- Determinamos expectativas mutuas y establecimos las responsabilidades que asumirían las partes (Contrato Psicológico).
6. Previa revisión de la información suministrada, se redactó la Propuesta de Intervención Diagnóstica.
 7. Presentación de la propuesta, la cual fue aceptada por la Dirección Ejecutiva; se fijó nueva fecha para las próximas actividades: Revisión del instrumento para el levantamiento de información.
 8. Diseño de la encuesta para la recolección de información. De acuerdo con la cantidad de personas que laboran en la organización se decidió aplicarla a todo el personal (23 personas).
 9. Presentación a la Dirección Ejecutiva de la encuesta, para su revisión y aprobación, se estableció fecha y logística para su aplicación.
 10. Debido a cambios en la Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión hubo la necesidad de reiniciar conversaciones con el nuevo Director Ejecutivo, presentando nuevamente todo el trabajo que hasta ahora realizado (Propuesta y Encuesta).
 11. La Propuesta y el Instrumento fueron aprobados por la nueva Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión y se estableció –nuevamente- la logística para su aplicación.
 12. Aplicación del instrumento a 19 de 23 personas que laboran en la organización.
 13. Tabulación de los datos y de acuerdo con los resultados se diseñó las preguntas para la Entrevista de Profundización.
 14. Las preguntas de la Entrevista se sometieron a consideración de la Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión, igualmente se estableció la muestra para la realización de la entrevista.
 15. Las preguntas de la Entrevista fueron aprobadas y se fijó la logística para su realización.
 16. Realización de la entrevista a 12 de las 23 personas que laboran en la organización.
 17. Tabulación de los datos de la entrevista y realización del cruce de los mismos con los resultados de la encuesta.

18. Realización de la Síntesis Ejecutiva de la intervención diagnóstica.
19. Presentación de los resultados a la Dirección Ejecutiva de Liderazgo y Visión para su aprobación.
20. Fijación de la fecha tentativa para la presentación de los resultados a todo el personal de Liderazgo y Visión.

XIX Métodos e Instrumentos de recolección de Información y Aplicación

De acuerdo con las características de Liderazgo y Visión y en pro del logro de los objetivos planteados en la propuesta, se decidió aplicar aunado a la observación, un Cuestionario, realizar una Entrevista de profundización, y de forma opcional la ejecución de un Focus Grup.

Se Opto por la utilización de un cuestionario ya que es un procedimiento de recolección de datos de forma estructurada, simple para administrarlo y cuyos datos se pueden procesar, analizar e interpretar con facilidad.

Debido a que Liderazgo y Visión es una Organización No Gubernamental, se consideró crear un instrumento que se adaptara a las necesidades y tipo de organización. Para ello se diseñó un Cuestionario de 51 preguntas cerradas con una Escala tipo Likert de seis opciones (Completo Desacuerdo -Parcialmente en Desacuerdo – Desacuerdo - De Acuerdo – Parcialmente Desacuerdo – Completamente de Acuerdo), esto con la finalidad de controlar el sesgo en las respuestas, asegurando que los encuestados respondieran exactamente a las mismas afirmaciones.

El cuestionario fue auto administrado para así eliminar las posibles distorsiones que la interacción entre entrevistado y entrevistador pudiesen traer, bien sea por la forma de hablar, de enfatizar las palabras u oraciones, de dirigir inconscientemente las respuestas, retraer o inhibir al entrevistado.

El cuestionario fue aplicado a una muestra de 19 personas de un total de 23, debido a que dos (2) personas estaban de vacaciones y otras dos (2) sólo tenían menos de un (1) mes dentro de la organización.

Las variables y factores que consideraron a evaluar durante este proceso fueron:

1. **Marco Normativo:** Es la forma en que el personal percibe restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta que puntos, las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son necesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.
 - a. *Definición de Políticas y Normas:* Percepción que tienen las personas acerca de la forma en que están planteadas y delimitadas las políticas y normas de la empresa.
 - b. *Conocimiento:* Grado de entendimiento que poseen las personas acerca de las políticas y normas de la empresa.

2. **Comunicación:** Refleja la percepción que tiene el personal acerca de la manera en que se produce la comunicación en la organización a todos los niveles, bien sea formal o informal.
 - a. *Formalidad:* Canales a través de los cuales los trabajadores transmiten/reciben la información.
 - b. *Acceso:* Posibilidad que tienen los trabajadores de recibir información pertinente.

3. **Meritocracia:** Es el grado en que el personal percibe que son reconocidos por sus cualidades y capacidades, así como recompensados por su desempeño.
 - a. *Equidad:* Relación entre el puesto de trabajo ocupado y las capacidades y competencias que poseen.

- b. *Valoración*: Relación entre los logros obtenidos por el trabajo realizado y la valoración como recurso de la organización.
- c. *Desarrollo*: Posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.
- d. *Compensación*: Satisfacción del trabajador con respecto a la remuneración que recibe.

4. ***Supervisión***: Se refiere a la forma en que el personal percibe la manera en que los superiores establecen los objetivos, prioridades y forma de trabajar, así como estilos de liderazgo y dirección.

- a. *Estilos de Liderazgo*: Manera de proceder de los Supervisores inmediatos en lo que a dirección, participación y toma de decisiones se refiere.
- b. *Evaluación*: Forma en que los empleados perciben el apoyo y seguimiento de sus supervisores.

5. ***Sentimiento de Grupo***: Representa la forma en que los trabajadores conciben las relaciones sociales dentro de la organización.

- a. *Compañerismo*: Sentimiento de amistad y familiaridad entre los empleados.
- b. *Tolerancia*: Respeto y aceptación de las opiniones entre los compañeros de trabajo.

6. ***Identificación y pertenencia***: Representa la manera en que el personal se siente con respecto a la organización, si se consideran parte de ella.

- a. *Satisfacción*: Sentido de apego y filiación del empleado para con la organización.
- b. *Interés*: Reto, novedad y estímulo que el trabajo le ofrece al empleado.

Posterior a la aplicación del cuestionario se procedió a realizar la Entrevista de Profundización, la cual fue de carácter estructurado, para ello se diseñó un formato previo sobre la base de los resultados arrojados durante la aplicación del cuestionario, es decir, aquellos factores en los cuales se observó ambigüedad o falta de consistencia, utilizando las dimensiones descritas con anterioridad.

Durante la ejecución de las entrevistas se pudo observar las reacciones de los entrevistados y el ambiente de la organización; adicionalmente esto ofreció la garantía de que las respuestas eran individuales, la eliminación de “no respuestas” y la obtención de comentarios espontáneos.

La entrevista fue realizada a una muestra de 12 personas seleccionadas al azar, de un total de 23.

Por último, de forma opcional se había planteado la posibilidad de realizar Focus Group, ya que éstos, permitirían obtener múltiples opiniones y procesos emocionales y una información específica y colectiva en un corto período de tiempo, igualmente fue considerado como una técnica de triangulación de recolección específica de datos, que complementaría las entrevistas y los cuestionarios.

Sin embargo, debido a que en la entrevista de profundización se disiparon las dudas existentes, no se consideró necesario la realización del Focus Group.

XX Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario, se diseñó en Excel (hoja de cálculo) una tabla de frecuencia organizada de acuerdo con las dimensiones y los factores, lo que permitió el vaciado y cuantificación de las respuestas.

Se utilizó estadística descriptiva para sintetizar las características observadas y transformar los datos en resúmenes organizados y comprensibles.

Para la presentación de los resultados y considerando que los datos son de carácter cualitativo, se elaboraron gráficos circulares representando las proporciones de las respuestas en porcentajes.

Posteriormente se procedió a la realización del análisis de los datos, lo que permitió obtener algunos hallazgos e inferir situaciones particulares; que sirvió de base para la formulación de las preguntas correspondiente a la Entrevista de Profundización.

Los datos obtenidos mediante la Entrevista de Profundización fueron agrupados de acuerdo con la similitud de las respuestas dadas en el caso de las preguntas abiertas, mientras que para las preguntas cerradas (dicotómicas) se cuantificaron las respuestas.

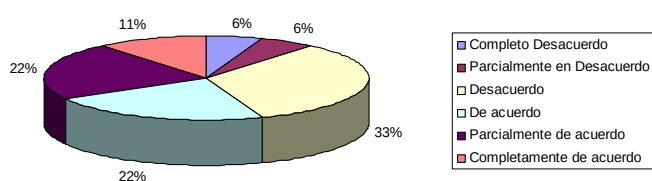
La presentación de estos datos fue porcentual en el caso de las preguntas cerradas y en el caso de las preguntas abiertas se elaboró una matriz con las respuestas agrupadas por dimensiones e ítems.

XXI Hallazgos

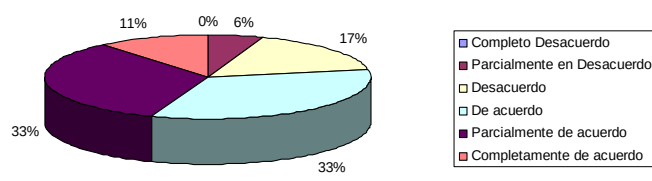
1. Cuestionario

Marco Normativo

Definición de Políticas y Normas

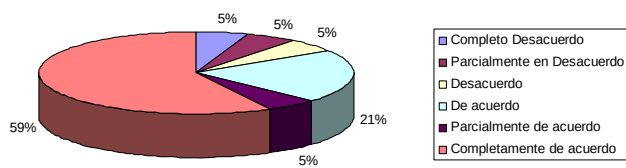


Conocimiento

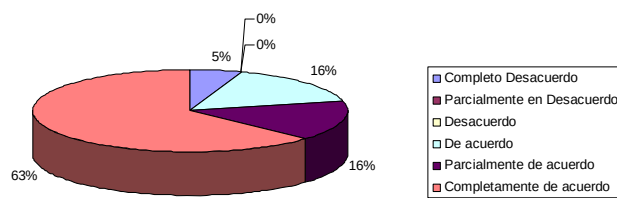


Comunicación

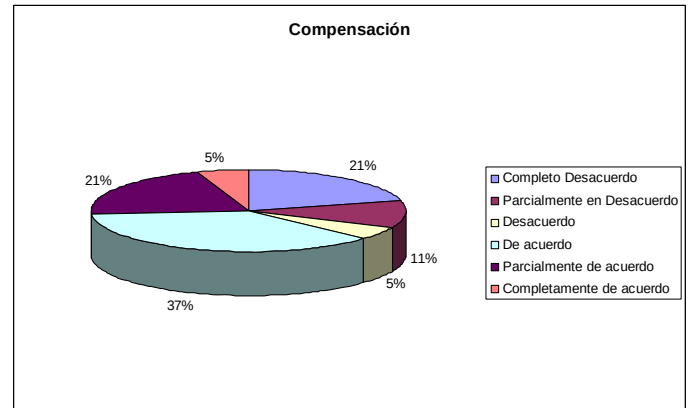
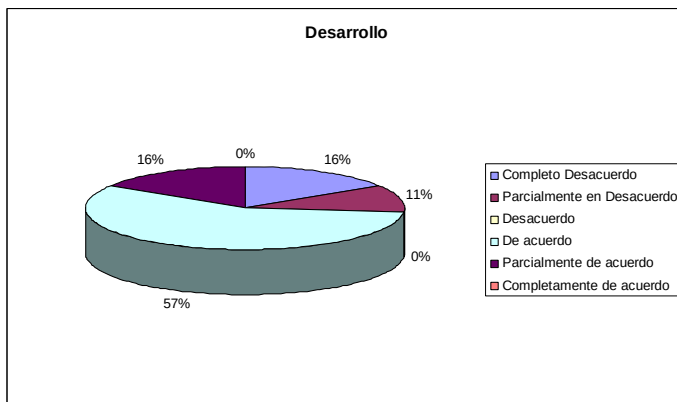
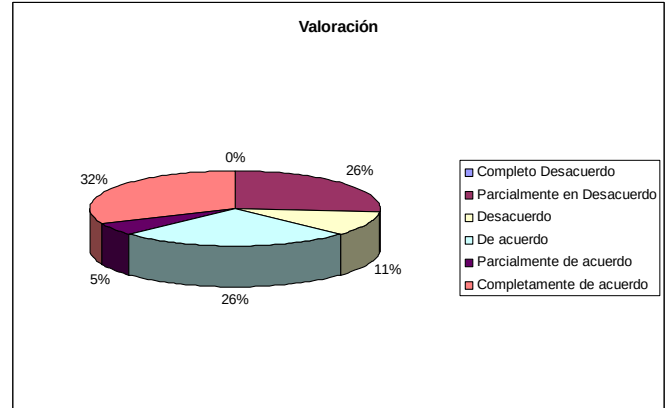
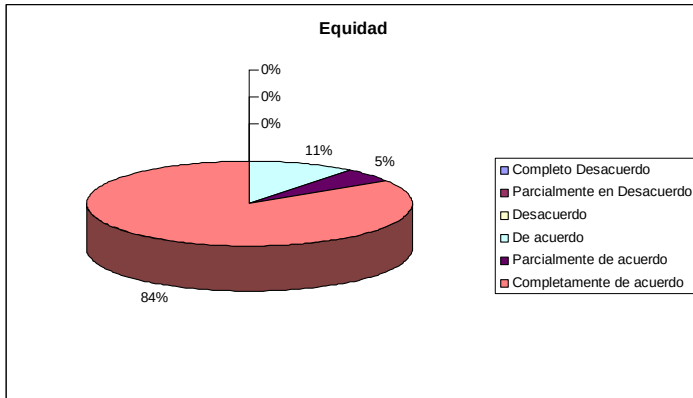
Formalidad



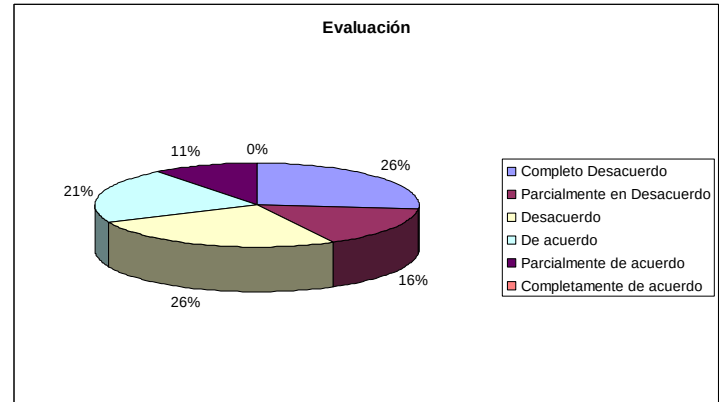
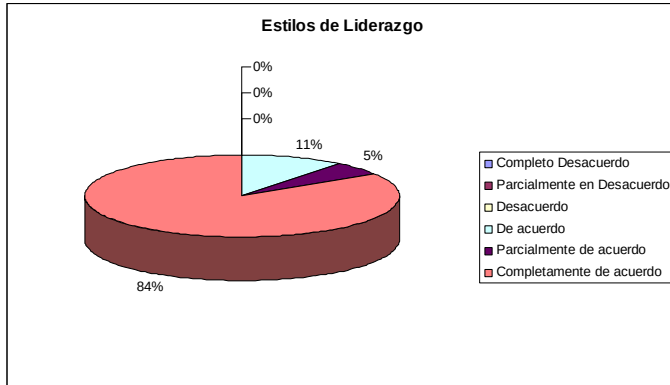
Acceso



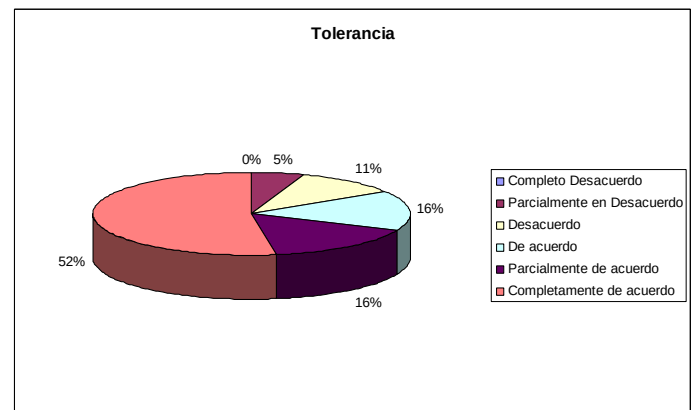
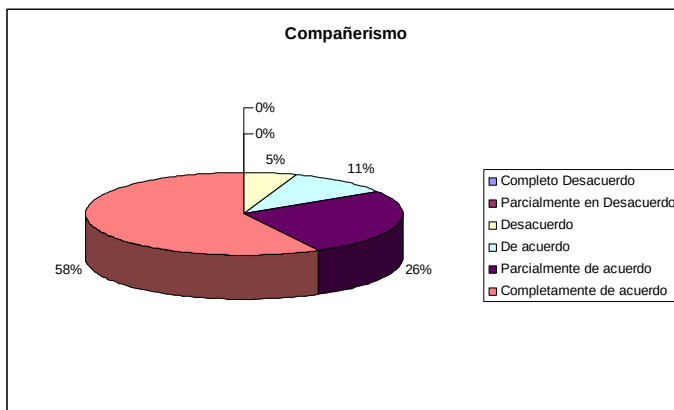
Meritocracia



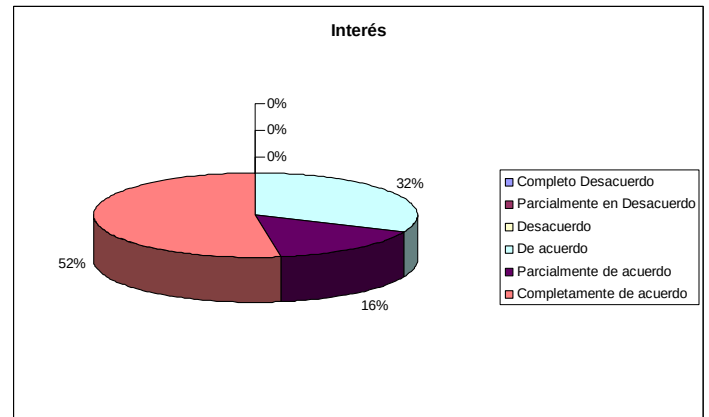
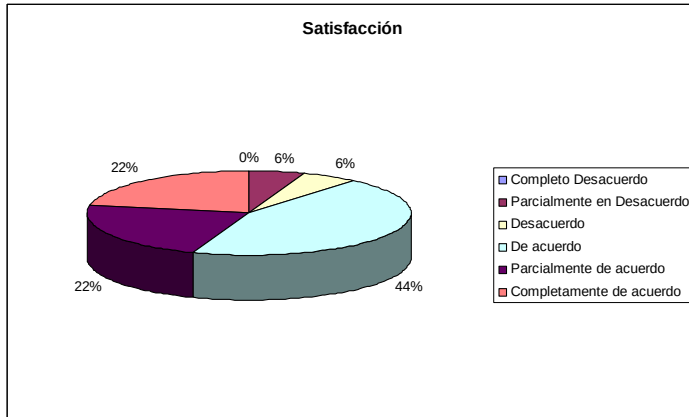
Supervisión



Sentimiento de grupo



Identificación y Pertenencia



2. Entrevistas de Profundización

Los resultados de la entrevista se muestran en porcentajes (%) que reflejan la proporción de respuestas y comentarios. Muestra: 12 de un total de 23 trabajadores (52%).

Marco Normativo

1. ¿Considera Ud. que tiene clara las políticas y normas de Liderazgo y Visión?

Si 4 (33,3%)

No 8 (66,6%)

Por qué

- Las conocen por el tiempo que tienen trabajando en la organización
 - Se conocen los objetivos de la organización más, la forma de hacer las cosas no se encuentran por escrito / Están implícitas nadie las dice ni las escribe
 - Las políticas no están claramente definidas / Existen vacíos implícitos
 - La distancia le ha impedido conocerlas
2. ¿De qué manera facilitan las políticas y normas el trabajo en general en cuanto a interacción entre las personas y procesos?
- En la manera en que se conozcan no se generará conflicto/ Deberían existir, promulgarlas y ponerlas en práctica porque son fundamentales
 - La obediencia a normas crea una mejor convivencia
 - La inexistencia de normas crea mayor libertad de acción / Al ser flexibles no son obstáculos
 - Ayudaría de mucho si se conocieran pero no es así / Si existiera un norte claro podríamos mejorar, es necesario definir ese norte / Si estuviesen claras el equipo estaría más alineado al logro de los objetivos, es importante lograr esas alineación

Comunicación

3. ¿Cómo calificaría la comunicación en Liderazgo y Visión?

Pares 1 Excelente (8,3%); 3 Muy Bien (25%); 8 Buena (66,6%) (100%=12)

Jefes 4 Muy Buena (36.3%); 7 Buena (63,6%) (100%=11)

Subordinados 3 Muy Buena (42,8%); 3 Buena (42,8%) 1 Mejorable (14,2%)
(100%=7)

¿Por qué?

- Saben trabajar en equipo
- Tiene que ver con la capacidad de fluir de compromiso con la organización / Siempre ha sido fluida abierta y oportuna
- Si no existe se busca / Con los años de trabajo se aprende a convivir
- Hace falta institucionalizarla y/o formalizarla para evitar la discordancia
- No hay establecimiento de líneas jerárquicas
- La junta percibe algo distinto a lo que realmente se realiza dentro de la organización / Los objetivos de la junta son distintos a lo que se hace

Meritocracia

4. ¿Siente Ud. que en otra posición o cargo en Liderazgo y Visión podría aportar más a la organización?

Si 6 (50%) No 4 (33,3 %)

Ven imposible un cambio 2 (16,6%)

¿Por qué?

- No hay cargos definidos / Constantemente se tiene que hacer más de lo que originalmente te piden para poder cubrir espacios vacíos

- La posibilidad de movilización dentro de esta organización es muy pequeña por el tamaño
- Sienten que están donde deberían estar
- Quisiera cambiar al área de investigación pero está consciente que aún le falta formación
- Quisieran estar en su área de trabajo y no donde están ahora / Pudiera aportar más en cualquier otro puesto pero no se me ha brindado la oportunidad/ Deberían colocar a cada quien en lo que es o para lo que está preparado

Supervisión

5. ¿Considera necesario una mayor supervisión de parte de sus jefes a nivel de verificación de cumplimiento (resultados y tiempo)?

Si 7 (58,4%) No 5 (41,6%)

¿Por qué?

- Alegan no necesitar mayor supervisión por ser un trabajo mecánico.
- Definir mejor las metas en vez de aumentar la supervisión / Es importante establecer un mínimo por hacer / Se hace necesario dar de vez en cuando feedback / Hace falta supervisión para mejora y crecer
- El seguimiento ha sido armónico y alineado / Si se trabaja entre profesionales no hay necesidad de mayor supervisión
- Cada quien asume su responsabilidad sin embargo es importante que estén más pendiente de por donde van las actividades
- Los jefes se absorben mucho en su trabajo y no toman en cuenta como va el trabajo de los demás / La supervisión es importante a veces no se sabe que tan bien o mal lo estamos haciendo /Deben pedirse resultados y fechas, hacer un seguimiento básico

6. ¿Recibe con claridad los lineamientos que le permitan la ejecución de sus tareas? (100% =11)

Si 9 (81,8%)

No 2 (18,1%)

Comentario

- En general se deben aclarar metas y visiones / Hay mucho por hacer y nos abocamos a todo / Debe existir cierta delimitación de tareas
- Los jefes directos suelen dejar claro lo que quieren

Sentimiento de Grupo

7. ¿Cómo calificaría Ud. las relaciones entre el personal de Liderazgo y Visión?

Buenas 4 (33.3%) Malas 0% Regulares 5 (41,6%)

Muy Buenas o Excelentes 3 (25%)

¿Por qué?

- Existe compañerismo / La visión de la organización ayuda a vivir sus principios
- Es una organización cálida a excepción de 2 ó 3 personas que pudieran generar distorsión / Sólo 3 personas no se integran al grupo lo que a veces impide el logro de un mejor ambiente, más fluido y cordial
- Existen subgrupos / Se puede lograr un espacio para todos / A veces puede haber roce entre los subgrupos / Sería bueno buscar la manera en que interactúen de manera más afectiva / Cada uno tiene objetivos distintos, cada quien va por su lado lo que en ocasiones genera un mal ambiente
- Para los nuevos es muy duros superar barreras
- Hay integración aunque existe una diferencia entre los académicos y quienes no lo son / No siempre trabajan en grupo sino que existe diferencia entre clases sociales

Identificación y Pertenencia

8. ¿Considera que liderazgo y visión le ofrece oportunidades para desarrollarse profesionalmente? (100%=11)

Si 8 (72,7%) No 3 (27,2%)

¿Por qué?

- El área que desempeño es la única que podría abarcar / Si no se define bien el camino puede encasillarse y generar malestar / Podía tener pero no me han ofrecido la oportunidad
- Se está en constante reto para lograr los proyectos / Desde el punto de vista del conocimiento compartido hay muchas posibilidades
- Es un grupo catedrático de alto nivel la única debilidad es no se sabe que hacer con tanto talento
- Posee límites, es una escuela importante para desarrollar capital profesional pero no un proyecto de vida / Da la oportunidad de generar crecimiento y formación profesional

Comentarios adicionales

- Sueldo mínimo que debe mejorarse de acuerdo a las nuevas tareas generadas / Podrían mejorar la remuneración
- Desgranar la evaluación de la Junta Directiva / Involucrar más a la Junta Directiva
- Deben formalizarse las relaciones de trabajo / Falta estandarizar la parte operativa, metodología redes de trabajo / Estamos en una fase de crecimiento, hace falta una estructura que la soporte, definición de roles, etc.
- Las personas están a la expectativa con el cambio de dirección ejecutiva / Existe el temor de regresar a sólo soñar y no ejecutar / Es importante materializar los resultados / Poner en orden y en concreto las cosas / Existe miedo que sólo se quede en el pensar y no en el ejecutar / Tener

continuidad en lo que se hace / No dejar por sentado de que todo se está haciendo bien

- A pesar de que tienen proyectos distintos, es necesario hacer un espacio para que todos puedan participar y generar menores barreras y aislamiento / Deben exigirse ser creativos, asumir retos y no estar conforme / Integrar a todos en lo que se está haciendo / No subdividir las tareas sino integrarlas
- Es muy bueno que se busque ayuda para reorganizar, hay demasiados comienzos que pueden hacer perder la fe en la organización

XXII Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la encuesta y en referencia al Marco Normativo el 55% de las personas, dice estar de acuerdo con las Políticas y Normas establecidas en la Organización, mientras que el 45% restante dice no estarlo.

En cuanto al Conocimiento de las Políticas y Normas el 77% de las personas señalan conocerlas.

Sin embargo, en la entrevista de profundización observamos que el 66% considera no tener claras las Políticas y Normas, y el 33% indica que si.

En virtud de la divergencia de opiniones y sobre la base de las observaciones, se puede concluir que aun cuando existen ciertas normas que son parte de la cultura organizacional, no están formalmente establecidas, lo que genera imprecisiones y pone de manifiesto la necesidad de su implantación.

En cuanto a la Comunicación se observa que el 85% de las personas aseveró estar de acuerdo con la forma de comunicación en la organización (Formalidad), por otra parte el 98% de las personas están satisfechas con la confiabilidad y oportunidad de la información que reciben (Acceso).

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

En relación a la Meritocracia, el 99% de las personas consideran que el puesto que ocupan está en relación directa con sus capacidades y competencias (Equidad), adicionalmente el 63% se consideran valorados como resultado de su desempeño, mientras que el 37% se considera infravalorado (Valoración).

Esta tendencia fue confirmada con la entrevista, en donde el 66,6% afirmó encontrarse en el puesto de trabajo en el que mejor aporte puede brindar a la organización.

Con respecto al Desarrollo 73% consideran que es posible hacer carrera dentro de la organización, mientras que el 37% están en desacuerdo, esto queda evidenciado en los resultados de la entrevista donde un 72,7% consideran que pueden desarrollarse dentro de la organización.

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

Respecto a Supervisión el 100% de las personas encuestadas manifestaron estar de acuerdo con el estilo de liderazgo presente en la organización.

Así mismo el 32% de los encuestados expresaron estar de acuerdo con la forma en que perciben el apoyo y seguimiento de sus labores por parte de sus supervisores, mientras que el 68% está en desacuerdo con esto, manifestando en la entrevista el deseo de ser evaluados en lo que se refiere a: verificación de resultados, retroalimentación, entre otros.

El 95% informó estar de acuerdo en que existe dentro de la organización un sentimiento de familiaridad y amistad (Compañerismo) correspondiente a la dimensión Sentimiento de Grupo. Para el factor Tolerancia un 84% reveló estar de acuerdo en que se respetan y aceptan las opiniones entre los compañeros de trabajo. Si bien sólo el 16% manifestó no estar de acuerdo es importante no descuidar este pequeño sector.

En lo que Identificación y pertenencia se refiere, el 88% de las personas expresaron estar satisfecha al trabajar en Liderazgo y Visión (Satisfacción). El 100% se encuentra estimulado y considera como un reto el trabajo que desempeña dentro de la organización (Interés).

Considerando el alto porcentaje que presenta esta dimensión es claro que estamos frente a una importante fortaleza la cual debe ser aprovechada para apalancar los procesos de cambio.

XXIII Recomendaciones

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

Es importante que todo el personal de la organización este informado de los resultados y conclusiones del proceso de Intervención Diagnóstica, así mismo es indispensable contar con la participación de todo el personal con la finalidad de motivar y facilitar las acciones a emprender.

XXIV Anexos

- Formato del Plan de Acción
- Propuesta de Diagnóstico
- Formato de Cuestionario
- Matriz de resultados del cuestionario
- Formato de Entrevista
- Copia de Síntesis Ejecutiva aprobada por el Cliente
- Propuesta de Operacionalización del Cambio

Formato del Plan de Acción:

Actividades	Duración
<i>FASE I: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y REDES</i> • Diseño de Instrumentos • Evaluación y aprobación del instrumento • Aplicación de Encuestas/Entrevistas al personal • Tabulación y Análisis de resultados	4 semanas
<i>FASE II: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS</i> • Elaboración de Informe • Reuniones con la Dirección • Presentación de los resultados a todo el personal	3 semanas

Propuesta de Diagnóstico

Caracas; 10 de Diciembre de 2.004

Sres. Liderazgo y Visión
Dirección Ejecutiva
Ciudad.-

Atención: Lic. Alonso Domínguez

Con base en nuestra última reunión efectuada el día martes 28/09/04, procedo a formalizarle la oferta de servicios, mediante Propuesta Técnica – Económica para realización de Diagnóstico en la Sede Caracas de Liderazgo y Visión.

La propuesta Anexa se compone de:

Propuesta Técnica

Esquematización

Propuesta Económica

Plan de Trabajo

Sin más a que hacer referencia y atentos a cualquier duda o comentario, les saluda cordialmente,

Lic. Noris C. López Rodríguez

Propuesta Técnica

Propósito:

De acuerdo con las conversaciones sostenidas, información suministrada e investigaciones realizadas acerca de la situación actual de Liderazgo y Visión, se considera pertinente la realización de un diagnóstico con el fin de determinar y priorizar las necesidades reales de la organización.

Objetivos:

- Identificar las características de la organización en cuanto a procesos de interacción entre las distintas áreas que la conforman, estilos de dirección, y redes informales.
- Determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

Productos Esperados:

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

- Informe descriptivo de Fortalezas y áreas de oportunidad de la organización; y
- Conclusiones y Recomendaciones

Estrategia Metodológica:

Se proponen dos fases para la intervención diagnóstica, las cuales son:

FASE I: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y REDES

En esta fase se realizará una exploración de las diversas áreas funcionales que componen la empresa.

Se analizarán las políticas, procedimientos, funciones, Visión, Misión y Valores

FASE II: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS

Consiste en la verificación de las oportunidades de mejoras y fortalezas de la organización de acuerdo con los resultados preliminares

Esquematización de la Propuesta

Se propone un plan de trabajo con un tiempo estimado de 4 semanas en la primera fase y de 3 en la segunda fase, totalizando un tiempo de ejecución de 7 semanas.

Actividades	Duración
<i>FASE I: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y REDES</i> • Diseño de Instrumentos • Evaluación y aprobación del instrumento • Aplicación de Encuestas/Entrevistas al personal • Tabulación y Análisis de resultados	4 semanas
<i>FASE II: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS</i> • Elaboración de Informe • Reuniones con la Dirección • Presentación de los resultados a todo el personal	3 semanas

Posteriormente se presentará el Diagnóstico General de la Organización y la propuesta de Operacionalización del Cambio.

Propuesta Económica

En función de lo anteriormente expuesto, procedemos a informarle la Propuesta Económica referente al diagnóstico; este cálculo está realizado en base a los honorarios profesionales de un equipo multidisciplinario.

Fase	Duración	Costo
Fase I	4 semanas	Bs. 4.000.000
Fase II	3 semanas	Bs. 3.000.000
TOTAL		Bs. 7.000.000

La propuesta económica responde a una formalidad académica y no ocasionará el cobro de los honorarios profesionales.

Cláusulas de Responsabilidad Limitada

Al culminar cada fase, los consultores harán entrega de un informe parcial de resultados.

La propuesta económica incluye los honorarios profesionales, y el diseño de los materiales a utilizar.

La propuesta económica no incluye los gastos de alquiler de instalaciones, refrigerios ni almuerzos a que se den lugar por las actividades por lo cual, Liderazgo y Visión se responsabiliza.

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

Liderazgo y Visión se compromete a garantizar y permitir la participación de los consultores desde el diagnóstico hasta la operacionalización del cambio a que se de lugar.

Formato Cuestionario



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán – La Vega – Apartado 29068
Teléfono: 4074268/4074269/4074103 Fax: 02- 4074352
014-326-04-18
Caracas (1021) - Venezuela

Propósito

Obtener su opinión sobre los aspectos organizacionales que Influyen su desempeño y motivación como trabajador de Liderazgo y Visión.

Instrucciones

A continuación se presenta 51 afirmaciones que describen diferentes escenarios organizacionales; Lea con detenimiento el contenido de cada afirmación y estime: el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo ante las cosas que ocurren en su lugar de trabajo descritas en dichas afirmaciones; Indique su apreciación marcando con una "X" o con una tilde "√", la categoría de respuestas que se propone en la escala: 1. Completamente en desacuerdo, 2. Parcialmente en desacuerdo, 3 En Desacuerdo, 4. De acuerdo, 5 Parcialmente de acuerdo, 6 Completamente de acuerdo.

Se le invita a responder de la forma más objetiva y sincera posible, ubicándose en la actualidad organizacional que Ud. percibe.

Las respuestas que Ud. dará serán tratadas con confidencialidad y anonimato, y procesadas por una empresa consultora independiente.

Al finalizar verifique que estén contestados todos los Ítems presentados.

Sugerencia:

- Por favor, comience cuando se le indique.
- Responda a todas las afirmaciones.
- Recuerde marcar una respuesta por proposición.
- Responda lo que Usted piensa realmente. El instrumento es confidencial.
- Si tiene alguna duda durante la aplicación, consulte con el facilitador encargado.
- Aunque el instrumento es anónimo, si Ud. Desea identificarse puede hacerlo a continuación:

Gracias por su Colaboración!!!



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
 Av. Santa Teresa de Jesús con Calle Los Chaguaramos, Edif. CERPE
 Planta Baja (urb. La Castellana, Chacao. Distrito Capital.
 Teléfonos: (0212) 263 7660 - 263 9555
 Caracas (1021) - Venezuela

		Completo desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
1	Estoy satisfecho con mi trayectoria profesional en Liderazgo y Visión						
2	De haber sabido como iban a ser las cosas en Liderazgo y Visión, No hubiera ingresado en ella						
3	Me siento orgulloso de pertenecer a Liderazgo y Visión						
4	Conozco bien que aporta mi trabajo al conjunto de Liderazgo y Visión						
5	Si pudiera dejar mi trabajo en Liderazgo y Visión por otro de igual remuneración, lo dejaría						
6	Considero que tengo bastante autonomía en mi trabajo						
7	Dependo habitualmente, para hacer mi trabajo, de lo que me dicen que haga o me mandan a hacer mi jefe o jefes						
8	Prefiero cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades						
9	Prefiero disponer de iniciativas, con mis responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones.						
10	Me siento realizado en mi trabajo						
11	Considero que es muy rutinario mi trabajo						
12	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo						
13	Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo						
14	Existe "lucha" o "pugna" entre mis compañeros, para escalar posiciones dentro de Liderazgo y Visión						
15	Si dejase Liderazgo y Visión para ir a otra organización, lo sentiría por mis compañeros						
16	Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo						
17	Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre mis compañeros de trabajo						
18	Mi jefe inmediato me trata normalmente bien, con amabilidad						
19	Mi jefe inmediato es demasiado exigente con mi trabajo						
20	La Directiva de Liderazgo y Visión me trata normalmente bien, con amabilidad						
21	La Directiva de Liderazgo y Visión es demasiado exigente con mi trabajo						
22	Considero a mi jefe autoritario						
23	Considero a mi jefe participativo						
24	Considero a la Directiva de Liderazgo y Visión autoritaria						
25	Considero a la Directiva de Liderazgo y Visión participativa						

26	Trabajo con mi jefe y compañeros, en auténtico equipo						
27	Me considero vigilado continuamente por mi jefe o jefes						
28	Creo que los jefes suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre mi o mis compañeros						
29	Considero que tengo un jefe distante y con el que no tengo comunicación alguna						
30	El puesto que ocupo en Liderazgo y Visión está en relación directa, con la experiencia que poseo.						
31	Me considero infravalorado en el puesto de trabajo que ocupo en Liderazgo y Visión						
32	Los puestos mejores o más importantes están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que yo.						
33	Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración						
34	Considero que hago más cosas o más funciones que los compañeros de mi entorno, ganando lo mismo						
35	Existe posibilidades de cambiar de puesto en Liderazgo y Visión						
36	La remuneración no lo es todo y existen otros factores en Liderazgo y Visión que me compensan						
37	Existe buena comunicación de arriba a abajo, dentro de Liderazgo y Visión, entre jefes y subordinados						
38	Existe buena comunicación de lateralmente, dentro de Liderazgo y Visión, entre los grupos de pares						
39	Existe buena comunicación de abajo a arriba, dentro de Liderazgo y Visión, entre jefes y subordinados						
40	En Liderazgo y Visión los jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración las iniciativas personales.						
41	Los ascensos en Liderazgo y Visión, son con base únicamente al trabajo desarrollado, identificación, rendimiento laboral, experiencia y meritocracia						
42	Las políticas, normas y procedimientos están claramente definidas por Liderazgo y Visión.						
43	Estoy informado de las políticas, normas y procedimientos de Liderazgo y Visión						
44	Las políticas, normas y procedimientos son suficientes para orientar nuestras conductas en Liderazgo y Visión.						
45	Las normas y políticas favorecen el desarrollo de los procesos.						
46	Siento que las normas, políticas y procedimientos facilitan la interacción entre las personas.						
47	Soy reconocido positiva y apropiadamente (en forma verbal / por escrito) cuando mi desempeño responde o supera las expectativas						
48	Recibo con claridad y de manera oportuna información sobre las oportunidades de mejora que tiene mi desempeño						
49	Los estilos de supervisión en Liderazgo y Visión son de diálogo y negociación, orientados al logro de los resultados.						
50	La remuneración que recibo por mi trabajo está homologada con el mercado de trabajo						
51	La dirección de Liderazgo y Visión emprende acciones para establecer objetivos, valores y normas compartidos entre los empleados						

Matriz de Resultados del Cuestionario



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán – La Vega – Apartado 29068
Teléfono: 4074268/4074269/4074103 Fax: 02- 4074352
Caracas (1021) - Venezuela

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 Estoy satisfecho con mi trayectoria profesional en Liderazgo y Visión	-	4	3	4	6	4	5	4	4	4	6	6	2	5	5	6	4	5	5	4
2 De haber sabido como iban a ser las cosas en Liderazgo y Visión, No hubiera ingresado en ella	1	3	4	3	1	2	3	1	6	3	1	1	2	3	1	6	3	1	5	1
3 Me siento orgulloso de pertenecer a Liderazgo y Visión	6	4	3	4	6	6	4	6	3	6	6	6	4	5	6	6	4	6	5	6
4 Conozco bien que aporta mi trabajo al conjunto de Liderazgo y Visión	5	6	4	6	4	6	4	6	4	4	6	6	4	5	6	6	4	6	5	6
5 Si pudiera dejar mi trabajo en Liderazgo y Visión por otro de igual remuneración, lo dejaría	1	1	1	3	1	2	3	1	4	1	1	5	2	5	6	1	3	1	1	1
6 Considero que tengo bastante autonomía en mi trabajo	5	6	2	5	5	5	4	4	3	4	6	5	2	6	5	6	6	6	4	5
7 Dependo habitualmente, para hacer mi trabajo, de lo que me dicen que haga o me mandan a hacer mi jefe o jefes	4	4	6	3	3	3	3	4	4	3	1	2	4	1	3	4	4	1	3	5
8 Prefiero cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades	1	4	5	1	2	1	3	3	3	2	1	1	1	2	3	4	1	1	1	3
9 Prefiero disponer de iniciativas, con mis responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones.	6	3	2	6	5	6	4	4	4	5	6	6	4	5	2	4	4	6	6	4
10 Me siento realizado en mi trabajo	5	4	2	4	5	5	3	2	3	4	6	5	3	2	5	4	3	6	5	4
11 Considero que es muy rutinario mi trabajo	2	6	6	3	1	2	4	3	4	3	1	3	5	2	1	1	1	1	2	3
12 Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	6	6	5	6	5	6	4	4	3	6	6	5	4	6	6	6	5	6	5	6
13 Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo	1	2	2	1	5	1	3	1	4	1	1	4	3	3	1	1	3	1	2	1
14 Existe "lucha" o "pugna" entre mis compañeros, para escalar posiciones dentro de Liderazgo y Visión	3	2	3	1	3	1	3	-	3	1	1	1	5	3	1	5	1	1	3	1
15 Si dejase Liderazgo y Visión para ir a otra organización, lo sentiría por mis compañeros	5	6	2	4	6	6	3	3	3	5	5	6	5	4	6	4	1	3	5	4
16 Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo	6	4	2	6	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	4	3	3	5	4
17 Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre mis compañeros de trabajo	2	3	4	3	6	5	3	4	4	3	1	3	3	5	4	3	3	3	4	3
18 Mi jefe inmediato me trata normalmente bien, con amabilidad	6	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	5	6
19 Mi jefe inmediato es demasiado exigente con mi trabajo	4	4	1	1	3	5	4	1	4	3	1	3	4	1	2	3	2	5	2	3
20 La Directiva de Liderazgo y Visión me trata normalmente bien, con amabilidad	6	6	6	4	4	6	4	6	4	6	6	4	4	5	6	6	6	6	5	6
21 La Directiva de Liderazgo y Visión es demasiado exigente con mi trabajo	4	3	1	3	3	4	-	2	3	3	1	3	4	2	2	3	1	5	2	3
22 Considero a mi jefe autoritario	1	1	1	3	3	2	4	1	3	1	1	1	5	3	1	3	1	1	2	1
23 Considero a mi jefe participativo	6	6	6	4	4	4	4	5	4	6	6	5	5	4	6	6	6	6	5	6
24 Considero a la Directiva de Liderazgo y Visión autoritaria	1	2	2	4	5	1	-	1	4	1	1	6	5	2	3	1	1	1	2	1
25 Considero a la Directiva de Liderazgo y Visión participativa	5	5	4	3	3	6	-	6	3	6	5	4	5	5	4	6	5	5	5	4
26 Trabajo con mi jefe y compañeros, en auténtico equipo	4	5	4	4	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	5	6	5	5	5	5
27 Me considero vigilado continuamente por mi jefe o jefes	2	3	2	1	3	3	3	2	4	1	1	3	5	3	1	1	2	1	2	1
28 Creo que los jefes suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre mi o mis compañeros	4	3	3	1	1	1	3	1	3	1	6	1	3	5	1	1	1	1	2	1
29 Considero que tengo un jefe distante y con el que no tengo comunicación alguna	1	1	3	1	1	3	3	6	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1
30 El puesto que ocupo en Liderazgo y Visión está en relación directa, con la experiencia que poseo.	5	6	5	3	4	2	5	5	3	5	6	6	2	5	4	3	6	6	5	6
31 Me considero infravalorado en el puesto de trabajo que ocupo en Liderazgo y Visión	5	5	3	3	3	4	3	3	3	1	5	1	5	5	1	1	4	1	2	1
32 Los puestos mejores o más importantes están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que yo.	1	1	1	1	1	-	3	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	2	1
33 Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración	2	1	1	3	2	3	4	4	3	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1
34 Considero que hago más cosas o más funciones que los compañeros de mi entorno, ganando lo mismo	2	2	1	3	2	-	4	3	3	1	1	1	6	2	3	1	2	1	2	3

35	Existe posibilidades de cambiar de puesto en Liderazgo y Visión	4	2	5	5	4	4	3	4	1	4	4	4	1	4	2	4	1	5	4	4
36	La remuneración no lo es todo y existen otros factores en Liderazgo y Visión que me compensan	5	1	3	4	4	4	3	6	1	6	6	6	2	6	6	6	4	6	5	4
37	Existe buena comunicación de arriba a abajo, dentro de Liderazgo y Visión, entre jefes y subordinados	4	6	6	4	4	3	5	6	3	5	2	4	5	5	4	6	1	6	4	6
38	Existe buena comunicación de lateralmente, dentro de Liderazgo y Visión, entre los grupos de pares	4	4	6	4	5	3	-	6	3	4	2	6	5	6	5	4	1	6	4	4
39	Existe buena comunicación de abajo a arriba, dentro de Liderazgo y Visión, entre jefes y subordinados	4	4	6	4	4	3	-	6	3	5	2	4	5	5	4	4	1	6	4	6
40	En Liderazgo y Visión los jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración las iniciativas personales.	5	6	6	4	4	4	5	6	3	6	6	4	5	5	4	5	4	6	4	4
41	Los ascensos en Liderazgo y Visión, son con base únicamente al trabajo desarrollado, identificación, rendimiento laboral, experiencia y meritocracia	4	4	4	3	4	-	-	4	3	4	5	2	2	5	4	4	-	6	4	6
42	Las políticas, normas y procedimientos están claramente definidas por Liderazgo y Visión.	5	4	4	3	3	2	5	6	3	5	5	3	3	1	3	5	-	4	4	6
43	Estoy informado de las políticas, normas y procedimientos de Liderazgo y Visión	5	5	5	3	3	2	5	4	3	5	5	3	4	5	3	2	1	4	4	6
44	Las políticas, normas y procedimientos son suficientes para orientar nuestras conductas en Liderazgo y Visión.	5	4	5	3	3	2	3	4	4	5	5	3	4	6	3	4	-	5	3	6
45	Las normas y políticas favorecen el desarrollo de los procesos.	5	5	6	3	6	2	-	4	4	6	6	4	4	6	3	4	-	5	4	4
46	Siento que las normas, políticas y procedimientos facilitan la interacción entre las personas.	5	4	5	3	5	2	-	4	4	5	6	3	5	6	3	4	-	5	4	4
47	Soy reconocido positiva y apropiadamente (en forma verbal / por escrito) cuando mi desempeño responde o supera las expectativas	5	6	4	4	4	3	3	6	4	6	6	5	1	5	5	4	4	6	4	6
48	Recibo con claridad y de manera oportuna información sobre las oportunidades de mejora que tiene mi desempeño	5	3	2	4	3	3	3	4	4	6	6	4	3	5	5	4	2	5	4	6
49	Los estilos de supervisión en Liderazgo y Visión son de diálogo y negociación, orientados al logro de los resultados.	5	4	6	4	5	4	-	4	3	6	6	4	5	6	5	4	4	6	4	6
50	La remuneración que recibo por mi trabajo está homologada con el mercado de trabajo	5	1	1	5	4	4	4	4	3	6	1	2	2	5	4	4	1	5	4	4
51	La dirección de Liderazgo y Visión emprende acciones para establecer objetivos, valores y normas compartidos entre los empleados	5	4	4	4	4	3	-	4	3	6	6	5	5	1	4	6	4	5	4	6

Formato Entrevista de Profundización

Marco Normativo

1. Considera Ud. que tiene claras las Políticas y Normas de Liderazgo y Visión?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

- a. ¿De qué manera facilitan las políticas y normas el trabajo en general en cuanto a interacción entre las personas y procesos?

Comunicación

2. ¿Cómo calificaría la comunicación en liderazgo y Visión?

Pares _____ Jefes _____ Subordinados _____

¿Por qué? _____

Meritocracia

3. Siente Ud. que en otra posición o cargo en Liderazgo y Visión podría aportar más a la Organización?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

Supervisión

4. ¿Considera necesario una mayor supervisión de parte de sus jefes a nivel de verificación de cumplimiento (resultados y tiempos)?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

5. ¿Recibe con claridad los lineamientos que le permitan la ejecución de sus tareas?

SI _____ NO _____

Comentario _____

Sentimiento de Grupo

6. ¿Cómo calificaría Ud. las relaciones interpersonales entre el personal de Liderazgo y Visión?

Buenas _____ Malas _____
Regulares _____

¿Por qué? _____

Identificación y Pertenencia

7. ¿Considera que Liderazgo y Visión le ofrece oportunidades para desarrollarse profesionalmente?

¿Por qué? _____

Desea agregar un Comentario adicional

SÍNTESIS EJECUTIVA

INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA EN LIDERAZGO Y VISIÓN

1. Propósito

- Identificar las características de los procesos de interacción entre las distintas áreas que conforman Liderazgo y Visión, estilos de dirección, redes informales y atributos individuales de sus empleados.
- Analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de Liderazgo y Visión, así como su mapa relacional.

2. Métodos e instrumentos de recolección de Información

De acuerdo con las características de Liderazgo y Visión y en pro del logro de los objetivos planteados en la propuesta, decidimos aplicar un Cuestionario, realizar una Entrevista, y de forma opcional la ejecución de un Focus Group.

Las variables y factores que consideramos evaluar durante este proceso son:

- *Marco Normativo*: Es la forma en que el personal percibe restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta que puntos, las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son necesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.
 - i. *Definición de Políticas y Normas*: Percepción que tienen las personas acerca de la forma en que están planteadas y delimitadas las políticas y normas de la empresa.
 - ii. *Conocimiento*: Grado de entendimiento que poseen las personas acerca de las políticas y normas de la empresa.
- *Comunicación*: Refleja la percepción que tiene el personal acerca de la manera en que se produce la comunicación en la organización a todos los niveles, bien sea formal o informal.
 - iii. *Formalidad*: Canales a través de los cuales los trabajadores transmiten/reciben la información.
 - iv. *Acceso*: Posibilidad que tienen los trabajadores de recibir información pertinente.
- *Meritocracia*: Es el grado en que el personal percibe que son reconocidos por sus cualidades y capacidades, así como recompensados por su desempeño.

- v. *Equidad*: Relación entre el puesto de trabajo ocupado y las capacidades y competencias que poseen.
 - vi. *Valoración*: Relación entre los logros obtenidos por el trabajo realizado y la valoración como recurso de la organización.
 - vii. *Desarrollo*: Posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.
 - viii. *Compensación*: Satisfacción del trabajador con respecto a la remuneración que recibe.
- *Supervisión*: Se refiere a la forma en que el personal percibe la manera en que los superiores establecen los objetivos, prioridades y forma de trabajar, así como estilos de liderazgo y dirección.
 - ix. *Estilos de Liderazgo*: Manera de proceder de los Supervisores inmediatos en lo que a dirección, participación y toma de decisiones se refiere.
 - x. *Evaluación*: Forma en que los empleados perciben el apoyo y seguimiento de sus supervisores.
- *Sentimiento de Grupo*: Representa la forma en que los trabajadores conciben las relaciones sociales dentro de la organización.
 - xi. *Compañerismo*: Sentimiento de amistad y familiaridad entre los empleados.
 - xii. *Tolerancia*: Respeto y aceptación de las opiniones entre los compañeros de trabajo.
- *Identificación y pertenencia*: Representa la manera en que el personal se siente con respecto a la Organización, si se consideran parte de ella.
 - xiii. *Satisfacción*: Sentido de apego y filiación del empleado para con la organización.
 - xiv. *Interés*: Reto, novedad y estímulo que el trabajo le ofrece al empleado.

3. Resultados y Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la encuesta y en referencia al Marco Normativo el 55% de las personas, dice estar de acuerdo con las Políticas y Normas establecidas en la Organización, mientras que el 45% restante dice no estarlo.

En cuanto al Conocimiento de las Políticas y Normas el 77% de las personas señalan conocerlas.

Sin embargo, en la entrevista de profundización observamos que el 66% considera no tener claras las Políticas y Normas, y el 33% indica que sí.

En virtud de la divergencia de opiniones y sobre la base de nuestras observaciones podemos concluir que aun cuando existen ciertas normas que son parte de la cultura organizacional, no están formalmente establecidas, lo que genera imprecisiones y pone de manifiesto la necesidad de su implantación.

En cuanto a la Comunicación observamos que el 85% de las personas aseveró estar de acuerdo con la forma de comunicación en la Organización (Formalidad), por otra parte el 98% de las personas están satisfechas con la confiabilidad y oportunidad de la información que reciben (Acceso).

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

En relación a la Meritocracia, el 99% de las personas consideran que el puesto que ocupan está en relación directa con sus capacidades y competencias (Equidad), adicionalmente el 63% se consideran valorados como resultado de su desempeño, mientras que el 37% se considera infravalorado (Valoración).

Esta tendencia fue confirmada con la entrevista, en donde el 66,6% afirmó encontrarse en el puesto de trabajo en el que mejor aporte puede brindar a la organización.

Con respecto al Desarrollo 73% consideran que es posible hacer carrera dentro de la organización, mientras que el 37% están en desacuerdo, esto queda evidenciado en los resultados de la entrevista donde un 72,7% consideran que pueden desarrollarse dentro de la organización.

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

Respecto a Supervisión el 100% de las personas encuestadas manifestaron estar de acuerdo con el estilo de liderazgo presente en la organización.

Así mismo el 32% de los encuestados expresaron estar de acuerdo con la forma en que perciben el apoyo y seguimiento de sus labores por parte de sus supervisores, mientras que el 68% está en desacuerdo con esto, manifestando en la entrevista el deseo de ser evaluados en lo que se refiere a: verificación de resultados, retroalimentación, entre otros.

El 95% informó estar de acuerdo en que existe dentro de la organización un sentimiento de familiaridad y amistad (Compañerismo) correspondiente a la dimensión Sentimiento de Grupo. Para el factor Tolerancia un 84% reveló estar de acuerdo en que se respetan y aceptan las opiniones entre los compañeros de trabajo. Si bien sólo el 16% manifestó no estar de acuerdo es importante no descuidar este pequeño sector.

En lo que Identificación y pertenencia se refiere, el 88% de las personas expresaron estar satisfecha al trabajar en Liderazgo y Visión (Satisfacción). El 100% se encuentra estimulado y considera como un reto el trabajo que desempeña dentro de la organización (Interés).

Considerando el alto porcentaje que presenta esta dimensión es claro que estamos frente a una importante fortaleza la cual debe ser aprovechada para apalancar los procesos de cambio.

4. Recomendaciones

1. Definir y Comunicar la Misión, Visión, Políticas y Normas de Liderazgo y Visión.
2. Establecer una estructura organizativa en donde queden claramente definido los Niveles Jerárquicos y Líneas de Reporte.
3. Establecer y Delimitar los roles y funciones inherentes a cada cargo.
4. Crear una Unidad Staff para la planificación y control de proyectos.
5. Establecer una metodología estándar de proyecto adaptada a la naturaleza de la Organización.
6. Realizar reuniones extramuros para el mejoramiento de la comunicación e integración de grupo.
7. Empezar sesiones de coaching.

Es indispensable la participación de todo el personal con la finalidad de motivar y facilitar las acciones a emprender. Comunicación de los resultados y conclusiones.

Propuesta de Operacionalización del Cambio

Caracas, 25 de Febrero de 2.005

Señores

Liderazgo y Visión
Dirección Ejecutiva.
Ciudad.-

Atención: Lic. Alonso Domínguez

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

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

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

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

Lic. Noris López

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

PROPUESTA TÉCNICA

Antecedentes:

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

Propósitos:

- Declarar una visión compartida en la organización.
- Crear una Unidad Staff para la planificación y control de proyectos.
- Establecer una metodología estándar de proyecto adaptada a la naturaleza de la Organización.

Objetivos:

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

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

Estrategias Metodológicas

Se proponen trabajar con dos focos de intervención:

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

CRONOGRAMA DE TRABAJO

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

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

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

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

PROPUESTA ECONÓMICA

El presupuesto que se somete a su consideración, está calculado basándose en los honorarios profesionales de un equipo multidisciplinario, con altas competencias en procesos de consultoría; así como tomando en cuenta la estructura de la intervención presentada.

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

No Incluye IVA

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

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

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

CLAUSULAS DE RESPONSABILIDADES LIMITADAS

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

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.

Faria Mello Desarrollo Organizacional Enfoque Integral Limusa, 1983

Hernández Sampieri, Roberto y otros. 1998. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Interamericana de México. DF. México.

<http://eltintero.ruv.itesm.mx>

Hodge Anthony Organization Theory, A strategic Approach, Prentice Hall 4 th Edition , 1991

HERSEY. P y BLANCHARD, K (1984) Liderazgo Situacional 4° Edición, Prentice Hall

L. French Wendell; I H. Bell Ceci, Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de las conductas para el mejoramiento del Desarrollo Organizacional Prentice may Quinta Edición

Merton R.K., Kendall P.L "The focused Interview", American Journal of Sociology 51: 541-557. New York, 1946

Riccardi Riccardo; López Jorge, Macchi El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional Buenos Aires, Argentina

Van Dalen D.B. y Meyer. 1994. Manual de técnica de la investigación educacional. Paidós Educador. DF, México.

W.G. Bennis Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, orígenes y perspectivas Fondo Educativo, 1973

YUKL, C (1998) Leaderships in Organizations 4° Edición, Prentice Hall. New Jersey 563p