

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ANTROPOLOGIA APLICADA**

**Tesis previa a la obtención del título de: LICENCIADA EN**  
**ANTROPOLOGIA APLICADA**

**TEMA:**

PROPUESTA DE DISEÑO DE INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE  
CLIMA Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES Y EMPRESAS.

**AUTORA:**

LISSETH MARGARITA ORTEGA VARGAS

**DIRECTOR:**

LUIS HERRERA

Quito, enero del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DEL USO  
DEL TRABAJO**

Yo, Lisseth Margarita Ortega Vargas autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, enero del 2014

---

Lisseth M Ortega Vargas

C.I.: 1721979068

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>5</b>
<b>ANTROPOLOGÍA ORGANIZACIONAL-EMPRESARIAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 ¿Qué es una organización?.....	9
1.2 ¿Qué es Cultura Organizacional?.....	12
1.3 ¿Qué es Clima Organizacional? .....	18
1.3.1 Características del Clima Organizacional .....	21
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Entrevista Formal.....	32
2.2 Taller Vivencial.....	32
2.3 FODA 33	
2.4 Árbol de Problemas.....	34
2.5 Observación Participante .....	35
2.6 MAPS 35	
2.7 Retroalimentación o feed-back .....	36
2.8 Desarrollo Del Taller Vivencial .....	36
2.9 Fases del Diagnóstico.....	37
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>50</b>
<b>APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
3.1. Desarrollo del Taller Vivencial y Sistematización de la Información Mediante el FODA y el Árbol De Problemas.-.....	52
3.2 Fortalezas y Debilidades .....	58
3.3 Oportunidades y Amenazas.....	61
3.4 ¿Cómo construir el árbol de problemas?.....	66
<b>CAJA DE HERRAMIENTAS .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>81</b>

## **RESUMEN**

La importancia de la Antropología Organizacional radica en que sus sub elementos, Clima y Cultura son la médula de la organización, que están presentes en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, estas nacen en la sociedad, se conducen mediante los recursos que proporcionan y representan un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de las mismas, son tan importantes que determinan la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras, sistemas y pueden ser aprendidas, así mismo evolucionan con nuevas experiencias, y pueden ser cambiadas al llegar a conocer sus formas particulares de aprendizaje, contribuyendo al desarrollo en las empresas y organizaciones a través del diseño de un instrumento de diagnóstico que permita identificar el clima y la cultura organizacional, mediante un instrumento de diagnóstico que permita caracterizar el comportamiento organizacional relacionado con su cultura, Indagando las opciones conceptuales y metodológicas relacionadas con el diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

Este trabajo se desarrolla bajo la idea de saber qué es lo que se podía hacer desde la antropología y cuál sería el impacto para las personas que están dentro de la organización, reconociendo que podemos crear, metodologías y herramientas necesarias para realizar consultorías de Desarrollo Organizacional en el Ecuador, con una percepción clara sobre este tema y no basándonos en viejos paradigmas.

## **ABSTRACT**

**The Importance of Organizational Anthropology is that their sub elements , Climate and Culture are the backbone of the organization , which are present in all functions and actions made by all its members , these are born in society, are driven by the resources provide and represent an active role in encouraging the development of them, are so important that they determine how a company works , this is reflected in the strategies, structures, systems and can be learned , also evolve with new experiences , and can be changed to get to know their individual ways of learning , contributing to the development of businesses and organizations through the design of a diagnostic tool to identify climate and organizational culture , using a diagnostic tool to characterize organizational behavior related to their culture , Investigating the conceptual and methodological options related to the diagnosis of climate and organizational culture.**

**This work was developed under the idea of knowing what could be done from anthropology and what would be the impact for people who are in the organization , recognizing that we can create , methodologies and tools to do consulting in Organizational Development Ecuador, with a clear perception about the topic and not based on old paradigms .**

## INTRODUCCIÓN

La Antropología ha sido construida a través de la visión de los extraños a modo de teorías y metodologías que no son compatibles con la realidad del Ecuador, lo mismo ocurre en el campo de la antropología organizacional, en el Ecuador las organizaciones se han desarrollado a partir de un largo proceso de transformación física de las grandes haciendas hasta la formación de pequeñas, medianas y gigantes empresas nacionales y transnacionales. El problema que existe en la relación entre antropología y empresa se halla como consecuencia de la extensión de las premisas de interacción y los debates acerca de los límites disciplinarios y conductuales del mundo empresarial:

(...) la percepción de la mayoría de directivos sobre las ciencias sociales acostumbra a nadar en el tópicos de que éstas tan sólo pueden aportar la confirmación de cosas que ellos ya saben o, en todo caso, un tipo de productos que no se pueden vender. Esta imagen va acompañada a menudo igualmente de la sospecha de sesgos personales, políticos o ideológicos en el investigador, a quien se vincula con un posicionamiento crítico, de denuncia del sistema y de defensa de los más desfavorecidos supuestamente difícil de compatibilizar con las exigencias de las demandas de la empresa. (ROCA, 1998)

Por otro lado los antropólogos observan a las organizaciones como un monstruo al que no le interesa aquello que tenga que decir, convirtiéndose en una zona de frontera al que muy pocos les gustaría pasar. De esta manera se han manejado las relaciones entre empresa y antropología los unos escondiéndose bajo una creencia ilógica de que no tienen nada que aportar y los otros horrorizándose de perder el control de sus trabajadores, logrando que sea nula la contribución potencial en el terreno de la antropología.

Al considerar el razonamiento tan severo que han diseñados los estudiosos de la antropología y la organización, desde la academia de ambas disciplinas, resulta fascinante poder abrirse al mundo de las empresas y conocer cuestiones tan importantes como el bienestar de las personas, sin alineamientos ni con el capital ni con los trabajadores, sino simplemente con la empresa como un todo.

Esta forma de entender a la antropología no permitió que se desarrollen herramientas para estudiar a las empresas o industrias. Por lo que se propone diseñar un

instrumento para el Diagnóstico de Clima y Cultura de las Organizaciones, el mismo que será estructurado para Enterprises Consulting. Cia. Ltda, y Ricardo Ortega Consultores Asociados, que es una Consultora de Desarrollo Organizacional, esta consultora ha ido modificando y diversificando los productos que oferta, dando cabida a la antropología como un instrumento que nos permite entender por completo a la organización.

El interés por diagnosticar la cultura organizacional hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran, de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo. El aporte fundamental se divide en dos campos el académico y el profesional, ambos son el complemento perfecto que permitirá aclarar la visión de un futuro más prometedor para la antropología orgánica en el Ecuador.

En el campo académico la historia de la Antropología y las empresas han ido en contra una de la otra, ya que mientras la una va diversificando sus productos y servicios la otra sigue encerrada en viejos paradigmas, que no la permiten desarrollarse, por lo que es importante recalcar que se pondrá a disposición de la psicología industrial los conocimientos teóricos que la Antropología puede dar.

En el campo profesionales necesario conocer el proceso por el cual las organizaciones se van formando como entes vivos, la forma en que los trabajadores, socios, dueños y clientes se interrelacionan proporcionan la base fundamental que nos permite entender el proceso real de los sistemas integrales de las organizaciones.

Esto se puede analizar debido a que dentro de las organizaciones se forman agrupaciones que directa e indirectamente afectan el buen desenvolvimiento entre los distintos niveles jerárquicos pudiendo producir fragmentación de estas relaciones y costumbres.

Es desde este punto que la antropología organizacional debe encontrar las herramientas de trabajo cuyos resultados sean objetivos, que además nos permita

acortar los tiempos en que generalmente se desarrolla las investigaciones de campo, y que resulta poco productiva a los ojos de los gerentes que buscan soluciones rápidas e integrales, es importante recalcar que el análisis en el campo organizacional es un tema totalmente nuevo, que ocasiona gran curiosidad, pero lo más importante es que no se ofertan en ninguna otra consultora del país, y si se la hace se la realiza del modo más lento y poco prometedor.

Ecuador es un país donde las empresas han sido estudiadas y trabajadas por los psicólogos industriales a los que siempre se les considero como los únicos encargados de este espacio, por lo que la antropología no ha tenido cabida, me interesa poder desarrollar una herramienta que nos permita comprender el lado humano de las organizaciones.

Los primeros antropólogos empiezan sus estudios con sus mismas herramientas y metodologías cerradas y desarrolladas para recrear formas tradicionales de conquista y de presentar una etnografía clásica de los que ellos hacían o decían, miles de textos y teorías se basan en esta instantánea donde se aclaman la preocupación por conservar y salvaguardar los intereses del trabajador, a medida que las teorías van tomando diferentes direcciones nos encontramos que al mantener empeñados en utilizar estas mismas teorías se empieza a dar mayor poder al empresario y se lo caricaturiza a modo de cirquero y al trabajador explotado, bajo la idea de poder identificarse cómodamente con el poder.

Debido a que la Cultura Organizacional en el Ecuador es única no existen herramientas técnicas desarrolladas por otros países que sean eficientes para las organizaciones de nuestro país, por lo que es de vital importancia crear conceptos claros de los que representa trabajar, como Antropóloga Aplicada, con los fantasmas teóricos de EE.UU y Europa.

Por lo que creo que es muy importante no solo para mí sino también para todos reconocer que podemos crear teorías, metodologías y las herramientas necesarias para realizar consultorías de Desarrollo Organizacional en el Ecuador, con una percepción clara sobre este tema y no basándonos en viejos paradigmas, por lo que el objetivo general de este trabajo es contribuir al desarrollo de la interculturalidad en



las empresas y organizaciones a través del diseño de un instrumento de diagnóstico que permita identificar el clima y la cultura organizacional.

Además los objetivos específicos de este trabajo son Indagar las opciones conceptuales y metodológicas relacionadas con la evaluación del clima y la cultura organizacional. Y desarrollar y validar un instrumento de diagnóstico que permita caracterizar el comportamiento organizacional relacionado con su cultura y la interculturalidad.

Este trabajo estará dividido en tres capítulos cada uno es un paso para llegar al desarrollo del Taller vivencial, el primer capítulo es el tratamiento de los elementos de la antropología organizacional, explica que es cultura y clima o ambiente laboral.

En el segundo capítulo se desarrollaran los datos acerca del diagnóstico participativo, que es la base del taller vivencial, junto al desarrollo de las principales herramientas a utilizar en el desarrollo de la misma, está compuesto por el desarrollo de los instrumentos del diagnóstico participativo, el tercer capítulo explica de qué manera se aplicó las herramientas en el estudio de caso.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTROPOLOGÍA ORGANIZACIONAL-EMPRESARIAL**

El lugar común de la historia de la Antropología se produce, en un contexto de profundas transformaciones ocasionadas por la revolución industrial, como Menéndez lo explica “(...) la diferencia se basa en el proceso de división internacional del trabajo intelectual impuesta por el desarrollo del capitalismo y del modo de producción industrial.”(Menéndez, 1996.: 70) definiendo principalmente su objeto de estudio hacia las sociedades no occidentales como consecuencia del proceso de expansión colonial.

Es para bien entrado el siglo XX que se lleva a cabo, un análisis general de la sociedad capitalista industrial. La primera investigación referente al mito fundacional fue de Hawthorne, que se lleva a cabo entre 1927 y 1932, al respecto Chapple citado en el libro, Fundamentos de Economía de Menéndez, (1996) hace un análisis donde muestra la relevancia de la Antropología en este proceso:

(...) es relevante, porque caracteriza su clara orientación lingüística y funcionalista y por su atención en algunos de los temas tales como la monotonía y la satisfacción laboral y su relación con la productividad, residiendo en el hecho de que constituyen la primera incursión importante de la antropología en el estudio de una gran empresa industrial. (Menéndez, 1996).

Es en este contexto, y gracias a los trabajos desarrollados por otras disciplinas, como la psicología industrial, la antropología orgánica nace marcada por la interdisciplinariedad, las investigaciones se paralizan como consecuencia de la gran depresión en 1929, por este motivo y como lo aprecia Roca (1998) “(...) la investigación social industrial se vuelve un lujo y, por consiguiente, pierde su relevancia” op. Cit. La crisis organizacional en Norteamérica coincidió con la aparición de otras formas de hacer antropología organizacional, así pues la escuela de Manchester, bajo la influencia de Gluckman, durante los años 50 y 60, realizó una serie de investigaciones sobre las organizaciones industriales a partir del trabajo de campo que incluía la observación participante, puso en contradicción a la armonía que proponía la Escuela de Recursos Humanos, tratando de encajar las situaciones sociales particulares de una estructura más amplia, pero para los 70’s la crisis económica en Inglaterra se agudiza dando paso en América a un nuevo proceso

Industrial relegando la importancia de las empresas y dirigiéndolas hacia el campesinado.

Es así que en México la antropología principalmente se caracterizaba por un nuevo movimiento de estudio llamado indigenismo, el mismo que aparece por un creciente interés del campesino y los procesos de migración, de allí que predomina el estudio de la condición obrera, enmarcado en una visión marxista, perspectiva que aterraba al empresario, formando en gran parte el prejuicio de que las organizaciones y los antropólogos son enemigos a muerte

Estas formas de estudiar a la empresa desde la antropología se constituyen como ejemplos no para caer en los extremos, ni defender al trabajador poniendo por debajo los intereses de la organización ni viceversa, sino ubicar de manera pareja ambos intereses y necesidades para enfrentar los problemas que afectan tanto al Cliente externo como al interno, jefes, ejecutivos y trabajadores.

Tomando la forma de economía del Ecuador y como fueron evolucionando las diferentes haciendas a empresas, notamos que dicha historia es muy diferente a la Norte americana y Mexicana, así en nuestro país existen tres grandes acontecimientos que sirven para cambiar la manera de hacer negocios; el primero fue las exportaciones de cacao y de banano, la reforma agraria y la explotación del Petróleo, obligando al estado a mantener un control sobre los dueños de estos productos, pero además planteo nuevos parámetros para la formación de las empresas, en Ecuador las empresas se fueron creando y especializando según el producto o servicio que promocionan, fabrican, venden o exportan.

El Ministerio de Relaciones Laborales ha clasificado a las empresas de acuerdo a su tamaño en:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

En los últimos años el proceso de liberalización comercial y de globalización de los mercados en las organizaciones Ecuatorianas se ha profundizado, así la economía, psicología industrial y la sociología se han involucrado desde una perspectiva más capitalista, mirando a las organizaciones como entes abióticos sin engranar a las personas, mientras la antropología orgánica propone incluir en dichos asuntos el bienestar de los trabajadores, siendo asumida como un eje de la política de desarrollo de las organizaciones del país, como lo dice el Doctor Ortega: “La única forma de entender una organización, desde su cultura hasta su productividad, para hacerla competitiva y mucho más productiva es la antropología organizacional” (Ortega, 2012)

Por lo que es importante, entonces, entender que las asesorías de antropología orgánica necesitan encontrar una herramienta global de trabajo cuyos resultados sean objetivos, que además nos permita acortar los tiempos en que generalmente se desarrolla las investigaciones de campo, y que resulta poco productiva a los ojos de los gerentes que buscan soluciones rápidas e integrales. Es importante recalcar que el análisis en el campo organizacional es un tema totalmente nuevo, que ocasiona gran curiosidad.

Los primeros antropólogos empiezan sus estudios con sus mismas herramientas y metodologías cerradas y desarrolladas para recrear formas tradicionales de conquista y de presentar una etnografía clásica de los que ellos hacían o decían, ya que como lo explica Jordi Roca, “este tipo de hacer antropología para muchos es desconocida o mal definida resultando para muchos una suerte de herejía o contrasentido” “op. Cit.”.

El trabajo de algunos autores ha logrado construir un importante marco conceptual que facilita la comprensión del fenómeno en abstracto, constituye indudablemente un

excelente punto de partida, sin embargo, los aportes metodológicos que han sido más difundidos -considerando que puedan existir esfuerzos inéditos-, no han tocado la profundidad que, desde la teoría, le da sentido al estudio de la Antropología en las organizaciones del Ecuador.

Por lo que es necesario entender que el aporte de este trabajo es fundamental y se divide en dos campos el académico y el profesional, ambos son el complemento perfecto que permitirá aclarar la visión de un futuro más prometedor para la antropología organizacional en el Ecuador.

En el campo académico, la historia de la antropología y las empresas han ido en contra una de la otra, ya que mientras la una va diversificando sus productos y servicios la otra sigue encerrada en viejos paradigmas, que no la permiten desarrollarse, por lo que es importante recalcar que se pondrá a disposición de la psicología industrial los conocimientos teóricos que la antropología puede dar.

En el campo profesional, es necesario conocer el proceso por el cual las organizaciones se van formando como entes vivos, la forma en que los trabajadores, socios, dueños y clientes se interrelacionan proporcionan la base fundamental que nos permite entender el proceso real de los sistemas integrales de las organizaciones.

Por último, se debe entender que esta relación entre estos campos llena el campo personal desde el cual he tenido que trabajar como antropóloga, ya que los aportes teóricos son nulos y no representan el apoyo que la antropología puede dar a la psicología industrial.

En la parte práctica es importante comprender que la antropología de la organización busca confrontar a los trabajadores y jefes con los procesos que realizan a diario, desde un cambio de enfoque metodológico por el cual se pueda cambiar la comprensión de la dinámica organizacional, incidiendo directamente en el estilo al dirigir concibiendo al ser humano inmerso en una totalidad, reclamando responsabilidad y compromiso consigo mismo, es trascendente conocer que existen muchas otras formas inscritas en el comportamiento organizacional, las mismas que serán descritas de manera más.

## 1.1 ¿Qué es una organización?

A lo largo de nuestras vidas estamos en constante contacto con muchas personas, y formamos diferentes agrupaciones, llamadas organizaciones, mismas que se identifican por un objetivo, se mantiene presente durante toda la vida, así por ejemplo las más conocidas son: la familia, los hospitales, iglesias, escuelas, clubes, movimientos políticos, ecológicos, hasta los diferentes lugares en que trabajamos, así pues los elementos fundamentales que caracterizan a una organización son los que se hallan dentro de su definición: “Una Organización es el conjunto de seres humanos o personas, con expectativas comunes de logros, se informan deciden y mueven recursos y materiales.” (Española., (2001).

De esta definición se puede marcar una diferencia entre la organización empresarial y la organización comunal o sociedad en general, la organización esta echa a propósito, con un objeto particular, que se define por su labor, los lazos que unen a los humanos, sea este lazo su lengua, cultura, historia o geografía, pero en especial el papel de las organizaciones empresariales es de coordinar un gran número de acciones humanas, combinando a su personal con sus recursos, lo que permite que satisfagan las diversas necesidades de la sociedad más eficazmente, la sociedad organizada se caracteriza por ser multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas.

Las organizaciones son estructuras consientes relacionadas en función de metas y objetivos, es decir están formadas por una serie de elementos que concentran las necesidades, mismas que las difieren de otras, cumpliendo los cometidos propuestos creando un sistema de actividades que constituye una estructura consiente, razonable que crea expectativas relacionadas al comportamiento reciproco entre sus miembros, así desde la antropología organiconal se puede buscar las relaciones más humanas que productivas.

Desde esta perspectiva se puede percibir que las Organizaciones empresariales al ser observadas como una comunidad, desligando de la clasificación clásica basada en la producción y la cantidad de trabajadores pierde su sentido, por lo que en la actualidad la cultura y clima se reflejan en la visión que los dueños o socios han

implantado en cada institución que se ubica como la base natural de la nueva forma de estudiarlas, debido a que dentro de las organizaciones se forman agrupaciones que directa e indirectamente afectan el buen desenvolvimiento entre los distintos niveles jerárquicos pudiendo producir fragmentación de estas relaciones y de costumbres.

De esta manera y en palabras de Eduardo Sánchez podemos entender cuál es el papel de la antropología al estudiar a las empresas:

La antropología organizacional concibe a la empresa como una comunidad que construye y afianza una identidad. A través de sus mitos y ritos, crea una visión de futuro y genera valor... Toda corporación, además de sus productos y servicios, es también la narración de identidad de su comunidad, quiénes son, qué hacen, adónde van, detrás de qué sueños construyen la realidad. (Sánchez, 1997)

En el año de 1982 las organizaciones comienzan a formar internamente otros aspectos fuera del ámbito de la productividad, como la motivación, formación de la identidad de los trabajadores hacia sus puestos y su trabajo, considerando la capacidad competitiva de la organización, así se da importancia al concepto de organización dentro de la Antropología ya que desde la teoría clásica se explicaba la existencia de múltiples grupos culturales en competencia.

Es desde las aproximaciones del corte clásico que podemos ahora describir a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización hacia sus intereses u objetivos particulares, formando así una estructura social muy fuerte, traduciendo sus demandas en la cultura y el clima de la misma. Citando el libro Antropología industrial y de las empresas, de Jordi Roca acerca de los alcances de la antropología:

(...) Puede ser perfectamente una antropología que trabaje e investigue acerca de o sobre la empresa, la industria o los negocios. Investigaciones estas que en la medida que deben permitir y aportar un mayor y menor conocimiento del sistema pueden incluso contribuir a criticarlo, cambiarlo, mejorarlo, denunciarlo... en definitiva a desvelarnos mejor su naturaleza profunda. (Roca, 1998.:28)

Así mismo podemos observar cuales son los ambientes en que se manejan los resultados, siendo desde esta perspectiva la única forma de superar las fronteras que la psicología industrial impuso en el área de Recursos Humanos.

Las empresas en el Ecuador y el mundo están definiéndose más allá del mercado, ya que existen cosas que el consumidor final busca en el producto o servicio, enfrentándose a dichas necesidades se van asumiendo, papeles y roles que tratan de mejorar la calidad de vida de los clientes externos e internos, el medio ambiente, la sociedad, organizando proyectos que tienden a mejorar la calidad de vida y del trabajo por lo tanto las organizaciones se ven beneficiando a todos.

La antropología de las empresas se la puede percibir de mejor manera a través de los símbolos y develando sus relaciones internas, los elementos esenciales para esto son Cultura Laboral o Corporativa, Sub Culturas Organizacionales y Cultura Social, las cuales se unifican dentro de los integrantes de la organización.

El desarrollo organizacional es parte integral de las consultorías por lo que no se clasifica ni por producción ni por cantidad de gente que trabaja en la misma sino por la visión que los dueños o socios han implantado en ella. Utilizando herramientas globales se puede llegar a comprender los problemas que afectan a la misma, integrando en el antropólogo la capacidad de ir más allá de la descripción, de esta manera se puede junto al gerente, dueño, socio o gestor de la organización conseguir el éxito en los cambios que ellos esperan y que nosotros elaboramos.

El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado, en este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones tanto públicas como privadas ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado: los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro desde el ambiente: la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

La antropología orgánica realiza el análisis de todos los aspectos de Gestión Organizacional para diagnosticar, el modelo de Desarrollo Organizacional Antropológico incluye a las personas y su bagaje cultural, desde este punto hallamos que sus grandes subelementos son la cultura y clima o ambiente organizacional,



mismos que se presentaran a continuación para que el lector pueda comprender de mejor manera los elementos que conforman la antropología organizacional.

## 1.2 ¿Qué es Cultura Organizacional?

Antes de presentar la cultura en las organizaciones empresariales, debemos hacer una pequeña escala en las definiciones clásicas de lo que significa cultura, así en el texto *Corazonar* del profesor Patricio Guerrero hallamos que existen varias formas de entender a la cultura.

La cultura es una forma de comportamiento aprendido y compartido... la cultura constituye una forma de herencia social que se transmite no genéticamente sino en forma social por ser parte de una sociedad y de una tradición cultural específica. Sin embargo no todos los aspectos de la cultura son compartidos por todos en la sociedad en el transcurso del tiempo o en un momento determinado, la realidad de las culturas muestran que se dan también aspectos muy particulares y específicos de una cultura que son compartidos en forma exclusiva por determinados miembros de dicha sociedad, este tipo de conocimiento se ha denominado como especialización cultural. (Guerrero, 2010, pág. 443)

La cultura existe a través de un conjunto de creencias y valores compartidos en un alto nivel de abstracción caracterizándose por la forma en que condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, determinando su modo de pensar, sentir y actuar.

Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además la puede transformar, desde esta perspectiva aparecen como factores de cambio los diversos aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y modelos de organización distintos.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; así como: logotipo; formas de vestir;

edificios; limpieza; organización, cada uno será explicado respectivamente en el siguiente capítulo.

Toda organización se halla rodeada de principios, con una finalidad, objetivos de supervivencia, es así que atraviesan ciclos de vida tienen una personalidad una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus propios procesos sociales, sus normas, y su propia historia relacionada con su cultura, por lo tanto la Cultura es un Sistema Dinámico de la organización desde la cual se puede ir modificando actitudes y actividades que los integrantes manejan, mediante un proceso de sensibilidad y cambio.

En efecto de este concepto se puede extraer que la cultura es desde la perspectiva antropológica el instrumento requerido para la satisfacción de necesidades, entonces se la entiende como principio básico para la consecución de objetivos, donde las consecuencias perseguidas son las causas la cultura y la cristalización del entorno como ambiente o clima organizacional, a continuación se presentan las dimensiones de cultura, el papel del antropólogo al momento de desarrollar el diagnóstico busca aportar desde una meta teoría de la cultura como conceptos macros de referencia que permite ordenar la conducta social humano en la organización desde una perspectiva holística que permite superar los problemas de especialización y poder analizar los fenómenos laborales juntamente con el medio social en el que se producen.

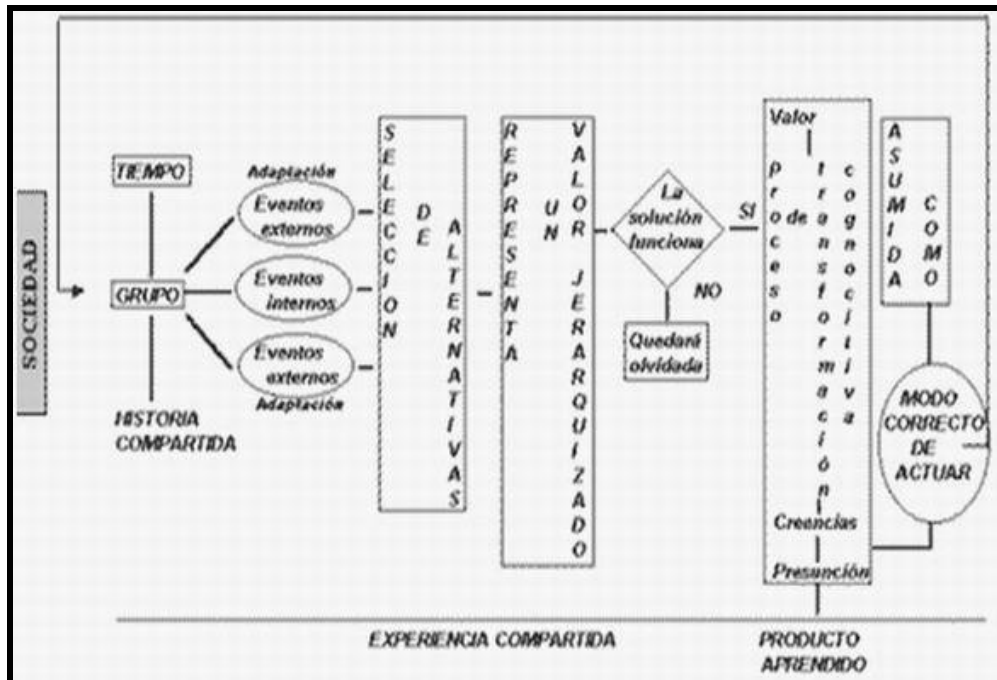
Un concepto de cultura provee un marco para integrar las fuerzas que determinan la conducta humana, en este sentido no se buscan las relaciones entre grupos de variables aisladas, comprendiendo el complejo sistema abierto de interrelaciones entre valores construidos, conductas sociales y contextos ambientales y discernir los efectos del cambio dentro del sistema, la aproximación emic del conocimiento permite al antropólogo por su parte intentar pasar la conducta superficial y a menudo ideal, ante la marcada especialización existente entre las diversas disciplinas sociales que abordan este tipo de problemática que nos ocupa. Para Jordi Roca el concepto de cultura:

En este ámbito el uso del concepto de cultura como instrumento de la dirección...el termino cultura Organizacional constituye una noción usada para referirse a los valores organizacionales de carácter informal y a las estructuras y prácticas que

utiliza la dirección para encuadrar a la fuerza de trabajo dentro de un cuerpo más sensible, competitivo y eficiente. (Roca, 1998: 157)

Por tanto la cultura determina al menos la existencia de un número  $x$  de personas que hayan compartido una gran cantidad de experiencias para llegar a tener una visión compartida, la cual debe ejercer su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia, la cultura, en tal sentido existe donde haya un grupo que sea poseedor de una historia significativa como un producto aprendido de la experiencia grupal (ver figura 1).

**FIGURA 1:** Proceso de formación cultural



Elaborado por: Lisseth Ortega

En este sentido la existencia de una cultura corporativa fuerte es vista como un prerequisite como el modelo resultante final acostumbrado a ser limitado, unitario, estáticos y erudito, lo que lo transforma en un ejercicio de medición y control de un listado, pues la cultura como proceso de negociación continua y renegociación entre individuos y grupos estructuralmente diferenciados en las organizaciones, la cultura se halla determinada en tres dimensiones.

La primera es la dimensión estructural que son los que proporcionan el tejido básico de la organización etiquetas para distinguir sus características internas, implica el análisis de la documentación escrita como son los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. En estos documentos se describen los comportamientos y las actividades formales propias de la organización, las que están estrechamente relacionadas con los aspectos formales de la organización, en esta dimensión se miden los siguientes factores, el sueño institucional, los valores, el poder, y la identidad corporativa, cada uno con sus respectivos factores y sub factores:

La segunda dimensión es la estructural de poder, al hablar acerca del poder en las empresas nos debemos referir a las normas y políticas que le permiten a la organización funcionar en buen estado, para esto las empresas poseen un sin número de elementos, que le permitirán mantener el orden en la empresa, así tenemos el organigrama que además sirve para conocer cómo se estructuran las jerarquías en la empresa, la distribución de las funciones, las normas y políticas que funcionan como un documento que formaliza el poder, mientras que las jerarquías están formadas en un espacio más informal pero que están interiorizadas por los integrantes de la empresa.

La autoridad la confiere la capacidad de dar significado a las cosas o la percepción de los miembros de la organización de que se posee esa capacidad, se posea o no. Generalmente la figura de autoridad coincide con la indicada por el organigrama: en un mundo de símbolos, la jerarquía organizacional es uno de los más fuertes: si alguien ocupa esa posición seguramente es porque seguramente está capacitado para ello, aunque en muchas ocasiones las personas que oficialmente detentan el poder no están calificadas, apareciendo así las relaciones informales donde no importa el cargo o la función, este otro cumple este papel impuesto por la cotidianidad del trabajo.

La segunda dimensión es simbólica el ser humano se lo considera como el dador de sentido a las cosas a través de símbolos, ritos y ceremonias, el mundo no es concebido por la razón, es este significado el único control que el hombre puede tener sobre el mundo y las cosas, de esta manera Geertz (1952) expone que

“históricamente los símbolos son un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas con las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida" (Esta concepción de los esquemas culturales como modelos para y modelos de es retornada por Geertz de la obra de K. Craik, The nature of explanation, Cambridge, 1952, y también es posible remitirla a la citada obra de Schutz).

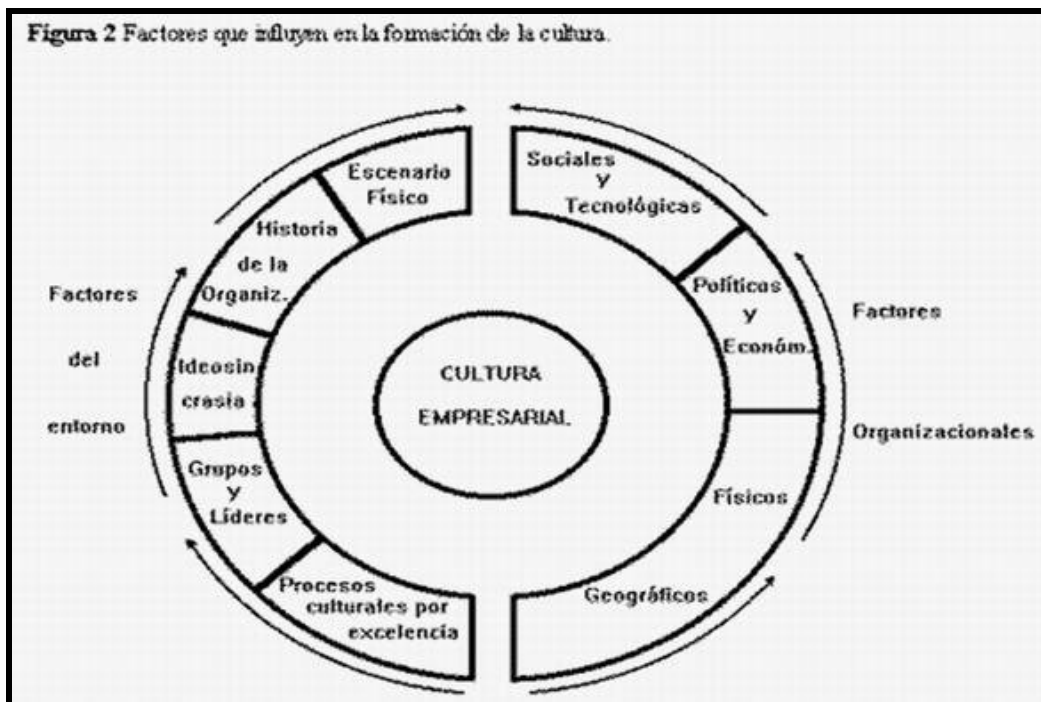
Las organizaciones ni son racionales, ni predecibles, ni definidas, los objetivos no están relacionados necesariamente con los procesos pretendidamente diseñados para

alcanzarlos no hay la menor seguridad de que exista una relación causal, por lo que el único medio de controlar, comprender y hacer habitables tanto el mundo externo como la organización, es a través de darles sentido o significado, a través de ritos, símbolos y ceremonias.

Esta dimensión está relacionada con el comportamiento de los trabajadores con respecto a las estructuras creadas previamente, indican su carácter más elocuentemente que las palabras, los símbolos organizacionales que fueron tomados para estructurar esta herramienta, son los ritos, rituales, arquitectura corporativa, los slogans, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones, esta dimensión se divide en tres elementos.

Los valores y características de la sociedad circundante, el pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes, junto a los factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, son los determinantes que pudieran ser influyentes en el proceso de formación cultural de una empresa y en base a los cuales se lleva a cabo el diagnóstico de la cultura. (Ver figura 2).

**FIGURA 2:** Factores que Influyen en la formación de la cultura



Elaborado por: Lisseth Ortega

Es entrar a la dinámica social que se genera, lo que se concretará en el momento que el individuo narra su realidad con este acto, se va desprendiendo de una determinada mirada sobre cómo se vive, se acepta o rechaza tanto a él mismo como la postura que toma con otros, las organizaciones al ser espacios donde la relación jerárquica con pares, jefes y entorno.

Esta forma de concebir la comunicación permite al momento de desarrollar el diagnóstico poder fijar la cultura y cuál es el papel de las personas en la organización, es la expresión de los trabajadores en la organización, el papel del lenguaje en las representaciones del mundo ha sido analizado y discutido ampliamente, sin embargo no siempre ha sido suficientemente advertido el papel que juega en las organizaciones, no solamente como impulsor de acciones sino también en la construcción misma del vínculo organizativo esto se debe en parte porque se tiende a ver a la organización generalmente como una máquina o un instrumento, antes que como un sistema de vínculos.

### **1.3 ¿Qué es Clima Organizacional?**

Es importante en este punto hacer un breve acercamiento a las definiciones de clima o ambiente organizacional ya que al igual que la cultura este se transforma en un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, su importancia radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de dichos factores.

Clima o Ambiente Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, ésta especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. (Rodríguez; Rodríguez, D y Schneider, 1975: 75).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro, construyéndose a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales), su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea, sobre todo si le sumamos cultura ya que ambas permiten analizar de forma completa a los trabajadores y a la organización.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir: el medio ambiente organizacional utilizando diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.



Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, en la misma medida se puede identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva, en virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa.

Siendo un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización dichas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, en la misma medida se puede identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Siendo un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo dichas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización, las respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, de los que vamos a tomar tres

### **1.3.1 Características del Clima Organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El modelo de Litwin y Stinger toma como punto de partida el modelo de motivación de David Mc. Clelland para determinar cómo se entiende a la organización, postula la existencia de nueve dimensiones relacionadas tanto horizontal como verticalmente con toda la empresa (DAVID, 1994).

1. Estructura: “Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.” “ibíd”

Esta dimensión mide la forma en que los trabajadores y colaboradores interpretan las reglas, normas y procedimientos, así por ejemplo será diferente la interpretación de las normas de seguridad en las funciones de los operarios u obreros que en el de los administrativos de la misma empresa.

2. Responsabilidad: “Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de Decisiones relacionadas a su trabajo.” “ibíd” Esta dimensión está estrechamente ligada al compromiso o la falta del mismo, se trata de entender de qué manera los trabajadores y los jefes responden a las diversas actividades diarias en conjunción con la manera en que realizan sus tareas con o sin la presencia de los jefes.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, en esta dimensión se mide como la organización utiliza más el premio que el castigo. “ibíd.” Dentro de esta dimensión se mide la forma en que se reconoce el esfuerzo y se castiga los errores, por ejemplo en algunas empresas de comida rápida se coloca el retrato del empleado del mes en un lugar donde tanto el cliente interno como el externo lo puede mirar, aquí se puede analizar la manera de crear los mitos organizacionales.

7. Estándares: “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento” “ibíd.” Por ejemplo COCA-COLA, PEPSI etc., pone mucho cuidado en los estándares de calidad no solo enfocados a los consumidores, sino también para los empleados, esta preocupación permite entregar no solo un producto de calidad, sino también empleados con un lugar de trabajo seguro y confiable, equipado bajo las normas y estándares exigidos.

8. Conflictos: “Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” “ibíd.”

Está relacionada con la dimensión Cooperación, es decir ambas muestran si es o no agradable el ambiente de trabajo y la forma en que se resuelven los problemas, de ahí se puede entender qué tipo de organización es y cómo se maneja la comunicación.

#### 9. Identidad:

“Es el sentimiento de pertenencia de la organización es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.” “ibíd.”Está relacionada directamente con el compromiso hacia la organización directamente, es decir una vez que se sabe hacia quien está dirigida y como re direccionarla hacia la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad, Ciampa, (1991) citado por Marín, habla de los elementos más representativos de los que se debe componer clima y posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio, a continuación encontraremos los elementos que compone al clima o ambiente organizacional.

Fe – La palabra fe proviene del latín *fides*, que significa creer, es aceptar la palabra de otro, entendiéndola y confiando que es honesto y por lo tanto que su palabra es veraz. El motivo básico de toda fe es la autoridad (el derecho de ser creído) de aquel a quien se cree. Este reconocimiento de autoridad ocurre cuando se acepta que él o ella tienen conocimiento sobre lo que dice y posee integridad de manera que no engaña.

Si la fe nace en una máxima o un postulado, entonces, se la combinará con experiencias del pasado y un soporte razonable por el cual se establece un resultado esperado, despertando de este todo en la persona un anhelo por conseguir aquello que se espera.

Esto lo que producirá es una fuerza interior tranquila y responsable que preferirá asegurarse que las condiciones son ideales y de este modo sentirá y se convencerá que posee un absoluto dominio de la razón por sobre sus actos.

Rendibú – Define las manifestaciones comunes de trabajo para medir la cordialidad con las que se efectúan en el día a día, está relacionada con la forma en que se manifiesta el respeto los agasajos y lisonjas de los empleados hacia los jefes y viceversa, por ejemplo en una fábrica a las afueras de Quito, donde procesan brócoli, es muy común hallar a los empleados que hablan bien y con respeto del dueño de la empresa, pero también ellos comparten y conocen las necesidades de estos empleados.

Equidad – Determina la prevención a favor o en contra de las personas, su trabajo y sus remuneraciones, este subelemento mide la satisfacción que muestra el empleado en todos los aspectos concernientes a su trabajo, salario, recompensas, lo que se traduce en respeto y compromiso.

Orgullo – Mide el sentimiento de afecto y satisfacción que siente el personal por su trabajo, su equipo y su organización, Sentimiento de satisfacción por un comportamiento bueno o por una obra bien hecha, este elemento se relaciona también al hecho de sentirse orgulloso del producto o servicio que su empresa

brinda, este sentimiento se halla reducido en una frase “Orgullosamente Ecuatoriano.” De la empresa de bebidas, o en las etiquetas de “primero lo nuestro.”

Este elemento se vuelve principal cuando esto separa el rendimiento laboral, dedicado a la persona o dedicado al producto o servicio.

Camaradería – Mide el grado de integración y las facilidades que presenta la cultura organizacional y las sub. Culturas en la planta, es una persona con el que uno tiene una amistad que se formó durante varios años Amistad o relación cordial que mantienen los trabajadores, definidos desde la cabeza de la organización hasta los pies de la misma. Entonces comparando con lo dicho anteriormente, la camaradería es un vínculo de amigos que comparten gustos e intereses en común y que esos a la vez los hace compañeros.

Visión Global – Es la visión general de todos los aspectos en conjunto para el colaborador, la percepción consciente e inconsciente del macro global de la organización. Es de vital importancia entender que el apoyo de la alta gerencia es importante ya que el Gerente General debe ser la cabeza que nos permita acceder de mejor forma a la información ya que como lo dice Besimsky “todo lo que no se pregunta bien no se puede preguntar después,” esto involucra a la cabeza de la organización para que se complemente bajo la idea de lo que se va a llevar a cabo.

En esta área Enterprises Consulting utilizan herramientas clásicas como la observación participante, desarrollo el mapa de valores, junto a encuestas de Clima y entrevistas a los informantes calificados, con estas herramientas se puede diagnosticar los problemas referentes al desarrollo organizacional y sus futuras soluciones.

Las tendencias de la evaluación del clima organizacional mediante la aplicación de sistemas de información está en camino de desarrollar modelos de medición de capitales intangibles que contribuyan a enriquecer este aspecto a nivel de todas aquellas personas, grupos y organizaciones que están conscientes del rol que tiene esta variables en las organizaciones.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales, sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995: 76).

En Ecuador existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, cuya consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ya que nos permitirá incorporarnos ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha generando capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

Al igual que las personas, las empresas deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves, estos exámenes periódicos constituyen el sistema de control que permite la optimización del funcionamiento de las empresas o instituciones, generando procesos psico-sociales, de grupo e individuales, y esto contribuye significativamente a modificar el devenir organizacional.

Es un proceso complejo que, además de evidenciar problemas, necesidades y su magnitud, hace referencia a las causas y consecuencias que producen, identificando los recursos disponibles y propiciando la comprensión del contexto social, político, económico y cultural donde se implementa el diagnóstico.

Un diagnóstico adecuado implica un proceso de análisis, un diálogo previo en donde aparecen aspectos positivos, logros obtenidos y situaciones problemáticas con cuestiones a resolver.

**FIGURA 3:** Diagnóstico



**Elaborado por:** Lisseth Ortegá.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en la cuantificación del estado de madurez actual de la organización junto con los estándares nacionales o internacionales que se debería manejar en la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.



Así más que un instrumento, es un proceso de reflexión sobre nuestro entorno que intenta aproximarnos a una situación específica para que comprendamos las dinámicas que en ella se desarrollan y las personas involucradas en las mismas; sin embargo, nos propone ir más allá de la recolección de información para pasar al cuestionamiento de los contextos de manera colectiva, para comprender los problemas que se presentan en esa realidad, pero sobre todo, para transformarla.

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es la siguiente en una organización con frecuencia sus integrantes son conscientes de la presencia parcial de un problema, lo que consideramos como los síntomas, y de la necesidad de un proceso de síntesis, o de diagnóstico, que nos permita identificar el problema de una manera clara, para proponer soluciones.

Por tanto, las empresas están sometidas al cambio constante, derivado de sus procesos de adaptación y a las modificaciones del entorno (interno-externo-competitivo). Toda corporación necesita construir y afianzar una identidad a partir de su mito competitivo, sus ritos de inducción y el liderazgo de sus héroes, ya que sólo a partir de allí crea una visión de futuro, construye realidad y genera valor, enmarcando en este sentido pero para desarrollar dichas herramientas es importante conocer más a fondo la forma en que se expresa el clima y la cultura en la organización.

El diagnóstico se considera parte de un proceso en el que se espera que se ejecuten medidas a partir de su realización. Sólo cobra sentido en la medida en que se aplique prácticamente para la solución de problemas. El problema es sentido y experimentado por el cliente, quien acude al especialista buscando solución al mismo.

Identificando los problemas del funcionamiento de la empresa, donde surgen acciones mediante un diagnóstico dirigido a su eliminación o disminución en el conjunto que constituye la parte importante de la planeación operativa.

Se puede observar que el objetivo principal del Diagnóstico radica en la cuantificación del estado de madurez actual de la organización junto con los estándares nacionales o internacionales que se debería manejar en la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella, además de desarrollar planes eficaces de mejoras cuando se desarrolla junto a las personas afectadas, facilitando los espacios concretos de participación generando compromiso organizacional.

De este pensamiento derivan dos factores que funcionan de manera prolija al momento de realizar el Diagnóstico Organizacional que nos permite determinar la problemática y dar soluciones pertinentes:

1. Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
2. Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

Como se Desarrolla el diagnostico Participativo Organizacional.

Desarrollo Participativo ha existido hace varios años, sin embargo adaptado al clima y cultura de las organizaciones empresariales son escasas, en este contexto este capítulo tiene como fin dar al lector la versión de Diagnostico enfocado a las empresas.

Existen dos momentos claves con sus respectivos pasos para el proceso de Diagnostico, donde se precisa de forma clara la información a recolectar.

- El primero paso, es identificar el objetivo del diagnóstico, este paso es importante porque nos permite entender lo que vamos a investigar, se lo realiza con la cabeza de la organización empresarial que nos contrate, una vez obtenido la información de los

objetivos o problemas que les aqueja, el equipo consultor debe exponer a los participantes del taller, llegando a consensos, soluciones y conclusiones,

- El segundo paso, vista Panorámica e identificar la información y la forma de obtenerla, se debe tomar en cuenta que las organizaciones son entidades vivas cuyas relaciones la edifican y construyen, así tenemos dos dimensiones la de las estructuras que es la más formal donde está plasmada la vida organizacional y la de los procesos que es la parte informal es la forma real en que se manejan las relaciones, y como se expresan funciones, cargos y puestos.

El tercer paso es identificar a las y los participantes y sus expectativas, para este paso se utilizaran básicamente tres herramientas para recolectar la información de la dimensión estructural, el organigrama para conocer la estructura formal de la empresa, la segunda es un listado donde consta el nombre completo y su rol en la organización, es decir: ¿quién es responsable de qué por ultimo basándonos en una serie de preguntas basadas en todo los papeles e información física que posee la empresa, se llena una ficha nemotécnica cuya información básica debe constar en:

Formación Jurídica, Datos históricos (Fundación, fundadores, mitos, historia, fechas importantes), Bienes o servicios que produce, Infraestructura (Sirve para el análisis del ambiente), Formas de reunirse y eventos en que se relacionan. Sumada a varias herramientas que se hallan programadas dentro del taller vivencial se pueden recoger la información informal o la dimensión de los procesos organizacionales.

- Diseñar en base a la información primaria el taller vivencia, que servirá para poner en orden las ideas, las conclusiones, las soluciones in situ.

#### Herramientas de Diagnostico

El proceso del diagnóstico se apoya en ciertas herramientas, que son cuantitativas y cualitativas, con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores, entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

De esto se deriva el deseo de ampliar y profundizar el conocimiento teórico, que se extiende desde la presentación, el intercambio de información hasta la aplicación o la consecución de varias conclusiones o soluciones, en el caso de la empresa, estratégicamente expuesta, por lo que su aplicación se presenta desde dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos. El objetivo de este diagnóstico consiste en recabar la mayor cantidad de información y material que permita identificar de manera clara y objetiva la problemática.

### **Técnicas para el diagnóstico.**

Las técnicas de investigación son importantes en tanto que son procedimientos o recursos fundamentales en la recolección de información, acercarse a los hechos y acceder al conocimiento, elaborar sistemas de organización y clasificación de información, además proporciona diversos instrumentos y medios para la recolección de información, además podemos cuantificar medir y correlacionar datos. Se clasifican en dos las destinadas a la investigación de campo, o fuentes primarias y la técnica cuantitativa, o de fuentes que permiten mediante los números comprobar toda la información, proponiendo soluciones y compromisos desde los trabajadores.

El análisis de Antropología Organizacional, se lo realiza para todas las organizaciones sin importar su razón social, esta metodología apunta a utilizar la información primaria para diseñar el Taller Vivencial que es mi aporte a la Antropología, utilizando herramientas clásicas como la entrevista grupal, el FODA, el árbol de problemas, taller vivencial y retroalimentación, con estas herramientas se

puede diagnosticar los problemas referentes al desarrollo organizacional y sus futuras soluciones:

## **2.1 Entrevista Formal**

Esta técnica suele centrarse en aspectos críticos de la comunicación organizacional. Esta forma de entrevista se da cuando lo que se pretende es obtener información sobre realidades que en condiciones normales no se las podría recoger, es decir percepciones y valoraciones de personas que pertenecen a realidades grupales diferentes, está a su vez es una conversación simulada en la que las preguntas no están en un orden específico, tanto en la formulación como en la respuesta, los temas a conversar no son consensuados al contrario solo el entrevistador pregunta y las personas responden, de esta manera se da un intercambio de conocimiento unilateral.

Esta herramienta permite hacer un sondeo panorámico a los problemas reales de las organizaciones, en esta entrevista se debe escuchar y tomar notas, es muy importante estar atento a cada gesto en este caso no es necesario realizar una presentación previa larga ya que el investigador en este caso el consultor ha sido presentado, a continuación se aplica una entrevista dirigida, alrededor de cuatro puntos, mismos que permitirán recoger la información requerida.

## **2.2 Taller Vivencial**

Un taller vivencial provee de distintas actividades a los participantes y posibilita el darse cuenta, el ponerle palabras e incorporar esta nueva vivencia (lo que vivo aquí y ahora) a nuestro bagaje de experiencias (las vivencias que incorporo, que simbolizo y que nombro), esto hace que amplíemos nuestro campo perceptivo y podamos ser más flexibles y espontáneos, la regla de oro es partir siempre de las personas participantes, de sus experiencias, conocimientos, dudas y valores, tanto en el campo personal como en el laboral, el objetivo más importante de este proceso didáctico es lograr la apropiación de las reflexiones, los conceptos y las metodologías, para que puedan ser aplicados en la vida real.

Comparamos nuestras propias tendencias con las de las personas que no son como nosotros, adquirimos un nuevo conocimiento, el hecho de ver a través de los ojos de otro y de sentir la presión de su vida emocional inspira humanidad, porque cuando adoptamos el punto de vista de terceras personas su perspectiva nos resulta acertada.

Los Laboratorios Vivenciales tratan de propiciar una jornada de análisis y reflexión, una especie de “parada en el camino”, con los integrantes de un equipo real de trabajo, que permita identificar el “aquí y ahora” los problemas, con énfasis en las relaciones interpersonales, y con miras a realizar los ajustes que se evidencien como necesarios.

Las técnicas que se utilizan son múltiples: juegos, dinámicas grupales, de expresión artística y demás recursos corporales, sin dejar de lado el arte y la creatividad. Todo esto, obviamente, enmarcada en las expresiones empresariales, vivencia diaria, que sirva como soporte al contexto grupal.

### **2.3 FODA**

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta muy conocida cuyo uso es básicamente para evaluar procesos internos de la organización, al usarla en este taller se amplía su uso a la parte humana, es decir se analiza el FODA en todos los aspectos de la vida del grupo de trabajo.

Esta herramienta está diseñada en este trabajo para ser el apoyo de Clima Ambiente Labora, como comparativo de salarios vs productividad análisis de aspectos fuertes y aspectos por mejorar, análisis de avances actuales y proyectados.

El primer aspecto a analizar es la Fortaleza: son todas las cosas que han salido bien y han sido un éxito en las organizaciones

Mientras que Oportunidades y Amenazas corresponden a un análisis del entorno y se puede apoyar en herramientas como ranking de las mejores empresas de su sector laboral, comparativo de salarios con empresas similares, leyes y regulaciones estatales oferta y demanda, estudios de factibilidades de nuevos proyectos.

Para realizar esta herramienta tan importante debemos efectuar un análisis previo del potencial global de nuestra empresa:

Fortalezas es decir todas las cosas son positivas, logros empresariales y personales, que les enorgullecen, por ejemplo personal capacitado.

Ejemplo: los héroes institucionales, los eventos, reconocimientos, obsequios, fiestas, conferencias, paseos, convivencias, aumento de sueldo, etc.

Debilidades las cosas que nos falta mejorar dentro de la organización, cosas que han salido bien solo bien junto con las dificultades y obstáculos. Ejemplo: Perdidas en el sistema, escucha a medias, permisos ilimitados, y cosas así.

Oportunidades son las posibilidades de cambio en el futuro, cambios positivos, potenciales que surgen junto a la pregunta ¿Cómo reforzar las fortalezas y reducir las debilidades

Amenazas son las cosas que impiden lograr cubrir las oportunidades, son los aspectos que ponen en peligro el trabajo en la organización.

## **2.4 Árbol de Problemas**

Se analizara causas y efectos de los problemas, la clave para llevar a cabo esta herramienta es toda la información se recolecto en el diagnóstico previo, en este paso se identifica y priorizan todos los elementos del problema.

Para utilizar esta herramienta se toman en cuenta dos elementos, el primero la información recogida previamente y la segunda es importante que se la desarrollo después de una o más actividades que implique esfuerzo físico o mental, en los anexos se presentan varias actividades que se pueden hacer antes de utilizar esta herramienta, se lo hace así para que tengan una analogía de los problemas que deben enfrentar a diario y su capacidad para resolverlos.

## **2.5 Observación Participante**

El primer momento es la observación participante, ahí la mejor herramienta a usar es la observación, que tiene dos momentos en donde el consultor puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien puede observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria):

La observación participante consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo aquello que acontece entorno del investigador, se tome parte o no de las actividades en cualquier grado que sea, y participar, en el sentido de desempeñar como lo hacen los habitantes locales, de aprender a realizar nuevas actividades y a comportarse como uno más. (Guber, 2004: 57)

Esta herramienta facilita tener una descripción externa e interna cuyo fin es registrar los momentos de la vida empresarial, la observación participante y la observación no participante, se transforma en una decisión propia del consultor o de la persona que desarrolle un diagnóstico laboral. En este taller se debe dar prioridad a tener contacto directo con la realidad y reuniones de discusión o retroalimentación en donde las situaciones prácticas se entienden a partir de lo vivido por los participantes y, al mismo tiempo, se sistematiza el conocimiento de las situaciones prácticas.

Permite obtener información de fuentes primarias, directamente de la realidad. Esta información se usa luego en técnicas de visualización o análisis desinformación. Como instrumentos pueden utilizarse: guías de Observación, diarios de campo, registros descriptivos, listas de cotejos, cámaras fotográficas y de video.

## **2.6 MAPS**

Esta herramienta es un mapa que permite enfrentar a los problemas con las soluciones, organizador gráfico, puede ser un animal, una casa o el cuerpo humano depende de la capacidad de relación del investigador.

Lo que permite definir junto al árbol del problemas cuales son los problemas menos palpables, es una herramienta desarrollada en el transcurso de la elaboración de este trabajo, esta modificada de un mapa.



## **2.7 Retroalimentación o feed-back**

Significa ‘ida y vuelta’ y es, desde el punto de vista social el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluri-direccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba, este instrumento se lo realiza al finalizar cada actividad y uso de instrumentos, sin embargo al finalizar el taller se realiza una retroalimentación especial donde se observen los logros, las conclusiones y las soluciones a tomar para la mejora de la empresa.

Como lo mencionamos en el capítulo anterior el desarrollo del diagnóstico participativo organizacional, se lo realiza en dos momentos que son importantes, uno que es el de la recolección de información y otro que es el desarrollo del taller, a esto se suma un tercer momento en el que se realiza el informe con las posibles soluciones, compromisos y conclusiones a las que se llegó en el taller después de haber usado el árbol de problemas, el FODA, las entrevistas y la observación participante en el taller.

## **2.8 Desarrollo Del Taller Vivencial**

El diagnóstico está basado en dinámicas de grupo e integración, desarrolladas dentro de un Taller Vivencial, lo que nos permitirá conocer los diversos escenarios que se presentan en el interior de la misma y entender el proceso de comunicación laboral real.

De un diagnóstico de clima y cultura organizacional se pueden obtener ocho resultados cada uno representa un peldaño para llegar a la siguiente, están vinculadas

a las demás actividades manuales y creativas o expresivas como una forma entretenida de diagnosticar los problemas en una empresa.

Para la planeación y desarrollo del Taller Vivencial se debe entender que consta de cuatro momentos, el diagnóstico primario, diseño del taller, el desarrollo del taller que consta de tres pasos, la realimentación y el informe final.

El diagnóstico previo se lo desarrollara con un grupo específico de trabajo, que está compuesto de la Gerencia General, socios, dueños, y el personal escogido entre los de más años de trabajo, según la actividad, para esta primera fase se utilizara varias herramientas donde se estructure una idea acerca de los problemas e interrelaciones internas, con esta información, se diseña y estructura el taller para el diagnóstico a profundidad, a continuación se describirá de qué manera se realiza la primera fase:

## **2.9 Fases del Diagnóstico**

**El Diseño.-** Es la fase donde define contenidos, el primer momento donde el entrevistador planea llevar a cabo basándose en un proceso de consolidación de la información, aquí debe estar claro que el objetivo concreto de la entrevista, preguntarse: ¿qué se espera en concreto de la entrevista que se pretende adelantar? siguiendo una secuencia temporal, lógica, el punto es que debe ser ordenada, clara agotando un tema establecido.

En esta primera fase se identifica quienes son las personas que deben y pueden ser entrevistados, seleccionando cuidadosamente según sus características y conocimiento, es importante recordar que hay que entrevistar a personas que son cruciales y que la información que ofrecen aporta al diagnóstico.

Se debe definir cuando y donde es más apropiado realizar la entrevista, escoger el lugar y el momento ya que de ello depende la disposición del entrevistador hay tiempos y sitios donde no se habla de ciertas cosas o donde no se puede desarrollar la entrevista sin tropiezos o sin perturbar al entrevistado.

Se debe decidir en último lugar cuales van a ser los medios de registro que se utilizaran en la entrevista, grabadora, diario o una hoja con las preguntas y espacios para escribir las respuestas, se debe tomar en cuenta todas las actitudes, gestos e información corporal, en conclusión el diseño de la entrevista es fundamental para conseguir la mayor información posible.

Para la planeación y desarrollo del Taller Vivencial se debe entender que consta de cuatro momentos, el diagnostico primario, diseño del taller, el desarrollo del taller que consta de tres pasos, la realimentación y el informe final. Y hemos visto como se debe realizar el diagnostico primario, a continuación se expondrá como se debe diseñar el taller vivencial, se lo hace en tres pasos.

El análisis de la información, al ser este el primer paso es esencial por que forma la base en la que se diseña el taller y las preguntas claves que deben primar en el desarrollo del taller, además esto nos permite estructurar en base a las necesidades de la organización, es decir ningún taller es parecido o igual a otro.

Esta fase tiene dos momentos una que es sobre el terreno es decir mientras aún se encuentran en el lugar donde se adelanta la investigación el otro es cuando el investigador está examinando el conjunto de los datos obtenidos en estos dos momentos, las entrevistas se instrumentalizan junto a otras técnicas para la obtención de datos, empezando una labor de sistematización, es importante mantener la voz de los entrevistados que permitan iluminar la consecución de soluciones. Una vez terminado este paso se debe llenar una matriz didáctica donde constan las actividades, los tiempos y los recursos a usar.

**La Ejecución.-** En esta segunda fase está dividida en dos pasos el primero está sujeto a la entrevista formal, solicitando a la persona a la que se desea entrevistar su consentimiento, explicándole las temáticas que trataran, no se debe olvidar empezar dejando constancia de la fecha y del lugar y persona entrevistada, se debe además preguntar si el entrevistado desea que su nombre conste caso contrario se buscara un seudónimo, se debe ser muy hábil para conseguir una conversación fluida con el entrevistado, además debe poder llevar el hilo conductor, para esto debe ser muy cauteloso, debido a que una pregunta debe ser formulada de diferente manera, el

investigador debe respetar los ritmos y los silencios de los entrevistados, el segundo paso está ligado al desarrollo mismo del taller, donde se les debe dar a conocer el propósito y los objetivos a desarrollar en el taller, filtrando información nueva que salga de esta reunión, por ejemplo la cantidad de gente que asistirá, el lugar donde se desarrollara el taller, el puesto o cargo, horas, etc.

La regla de oro es partir siempre de las personas participantes, de sus experiencias, conocimientos, dudas y valores, tanto en el campo personal como en el laboral, el objetivo más importante de este proceso didáctico es lograr la apropiación de las reflexiones, los conceptos y las metodologías, para que puedan ser aplicados en la vida real. Es reciente en nuestro país la difusión del taller vivencial, mucho más en la tarea cotidiana de los trabajadores.

Preparación de Material Didáctico y personal.- Este paso se ubica en este orden ya que una vez determinado los objetivos y el enfoque que se le da al taller permite a los consultores un ahorro de recursos materiales y humanos, a continuación se presenta una ficha de recursos que normalmente se utilizan.

Una vez que se haya superado estos pasos se divide en cuatro momentos, el inicio del taller donde la observación es fundamental, el desarrollo mismo de las actividades y uso de las herramientas, la retroalimentación que es fundamental ya que en base a esta los integrantes de la organización proponen soluciones, conclusiones y puntos de vista mejor estructurados, por ultimo tenemos la presentación del informe que abarca todos estos momentos de una manera coherente e interesante, dejando en manos de las personas el cambio que se proponen para la empresa.

La segunda fase es el desarrollo de las actividades, (como anexos encontraremos las actividades recomendadas a realizar) es este paso se describirá las herramientas recomendadas con una descripción e indicaciones de uso, es importante entender que estas actividades se las debe realizar en grupos mínimo de 10 personas, (dependiendo el número total de personas), al momento de la presentación de cada instrumento se llega a consensos con todo el personal, esta división de grupos permite que el instructor consultor pueda manejar el taller y sacar la información real requerida en el proceso.

Una vez que se prepara las fichas para el desarrollo del taller se continúa con la entrevista a aplicada directamente a la persona encargada del proceso, área de recursos humanos o directamente a gerencia según sea el caso, esta entrevista nos da una percepción de como ellos miran a la organización.

En este punto y como una pregunta solo para el consultor: ¿Se encuentra bien estructurada dichos elementos?, esta pregunta permite analizar las respuestas tanto de la entrevista primaria y la entrevista aleatoria.

La segunda herramienta es la entrevista aleatoria para esto es necesario solicitar una lista donde conste todos los cargos, años y nombre de los trabajadores, se les selecciona aleatoriamente a un número X de personas las cuales deberán responder las siguientes preguntas (Se lo realiza a un número X de participantes, ya que se lo realizara aquellos que más años tengan dentro de la empresa)

En este momento empieza el desarrollo del taller, es importante en este punto romper el hielo y ayudar a una mejor integración del grupo, apoyándonos en el espacio geográfico y la estructura planeada, aquí se busca conocer el ambiente de trabajo, planteando además la forma en que se va a llevar a cabo el taller, después de la presentación del investigador y del grupo del trabajo, se hace la presentación individual con los siguientes datos.

- Nombre completo.
- Años en la Organización.
- Cargo que ocupa.
- Una anécdota.
- Un valor que lo distinga

En esta actividad se utilizara una ficha que tiene el nombre, el valor y un anti valor, de esta manera se tendrá se recolectara los valores personales, otro espacio donde va el valor dado a la anécdota.

Esta herramienta está diseñada en este trabajo para ser el apoyo de Clima Ambiente Labora, como comparativo de salarios vs productividad análisis de aspectos fuertes y aspectos por mejorar, análisis de avances actuales y proyectados.

El primer aspecto a analizar es la Fortaleza: son todas las cosas que han salido bien y han sido un éxito en las organizaciones, mientras que Oportunidades y Amenazas corresponden a un análisis del entorno y se puede apoyar en herramientas como ranking de las mejores empresas de su sector laboral, comparativo de salarios con empresas similares, leyes y regulaciones estatales oferta y demanda, estudios de factibilidades de nuevos proyectos.

Esta herramienta se basa en la información previa, es decir la información de los problemas y necesidades, sumados a la opinión del resto del personal quienes corroboraran o negaran e incluso aumentarían en opciones, la clave es que no solo hallemos los problemas sino que ellos sean los que forjen las soluciones.

Este es el primer acercamiento que tiene el investigador con todo el personal, y al estar en un medio diferente al del trabajo se da la confianza a los participantes a expresarse cómodamente. Luego de la presentación se les ubica en grupos, donde ellos escogen un líder de equipo que los organizara, el será el único que se podrá acercar a conversar con el instructor, debido a que las empresas tienen en su nómina más de 10 personas, es necesario que solo el líder se acerque a conversar y mantener orden.

La segunda actividad es Diseñar la bandera y Grito de Guerra.- El líder deberá organizar al grupo para elaborar: el nombre, la bandera y el grito de guerra, la bandera deberá estar relacionado con el valor organizacional, que serán recogidos previo el taller, volverán a presentarse como grupo, con su bandera y grito de guerra. Al terminar esta actividad se llamará a los jefes de grupo quienes deberán organizar para realizar la siguiente actividad.

La tercera actividad es Contar el Mito. Se les pide a los grupos que cuenten el mito más importante, el grupo debe hacer diversas adaptaciones a dicha versión enfocando diferentes esquemas.

- Adaptar el Mito: como ven los trabajadores.
- Adaptar el Mito: como ven los familiares de los trabajadores y la sociedad en la que están trabajando.
- Adaptar el Mito: como ven los clientes a la organización.
- Qué valor se encierra en dichas adaptaciones y en el mito real.

En el Taller Vivencial se realiza una encuesta a todo el personal que nos permite prever una escala de los principales valores organizacionales, a partir de esto se forman grupos de trabajo congruentes, fomentando una cultura organizacional y mejorando la calidad del trabajo, así como el clima del mismo.

Esta encuesta está diseñada sobre la base de tres sub elementos, buscando encontrar porcentajes e importancia en la forma en que las personas viven los valores, así:

La encuesta consta de treinta preguntas, 10 preguntas para cada sub factor, las preguntas son cerradas con una escala de medición de 1 a 4, está compuesta por preguntas u oraciones cortas y claras que dan una respuesta rápida y clara, de la forma en que las personas ven a la organización, a continuación, la encuesta de Valores.

Para usar este instrumento debe seguir tres pasos sencillos, el primero es pedir que todos los participantes visualicen las Fortalezas y las Debilidades, en forma de opiniones, que serán debatidas, después continuamos con las Oportunidades y Amenazas, esto lo deben hacer en grupo.

Esta actividad es Tiro de partes Interesadas. Cada jefe de grupo escogerá a una persona con puntería que será representante del equipo, en la pizarra se encontrara un tablero dividido en segmentos sociedad, trabajadores, transformación tecnológica, dueños/jefes/socios. Estas secciones tienen diferentes colores que están basados en los significados de la Whipala: Anaranjado-Sociedad, Amarillo-trabajadores, Blanco-Transformaciones Tecnológicas, Violeta- dueños /jefes/socios, en el centro y de color rojo la marca y el slogan, este elemento está representado con el color rojo ya

que simboliza a la filosofía contenida o en el pensamiento intelectual de la organización.

La sexta actividad es el Rompecabezas Acuático. En la piscina se coloca dados impermeabilizados, luego cada participante deberá ir tomando una letra para formar el slogan. Estas dos actividades serán valoradas por el contenido más que por la acción, la finalidad es conocer cuántos participantes viven la información básica de la empresa, al ser esta una competencia, los participantes se exigen más pero el investigador debe definir que el parámetro en estas actividades es lograr expresar de manera clara lo que significa la empresa cada uno.

Para poder identificar qué tipo de organización es la empresa en que trabaja, es necesario poder observar en todo momento del Taller Vivencial (Al iniciar el taller Vivencial y después del romper hielo se realiza la ubicación de los participantes por equipos, a partir de esta formación se realizan todas las actividades, al final de este capítulo se encontrara el cronograma con las actividades en orden), especialmente en dos actividades que marcaran la formación informal:

La primera actividad se llama: **La Tubería y el Tenis.**- Se divide al grupo según un número X de participantes con tubos de PBS cortados en más de 10 partes, cada grupo debe formar una línea continua por donde debe pasar una pelotita de tenis sin caerse. En este elemento, se miden factores de liderazgo, se debe realizar una matriz donde conste el nombre de todos los participantes, se registrara del 1 al 4, comprendidos como: 4) líder, 3) apoyo del líder, 2) participa, 1) obedece ordenes, esta calificación será realizada por el investigador,

Esta medición está comprendida desde una visión más cuantitativa, sin perder el horizonte de la antropología, es decir esta herramienta es una conjunción de dos técnicas la observación participante y la psicometría, esto nos sirve de apoyo para conseguir las calificaciones necesarias para dar un dato objetivo numérico acerca del liderazgo de cada participante.

La siguiente actividad se trata de: **La Técnica de HECRA.**- En los mismos grupos se aplicara esta técnica consiste que mediante la nemotecnia, los participantes creen un poema donde estén todas las autoridades y representantes, nos permite reconocer



la relación real y la formal del poder dentro de la institución, se identificarán los siguientes niveles:

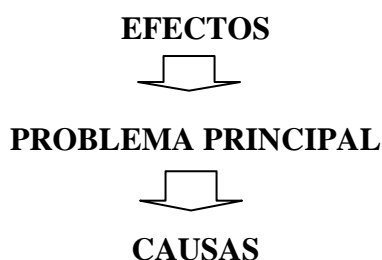
**Distanciamiento, Hermandad, Admiración, Amistad, Respeto Formal.**

Para el investigador es muy fácil poder determinar las relaciones de acuerdo al nivel de trato que se da en un espacio fuera del trabajo, tomando en cuenta estos elementos, se tendrá una matriz en la que constará: el nombre de los participantes, el cargo, los poemas serán distribuidos en los 5 niveles, según se vaya manifestando las relaciones de poder reales, que nos servirán para comparar con el organigrama institucional, estructurado y difundido.

El segundo paso se les pide que expongan a todos los grupos mediante un diagrama o gráfico según el facilitador crea necesario, el tercer y último paso es sacar comentarios, conclusiones y de todo el personal.

Continuamos con el árbol de problemas que se debe desarrollar así: tenemos que las raíces son las causas, el tronco es el problema central (A este problema central se llega después del análisis que se realiza en el FODA, más una identificación extra de los problemas enfrentados y su respectiva solución.), las ramas y hojas corresponden a los efectos, con esta herramienta podemos conocer las diferentes dimensiones que tiene un problema, entonces los pasos a desarrollar para utilizar esta herramienta son cinco.

1. Formular el Problema.
2. Identificar los efectos, (verificando la importancia del problema)
3. Analizar las interrelaciones de los efectos.
4. Identificar las causas y su interrelación.
5. Diagrama de problemas.



### Árbol de Problemas

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

El consultor debe plantear varios problemas recogidos del árbol de problemas y preguntar ¿cuál debe ser la solución a este problema y quien debe solucionarlo?, segundo paso se les pide que ubiquen las diferentes partes de la empresa y describan a quien corresponde la solución, esto nos permite entender como los participantes miran el funcionamiento de la empresa.

Este poema se presentara al final del día ante un jurado externo a la empresa y el instructor, quienes calificaran sobre 20 puntos al poema más original, mismo que recibirá un reconocimiento tanto de los compañeros de trabajo como del investigador al finalizar el taller.

Para tener acceso a esta información se usan cuatro herramientas, de las cuales solo una se la realiza fuera del taller vivencial: la primer de recolección de información de textos publicados, memorias, revistas, en fin toda información que esté disponible y difundida, mediante ficha nemotécnicas, que nos permitirá tener información previa a la que los participantes comunican en el laboratorio vivencial.

Esta ficha contendrá los datos más importantes que reflejen un problema interno, además de la fundación de la empresa, y de otro evento que haya marcado la historia y la forma de ser de la organización.

En el Laboratorio Vivencial la actividad a desarrollar es el Assesment de Rituales.- se le pedirá a todos que van a simular que están saliendo del trabajo a la hora del almuerzo, representen como se sientan, que comen, como piden, con quienes se agrupan, para observar estas relaciones se tendrá una ficha que abarcara, como primer dato los grupos que se forman, mismos que serán relacionados por cargos, no por nombres, luego los tipos de relaciones inherentes que existe, quien habla más, de que asunto se habla, quien solo escucha, quien se puede integrar a la mesa sea interno o externo a la organización, y por otro lado las disposiciones psicológicas, son aquellas que se relacionan más con los aspectos más difíciles de percibir ya que están marcados como tradiciones o costumbres.

La actividad a desarrollar para poder analizar estos representativos es la denominada Caras y Gestos, se la hace de la siguiente manera: cada grupo debe escoger papeles con diferentes cargos que hay en la organización a modo de sorteo donde cada integrante representara el cargo según los papeles que sacaron, este ejercicio depende mucho de la cantidad de participantes, ya que si hay muchos deberán representar a un área específica, si es un grupo pequeño entonces se hará por cargos, la ficha en este caso representara las disposiciones psicológicas, que son aquellas que se relacionan con los aspectos más difíciles de percibir ya que están marcados como tradiciones o costumbres, pero además nos mostrara como asimilan las tareas diarias de cada colaborador, o de cada área, esta ficha será llenada del 1 al 4, 1) no saben nada de las actividades del cargo o del área que representan, 2) exponen solo lo negativos, 3) exponen solo lo positivo, 4) conocen las actividades, exponen lo bueno y lo malo.

Esta ficha nos permite entender las formas simbólicas que se hallan escondidas dentro del contexto, es decir según la publicación que se tome, existen diversas relaciones que van más allá de lo estructural, relaciones de poder, ya que muestran el sentir de los trabajadores o de los clientes, además nos permite tener un apoyo al momento de conversar con los informantes potenciales.

La segunda es una entrevista breve con los informantes, muy formal y dentro del taller vivencial una segunda entrevista con los informantes potenciales. La estructura de la encuesta que se propone es una tabla sencilla de dos columnas. Por cada actor

se va a tener un listado de información deseada en un máximo de 5 preguntas, claves y cortas.

Para poder entender de mejor manera se debe tomar en cuenta que en un Laboratorio Vivencial, lejos del trabajo, se forma un procesos ritual que consta de tres fases: en un primer momento (“ritos de separación”) los individuos se separan del tiempo y el espacio profano o mundano, del lugar en que se encuentran saliendo de esta forma, en el segundo momento (“ritos de liminalidad o de margen”) de su posición de estatus, pudiendo expresarse así libremente, desarrollando entonces “el proceso de hacer público lo que es privado, o social lo que es personal”.

Finalmente (como consecuencia de los “ritos de re agregación”), los individuos se reintegran a las posiciones que ocupaban en la estructura social nuevamente, por lo que es conveniente que el investigador debe llevar una ficha extra de observación, que estará compuesta con una lista por cargos o áreas de trabajo, donde se registrara la forma de relacionarse antes, durante y después de cada actividad, sobre todo recoger elementos que se dan al momento de comer, u organizar eventos extras al laboratorio.

Tiro de partes Interesadas.- cada jefe de grupo escogerá a una persona con puntería que será representante del equipo, en la pizarra se encontrara un tablero dividido en segmentos sociedad, trabajadores, transformación tecnológica, dueños/jefes/socios.

Estas secciones tienen diferentes colores que están basados en los significados de la Whipala, para los aymara-qhishwa, la wiphala es la expresión del pensamiento filosófico andino, en su contenido manifiesta el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el arte; es también la expresión dialéctica del Pacha-kama y Pacha-mama, es la imagen de organización y armonía de hermandad y reciprocidad en los andes.

### **Cuadro 1:** Relacionado del tiro de partes interesadas

<b>ROJO;</b> es la expresión del hombre andino, en el desarrollo intelectual, es la filosofía cósmica en el pensamiento y el conocimiento de los AMAWTAS, para la empresa esto se traduce a la marca y slogan ya que representa a la filosofía contenida en el pensamiento intelectual de los fundadores-creadores de la organización, va ubicada en el centro.
<b>NARANJA;</b> representa la sociedad y la cultura, es la expresión de la cultura, es decir aquí se halla a la sociedad, tanto como apoyo social como clientes.
<b>AMARILLO;</b> representa la energía y fuerza, a los trabajadores y a las leyes y normas, de la organización.
<b>BLANCO;</b> representa al tiempo y a la dialéctica es la expresión del desarrollo y la transformación permanente, en la organización es la percepción de los cambios tecnológicos más que manuales.
<b>VERDE;</b> representa la economía y la producción, es decir nos hallamos frente al producto o servicio que ofrece y además con las formas de mejorar en la producción.
<b>AZUL;</b> El azul está representado a los fenómenos externos de la organización, proveedores, clima, entregas etc., todo esto genera cambios o retrasos para la organización.
<b>VIOLETA;</b> Representa a los jefes, administrativos y la cabeza gerencial de la organización, el pensamiento y el sentir de la gente con respecto a sus actitudes y forma de llevar la empresa.

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

El representante del equipo deberá lanzar un dardo, si cae en la mitad deberá contestar que significa para el slogan y la marca de la empresa, de caer en los otros colores deberá expresar cómo ve la empresa a los elementos expuestos en cada color.

El puntaje ira de cinco en cinco, y el del medio valdrá 30 puntos, sin embargo la mejor respuesta ganara puntos extras.

El ultimo instrumento a utilizar es la Retroalimentación, la retroalimentación o feedback, significa ‘ida y vuelta’ y es, desde el punto de vista social el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Al presentar el informe final se utiliza este cuadro donde se puede observar la clasificación de cultura organizacional relacionando el tipo de cultura y aportando con sugerencias que permitan mejorar e impulsar a la empresa desde los trabajadores.

**Cuadro 2:** \*Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizada. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

### **CAPÍTULO III**

#### **APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Cooperativa A V: Agencia 1.

El 20 de noviembre del 2009 tuve el primer acercamiento con los trabajadores de la Cooperativa A V, al llegar me encontré con un barrio que acoge con cariño y respeto a todos aquellos interesados en conocer su historia sobre todo aquella parte en la que se entrelaza con la creación de la cooperativa.

Hace mucho tiempo me decía una señora esta calle, señalando la vía principal que da diagonal a cooperativa, era de tierra, la única forma de salir era caminar por unos 20 minutos siquiera para llegar a coger el bus más cercano, los jóvenes de llegaban tarde a su casa y se tenían que levantar aun más temprano, para guardar el dinero debíamos viajar hasta Quito, Sangolqui o Conocoto.

En el año de 1970 muy pocos jóvenes podían salir del barrio y estudiar la universidad uno de estos muchachos desarrollo una idea en el bienestar de la gente y de transformar a su barrio Chaupitena, empezó comentando a un grupo de personas con espíritu solidario acerca de las cosas que el pensaba con respecto progreso y bienestar del barrio, este grupo plantea la idea de crear una cooperativa encargada única y exclusivamente para la gente del barrio ya que no habían ninguna entidad financiera que pueda prestar sus servicios en esta zona my alejada, un 26 de mayo de 1970, fecha del nacimiento legal de la cooperativa, treintaisiete de la fama se reúnen en la parte central del barrio e inauguran los servicios de A V, cuya creación tenía como propósito apoyar a sus vecino mejorando su calidad de vida, interactuando con las personas, como pertenecían al barrio conocían sus problemáticas y fueron dándoles las debidas soluciones, mediante los créditos, aportando así al mejoramiento del barrio, mediante la relación financiera de calidad la cooperativa colaboro con las personas del vecindario, cumpliendo así con sus logros y expectativas al momento de la creación.

Una vez que se vio satisfecho su propósito inicial, empieza la expansión, la misma era un pedido de las personas cuyas actividades económicas diarias no les permitía

permanecer en el barrio haciéndoles difícil los tramites del manejo de las cuentas, atendiendo el pedido de los vecinos se desarrolla una junta donde se plantea los pro y contra, la mesa directiva toma la decisión de crear la agencia 1 al sur de Quito, para este momento se movió personal de la matriz a la agencia 1 sin modificaciones en sus servicios, se encontraron con una cultura diferente y gente nueva, empezando así una relación que no tenía mucho sentido tanto para de los habitantes de esa zona como para el personal, principiando los primeros roces y problemas que posteriormente agravarían volviéndola una de las agencias más preocupante.

Así empieza una expansión creciente de la cooperativa, la agencia 2 también se la hizo al sur de Quito, transformando al barrio tal cual las expectativas de la matriz, pero sin un impacto tan grande como en el barrio de Chaupitena, la agencia 3 se ubica en Amaguaña, el impacto de la cooperativa fue fuerte en los moradores del lugar quienes vieron facilidad en la manera de pedir créditos y realizar transacciones sin salir de su barrio, la agencia 4 se ubica en Conocoto, si bien el impacto no fue el esperado la gente del barrio de apoco se acercaba a conocer, preguntaban por los créditos pero aun así en estas cuatro agencias faltaba el apego que la matriz había desarrollado con la gente.

La agencia principal o sucursal mayor constaba de un solo piso en el barrio Chaupitena, al inicio la gente se acercaba a preguntar por los créditos pero sin tener una idea clara de lo que eso significaba, de apoco y con mucho trabajo se fue adaptando a las necesidades de la gente y viceversa, este crecimiento obligo a tener nuevas formas de atender a todo el personal, las agencias y mejorar sus servicios, en suma se adaptaron a las necesidades de los vecinos del barrio, y posterior al servicio de las agencias.

La agencia 5 se ubica en el cantón Mejía aquí la cooperativa es parte del barrio y ha logrado adaptarse debido a que forma parte de la cultura de la gente, son integrantes obligatorios de los desfiles y fiestas del barrio formando parte de la vida cotidiana de la población, la agencia 6 se ubica en Sangolqui si bien forma parte de este sector y la aceptación es grande, aun la gente del lugar recurre a la sucursal mayor por atención.



La agencia 7 está ubicada al norte de Quito esta fue la antepenúltima cooperativa que se abrió y se halla bastante lejana incluso de la matriz, si bien la aceptación de la gente fue instantánea, ya que encontraron a personas con ganas de crecer y salir adelante mejorando sus condiciones de vida y apoyando en el crecimiento del barrio. Ahora dedicare a explicar la historia de la agencia 1 como lo dijimos antes esta agencia nace como un soporte de la matriz a pedido de los vecinos de Chaupitena que laboraban en Quito en especial al sur, la cooperativa entonces reubica al personal enviando gente que había crecido laboralmente, ya que por pasantías estaban apoyando a la empresa, el choque cultural fue muy fuerte.

Como lo mencionamos se hizo una planificación que se baso en un cronograma esto nos sirvió para desarrollar las diversas herramientas enfocadas a los problemas que se encontraban a simple vista, en base a esto a los participantes se les provee de diferentes experiencias lo que posibilita, no solo al consultor sino también a los trabajadores, el darse cuenta y poner en palabras e incorporar lo que vivo aquí y ahora a su bagaje de experiencias, que permitió atender y desarrollar el estudio de Antropología organizacional priorizando a la agencia 1, esta planificación se la cumplió en su totalidad obteniendo resultados integrales reales y al mismo tiempo resultados individuales.

### **3.1. Desarrollo del Taller Vivencial y Sistematización de la Información Mediante el FODA y el Árbol De Problemas.-**

La primera etapa comprende a la recolección de datos desde las autoridades o la cabeza administrativa, continuando con un grupo pequeño de personas que mas años tienen en la agencia, este paso nos guio en la detección de las causas o efectos del problema, se utilizo la entrevista la cual fue muy formal con la persona encargada de Recursos Humanos, quien nos dio los datos y además nos proporciono los espacios y los recursos necesarios para la implementación de nuestro trabajo, luego la entrevista con los directivos a la cabeza de la Cooperativa, la información más importante que se recolecto hace referencia a la Razón de ser de la organización.

Además de presentar la historia de la cooperativa mostraron los problemas que había y que creían estaban resueltos, ellos estaban enfocados a la parte administrativa, de

ahí que lo que les preocupaba en ese momento era la falta de resultados económicos ya que presionados por el cambio hacia la Superintendencia de Bancos, los problemas humanos aumentaban día con día y ellos no entendían lo que estaba ocurriendo, con dichos procesos.

Una vez hallada la información se procede al diseño del taller que es parte de la segunda etapa, con todos los trabajadores, esta fase consta en si del desarrollo del taller:

**Cuadro 3:** Matriz de Taller

<b>Técnica utilizada</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Unidad de análisis</b>
Estructura y Diseño del taller	Matriz Didáctica. Cronograma.	Actividades Herramientas Horarios Recursos
Preparación de Materiales	Matriz de Recursos	Equipos Didácticos Coordinación
Taller Vivencial	Observación	Actitudes y Aptitudes Reconocimiento de problemas
Árbol de Problemas	Matriz de análisis de Problemas	Efectos Problema Principal Causas
FODA	Matriz de FODA	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas
MAPS	Organizador grafico	Problemas Soluciones

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

Una vez realizada la matriz del taller se prosiguió a presentar el cronograma que se desarrollo junto a la persona encargada de RRHH, se dio prioridad a la agencia 1 ya que se eligió basándose por el proceso histórico.

**Cuadro 4:**

Lugar	DICIEMBRE										
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L
	7	8	9	10	11	14	15	16	17	17	21
Agencia 1	X										
Agencia 2			x								
Agencia 3					x						
Agencia 4					x						
Agencia 5							x				
Sucursal 6							x				
Agencia 7							x				
Agencia 8								x			
Agencia 9									x		
Administración										x	
Administración											x

Una vez socializado el cronograma se prosigue a solicitar los materiales requeridos para desarrollar el taller vivencial, y aplicar las herramientas antes analizadas a profundidad.

**Cuadro 5:** Matriz de Recursos (Esta matriz cambia según la necesidad de la persona que realiza el diagnóstico)

Materiales y equipos			Material didáctico			Coordinación		
Requiere	si	no	Requiere	si	no	Requiere	si	No
Pizarrón de tiza líquida			Goma			Supervisor del área		
Marcadores			Plastilina			Local		
Micrófono			Cartulina			Instructor		
Televisión			Algodón			Fecha		
Proyector de videos			Tela			Horario		
Videos			cinta de embalaje			Alimentación		
Retro proyector			Huevos			Dormitorios		
Infocus			Piola			Clausura		
Computadora			Tijeras			Certificados		
Papelografo			pliegos de papel					
Foto copiadora			Scotch					
Papel comercio								
Puntero								

La segunda etapa se la llevo a cabo en cada agencia, prestando completa atención a la agencia 1, una vez organizado la matriz didáctica donde constaban las actividades y el tiempo de duración, cada actividad estaba concatenada con el uso de los instrumentos y la retroalimentación controlando sesgos y la interpretación visual de los participantes.

El procesamiento de la información se la realizo con la metodología propia de Enterprises Consulting y Ricardo Ortega Consultores y Asociados, que nos permitió atender no solo nuestras dudas sino que mediante la observación y al cernir la información llegamos a encontrar variables confiables.

Para Realizar este estudio de caso se utilizó las herramientas ampliamente analizadas en los capítulos anteriores luego el taller vivencial con todos los datos, la información fue obtenida, interpretada, desde dos espacios el primero es desde el espacio del consultor y el otro desde el espacio de los integrantes de la agencia.

Las variables de Cultura que se analizaron fueron las siguientes:

- Trabajo en Equipo.- La integración de la Organización en post de resultados globales, es decir cuando un miembro de la organización necesita apoyo lo tiene tanto de sus compañeros de área como de los de otros departamentos, está ubicado en el primer lugar y representa la calidad de trabajo que se desarrolla dentro de la Cooperativa.
- Profesionalismo.- Capacidad de los miembros de las organizaciones para realizar bien las actividades acordadas en su trabajo logrando una mejora en los productos o servicios que se ofertan, está en el segundo lugar, es decir el profesionalismo permite que la cooperativa sea cada vez más reconocida.

Orgullo y pasión Sentimiento que impulsa a realizar sus tareas con empeño, con una representación de la organización encarnada en las personas que trabajan en ella, está relacionada con el Compromiso, en forma intensa, está en un tercer

La herramienta principal desarrollado este día fue la observación participante, ya que el aire estaba tenso y se mostraba muy evidente la fricción entre los participantes del trabajo, la primera actividad fue la presentación general, grupal y del trabajo a realizar, en esta primera parte se les pidió a los participantes que expusieran un valor que ellos consideren más importante al igual que un valor que esa persona considere este causando problemas con sus compañeros.

Así por ejemplo los valores personales que más afectaban a los colaboradores eran, la falta de disponibilidad para atender a sus compañeros y la poca integración de los mismos, estos valores se presentaron como parte integral en el desarrollo de las herramientas, y como dato adicional no había compromiso ni para la agencia ni para la cooperativa en general.

Esta primera actividad se concateno por la presentación de ponerse en los zapatos del otro, sumado a una reflexión “ver y sentir como ve y siente el otro es el primer paso para el éxito en las relaciones laborales”, esta actividad revelo la falta de comunicación que existía en la agencia, la simpatía y sensibilidad hacia sus compañeras y compañeros, esta actividad fue un extra al cronograma, al finalizar los participantes se abrieron a la experiencia esto facilito recoger la información y transformarla en resultados enriquecedores tanto para los participantes como para la cabeza administrativa.

Las respuestas eran muy diversas y sin doble intención, al estar tensos mantenían a raya tanto en sus actuaciones como en sus contestaciones, sin embargo mediante los gestos se podía observar su disgusto o aceptación con respecto a los datos que se iban presentando.

Para la sistematización de la primera y segunda etapa se utilizo el FODA.- (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que es una herramienta muy conocida cuyo uso se amplía a la parte humana, es decir se analiza el FODA en todos los aspectos de la vida del grupo de trabajo,

Esta herramienta está diseñada en este trabajo para ser el apoyo de Clima Ambiente Laboral, como comparativo de salarios vs productividad análisis de aspectos fuertes y aspectos por mejorar, análisis de avances actuales y proyectados, esta herramienta está estrechamente ligada al diagnostico de Clima o Ambiente Laboral, los elementos a analizar son los siguientes:

- Fortalezas es decir todas las cosas son positivas, logros empresariales y personales, que les enorgullecen, por ejemplo personal capacitado. Ejemplo: los héroes institucionales, los eventos, reconocimientos, obsequios, fiestas, conferencias, paseos, convivencias, aumento de sueldo, etc.
- Debilidades las cosas que nos falta mejorar dentro de la organización, cosas que han salido bien solo bien junto con las dificultades y obstáculos. Ejemplo: Perdidas en el sistema, escucha a medias, permisos ilimitados, y cosas así.

- Oportunidades son las posibilidades de cambio en el futuro, cambios positivos, potenciales que surgen junto a la pregunta ¿Cómo reforzar las fortalezas y reducir las debilidades
- Amenazas son las cosas que impiden lograr cubrir las oportunidades, son los aspectos que ponen en peligro el trabajo en la organización.

Esta herramienta se basa en la información de Clima o Ambiente Laboral, es decir la información de los problemas y necesidades, sumados a la opinión del resto del personal quienes corroboraran o negaran e incluso aumentarían en opciones, la clave es que no solo hallemos los problemas sino que ellos sean los que forjen las soluciones.

En este momento se desarrollara el proceso que se llevo a cabo al usar el FODA, los datos obtenidos fueron con respecto a múltiples factores que se combinan desde el interior de la corporación y que tienen que ver con prácticas arraigadas; actitudes contrarias a lo que debería ser su Razón Organizacional; división de grupos al interior y pugna entre ellos; reacciones adversas a la línea de mando, además de una constante lucha de fuerzas entre el poder institucional y el poder fáctico al interior de la organización, que llega a trascender al ámbito externo.

### **3.2 Fortalezas y Debilidades**

En las entrevistas para conocer la historia de la organización, y en forma concreta de la formación de la cooperativa, se seleccionó personas que habían crecido laboralmente en la cooperativa, y continuo en la inauguración de la agencia, el primer elemento que se destacaba eran las debilidades, por ejemplo la falta de compromiso, fue notoria cuando no pudieron contestar sobre la historia de manera completa además al preguntar por la historia de su agencia, cuantos fueron los fundadores, etc. Lo que les mostro que los problemas son reales y estaban más cerca de lo que ellos creían.

Para contrarrestar esta información se realizó la entrevista aleatoria a un número de cinco personas que son las que tenían más años en la agencia, los resultados no coincidían debido a la historia de la agencia, al ser la primera en ser fundada y la que se encuentra más lejos tenían una pseudo autonomía en sus políticas y una razón de ser muy diferente a la Matriz, e incluso su infraestructura y socios también, lo que la hace muy especial y a la vez la más conflictiva, todo esto a pesar de ser creada con el mismo propósito, esto limitaba el trato ya que eran independientes en todos los sentidos.

Esta supuesta independencia molestaba la intromisión de la matriz como el mal manejo de la información financiera de la agencia, el factor humano estaba en constante enfrentamiento pasivo-agresivo, lo que no permitía la integración real del grupo de trabajo. Esta debilidad de la matriz sobre la agencia 1 se perfilaba más allá de la simple negativa de dar resultados esta actitud no era una fortaleza para la agencia ya que tampoco dentro se ponían de acuerdo, como lo dice Santiago Ocampo, “La construcción de esa credibilidad comienza con las acciones internas y luego con las externas. Primero hacer bien las cosas adentro y luego mostrarlas afuera.” (Ocampo., 2012)

Otro factor en que se mostraba en debilidad era la credibilidad en una organización es el activo más importante, es decir tener un buen producto u ofrecer un buen servicio no es suficiente, ya que principalmente no existía fe hacia la cooperativa, sus pares, jefes y superiores.

Comunicación, la falta de comunicación entre la matriz y la agencia generaba ruido organizacional es decir se presentaba poca claridad en las disposiciones, reglas y normas que venían desde la matriz, lo que no permitía un buen trato hacia el cliente externo,

Apoyo es un elemento que representa el comportamiento particular en la organización, vinculada al compromiso, este elemento está centrado en la percepción que el colaborador tiene de la organización, si es positiva ayudara al crecimiento de la misma pero si es negativa trabajara sin buscar bienestar, en el caso de esta agencia apoyo se encuentra con un porcentaje menor al 50%, esto se debe a que básicamente



no existe una obligación sentida o leitmotiv que le impulsen a cumplir tanto sus objetivos como los de la organización, esto como lo analizamos en el párrafo anterior es un aspecto deficiente y especial ya que dentro de esta agencia era donde se mostraba mayor despreocupación e irritación tanto entre compañeros como con los clientes.

Participación es uno de los elementos con una carga fuerte en los sentimientos de los empleados y repercute en su trabajo, en esta agencia el involucramiento era mínimo, sumado al cambio de jefe de agencia, no se delegaba bien las tareas, no existía un líder que aporte al aumento de la productividad y a observar, promover y retener a los talento de la agencia.

Este elemento está ubicado internamente pero se muestra como debilidad acercándose peligrosamente a una amenaza, como lo explicamos en el párrafo anterior el jefe de agencia era nuevo apenas estaba tres semanas a cargo de la agencia, el trabajaba en un banco, el venia cargado de ideas nuevas y embebido de la cultura de la banca, que es más seria y formal que la de las cooperativas, por eso el no había tenido la oportunidad de demostrar su liderazgo delegando ese trabajo a dos mujeres con antigüedad, que ya habían pasado por ese puesto tiempo atrás, a pesar de la existencia de un jefe a ellas se recurría para la toma de decisiones importantes.

La fortaleza del jefe de agencia se manifestó una vez que el pudo conocer y trabajar con todo el personal, de apoco se dio a conocer, permitiendo separar y aclarar las funciones de cada colaborador dentro de la agencia, esto requirió de una cultura de apertura y confianza, de la voluntad de desafiar supuestos del pasado y de experimentar en toda la organización, no solo se debe cuidar las áreas del personal sino también el de la tecnología y el espacio físico, que permiten atender en la mejor atención al cliente.

Camaradería este elemento es una manera más de expresar como interactuamos socialmente, la diferencia es que en este caso el apoyo es fijado a lo emocional y afectivo, en la agencia se mostraba como una debilidad ya que la agencia está dividida en dos grupos, cada uno en apoyo de una de las dos encargados de manejar la agencia, lo que produjo un evento común, entre grupos divididos, que exista

camaradería solo con los participantes del mismo, para fortalecer lasos se sugirió y posteriormente se implemento las salidas y festejos entre compañeros, juegos en días festivos, y eventos de relacionamiento, estas actividades facilitan el trato ya que el objetivo principal de estos eventos es llegar a conocer al compañero de trabajo, entender y ponerse en sus zapatos, para luego brindar un buen trato al cliente interno, que son ellos mismos.

### **3.3 Oportunidades y Amenazas.**

A continuación se colocaran los elementos que conforman la oportunidades y las amenazas, como lo dijimos al inicio las debilidades y amenazas eran mas mientras que las fortalezas y oportunidades se fueron forjando en el desarrollo del taller.

En principio los resultados se relacionaban a las consecuencias del problema real, así pudimos observar que la comunicación organizacional se da en doble sentido interno; las manifestaciones íntimas, los valores, creencias, experiencias vitales, y el sentido externo; las expresiones de entorno, por esta razón los conflictos que se desarrollan en dicho lugar son parte de los problemas que cada trabajador tiene en su interior, por lo que es necesario que se resuelvan los conflictos internos.

Nuevamente retomaremos el dato histórico ya que en este marco se estructuran todas las oportunidades y amenazas.

La primera amenaza se manifestaba junto a la primera debilidad, las personas revelaban que desde la creación de la agencia 1, las complicaciones empezaron, la agencia 1 se creó con la idea de repetir nuevamente el éxito conseguido en el barrio Chaupitena sin embargo se encontraron con un barrio donde la economía estaba en constante flujo, este es un sector donde se relacionan económicamente personas de muchas partes del país, esto se volvió para las recién llegadas en un conflicto de adaptación al medio sin embargo y en nombre de la confianza, establecida en sus hombros decidieron encarar y empezar a brindar resultados aquellos que habían confiado en ellas, así deciden empezar las diferentes campañas y promociones con una gran acogida, al crecer la agencia y tener más clientes del sector empezaron los roces entre compañeras estos problemas eran evidentes en el trato que tenían con el

cliente, y por la lejanía y falta de comunicación se vieron limitados todos los recursos para resolver dichos problemas, mínima ya que de tanto tiempo las grietas se hicieron evidentes en la baja de rendimiento y cumplimiento de metas.

Uno de los primeros datos relevantes que salieron fue el crecimiento de la cooperativa que se dio muy rápido el Eco. R C. encuentra necesario que la Superintendencia de Bancos y Cooperativas les fiscalicen, pero para eso ellos deben cambiar a nivel de procedimientos del sistema operativo, de las estructuras que les permitía consolidar su patrimonio, esto género que los mismo empleados debían asumir una carga operativa diferente, entonces la cooperativa paso por un intenso proceso de aprendizaje en la forma de planificar, estructurar y calcular un riesgo mucho más técnicamente que antes.

Estos avances llevo a un retroceso más grande de lo que ya existía en la parte humana, y a nombrar a gente que supervise dichos procesos, así pues cuando ingresan al control de la Superintendencia ellos deben adaptarse a procedimientos y normativas que son más claras para los bancos que para las cooperativas, al final la mayoría de errores eran de las personas, originando un alza en la rotación del personal, citando al Gerente General “Se había mejorado algunos aspectos sobre todo en el área financiera y de procesos pero no nos habíamos dado cuenta que aun éramos débiles en el tema de la administración de recursos humanos...tratando de mejorar esta área que la teníamos descuidada” (Cadena, 2010)

Para transformar este elemento de debilidad a fortaleza fue necesario organizar junto con la persona encargada de la administración del personal un plan de manejo de recursos humanos, para los trabajadores y materiales para los clientes, todos los trabajadores proporcionan lealtad y esfuerzo a cambio de aspectos tanto tangibles (salarios y prestaciones) como intangibles (autoestima, reconocimiento, respeto y apoyo), por lo que se realizó un plan de compensaciones y reconocimientos, tanto económicos como académicos lo que permitió que especialmente la gente nueva de la agencia se sienta cómoda y apoyada.

Estos problemas iban más allá de los errores en los procedimientos ya que se estrellaban en la pared de las normativas y sin llegar a ningún conceso, de esta

manera tres de las nueve agencias eran ingobernables, de estas tres agencias la 1 era la de peor reputación, a tal punto que alguna vez hubo un enfrentamiento de los socios con una señorita de balcón de servicio teniendo que salir en su defensa la Jefe de agencia de la época.

Este incidente se repitió en la agencia de la Ecuatoriana la segunda agencia en que se presentó estos problemas, donde un cajero salió en defensa de su compañera, estos conflictos provocaban que en la cooperativa se formen sub grupos desiguales de personas que se guiaban por las apariencias perjudicando la solidez y la imagen de la cooperativa, sumada a una pésima atención al cliente.

Por último el pensamiento de todos los jefes de agencias no se alineaba a la misión y visión del gerente ni a la del personal antiguo ya que se fijaban el crecimiento de su agencia y no de la cooperativa en sí, lo que ocasionaba conflicto interno. Antes de realizar el taller hubo varios problemas por la escasa o nula comunicación con la matriz, junto al escepticismo del Gerente General, que como lo dice el mismo.

A ya, ya bueno...Antes del taller yo...yo soy un escéptico de esas cosas yo pensaba que eso no iba a funcionar, que no servía que únicamente era para justificar un procedimiento que había que hacerlo administrativamente, pero luego del taller con los resultados que se dieron, la verdad es que si amerita hacer un trabajo como esto...realizar un trabajo continuo para dar valor a la metodología (Rolando Cadena; grabación n.-1)

Todo esto hacia casi insoportable la convivencia, para atravesar este proceso de ingreso a la Superintendencia la cooperativa había contratado una empresa alemana que le dio un análisis de clima laboral donde se manifestaba que todo estaba en orden, este resultado no se mostraba acorde a la situación que vivía la organización por lo que el Gerente decide volver a contratar un estudio de clima, pero esta vez el buscaba algo más, un estudio que además le permita conocer la cultura de la organización, los valores y más que nada a las personas.

**Cuadro 6:** Matriz de FODA

<b>ASPECTOS</b>	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
<b>Internos</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
Historia de fundación agencia 1	Las personas que formaron parte de la agencia 1, crecieron laboralmente en la matriz	Estas personas pertenecían al barrio y les resulto muy complicado adaptarse a la cultura del nuevo barrio.
Comportamiento Particular de la agencia 1		Seudo Independencia de la agencia 1, diferente historia, infraestructura, clientes, etc.
Credibilidad		Falta de claridad en la comunicación satisfacción de necesidades internas, ruido organizacional, falta de difusión y compromiso
Falta Fé		Desconfianza hacia la matriz y la base administrativa, sus jefes, pares y su propia gente.
Participación	Nuevo jefe de agencia, con miras al futuro de la cooperativa	Jefe hasta aprender la cultura y adaptarse a la misma delegaba funciones
Falta de Apoyo		Actividades que no se desarrollaban no había un leitmotiv
Plan de Recursos humanos para los trabajadores y materiales para los clientes externos.	Separar y aclarar las funciones de cada colaborador, cuidado del espacio físico, tecnológico, del personal y de los clientes	En la agencia existían dos grupos cada uno manifestaba complicidad con su grupo.
Externos	Oportunidades	Amenazas
Historia de la agencia fuera de la matriz y el barrio Chaupitena.	Las personas que fueron encomendadas a trabajar en esta agencia crecieron laboralmente en la matriz.	Conflicto de adaptación y consolidación, roces entre compañeros y con los clientes.
Separación de la agencia a la matriz		Falta de recursos para solucionar problemas sumada a la falta de acuerdo y aislamiento de la matriz,
Crecimiento de la cooperativa	Crecimiento rápido y expansión de varias agencias	Fue un crecimiento desordenado y carente de controles estrictos.
	Fiscalización de la Superintendencia de Bancos	Nuevos controles y mayor carga operativa.
La agencia 1 como espacio de convivencia.		Sub grupos que se guiaban por apariencias y no se alineaban a la razón de ser de la cooperativa
Creación de una agencia	Proveer de mejores productos, créditos y demás trámites bancarios.	Fundación de la agencia 1 alrededor de otras cooperativas, que tenían más tiempo y mejor relación con los clientes de la zona.
Nuevo diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional	Conocer el estado real de la cooperativa total.	

Los problemas derivados de la transmisión de los mensajes en las organizaciones, están estrechamente relacionados a la inserción de ideas sentimientos, pensamientos y valores que se aprenden a modo de códigos que utilizan para expresar dichos valores y símbolos que distinguen a las organizaciones unas de otras, la mayor parte de este proceso se silencian por la costumbre y la cotidianidad, al utilizar las herramientas de diagnóstico se puede percibir estas acciones omitidas y el investigador las vuelve representativas e importantes, ya que de esta forma se representa el clima y cultura organizacional.

Cada uno de estos valores están aterrizados a la realidad de la organización, si se presta atención todos hablan de un sentimiento por realizar bien las cosas y que la cooperativa siga creciendo, sin embargo el compromiso que se necesitaba no estaba detrás de los mismos, es posible comprender bajo estos parámetros que al igual que las comunidades son todas diferentes y a pesar que se hable de un mismo significado existen varias formas de llamarlo.

La segunda actividad se la desarrollo con el mapa de identificación y refuerzo organizacional o VOPS, donde se mostraron los valores que la agencia creía poseer la cooperativa, en forma clara se expresaron en papel lo que sentían creían y decían acerca de su propia organización, fue importante realizar esta actividad ya que al estar en grupo se mostró la forma como tomaban las decisiones y las elecciones que se hicieron más allá de lo personal relacionándose con la cooperativa.

El consultor debe plantear varios problemas recogidos del taller y preguntar ¿cuál debe ser la solución a este problema y quien debe solucionarlo?, segundo paso se les pide que ubiquen las diferentes partes de la empresa y describan a quien corresponde la solución, esto nos permite entender como los participantes miran el funcionamiento de la empresa.

Para analizar el árbol de problemas se analizara causas y efectos de los problemas, la clave para llevar a cabo esta herramienta es toda la información que se recolecto en el diagnóstico FODA, en especial aquellos elementos que nos referimos en las debilidades y las amenazas, este paso se identifica y priorizan todos los elementos del problema.

Continuamos con el árbol de problemas que se debe desarrollar así: tenemos que las raíces son las causas, el tronco es el problema central, las ramas y hojas corresponden a los efectos, con esta herramienta podemos conocer las diferentes dimensiones que tiene un problema, entonces.

A continuación se detallara en el esquema del árbol de problemas los datos extraídos durante el proceso.

### **3.4 ¿Cómo construir el árbol de problemas?**

Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

- 1.- Formular el Problema.
- 2.- Identificar los efectos, (verificando la importancia del problema)
- 3.- Analizar las interrelaciones de los efectos.
- 4.- Identificar las causas y su interrelación.
- 5.- Diagrama de problemas.

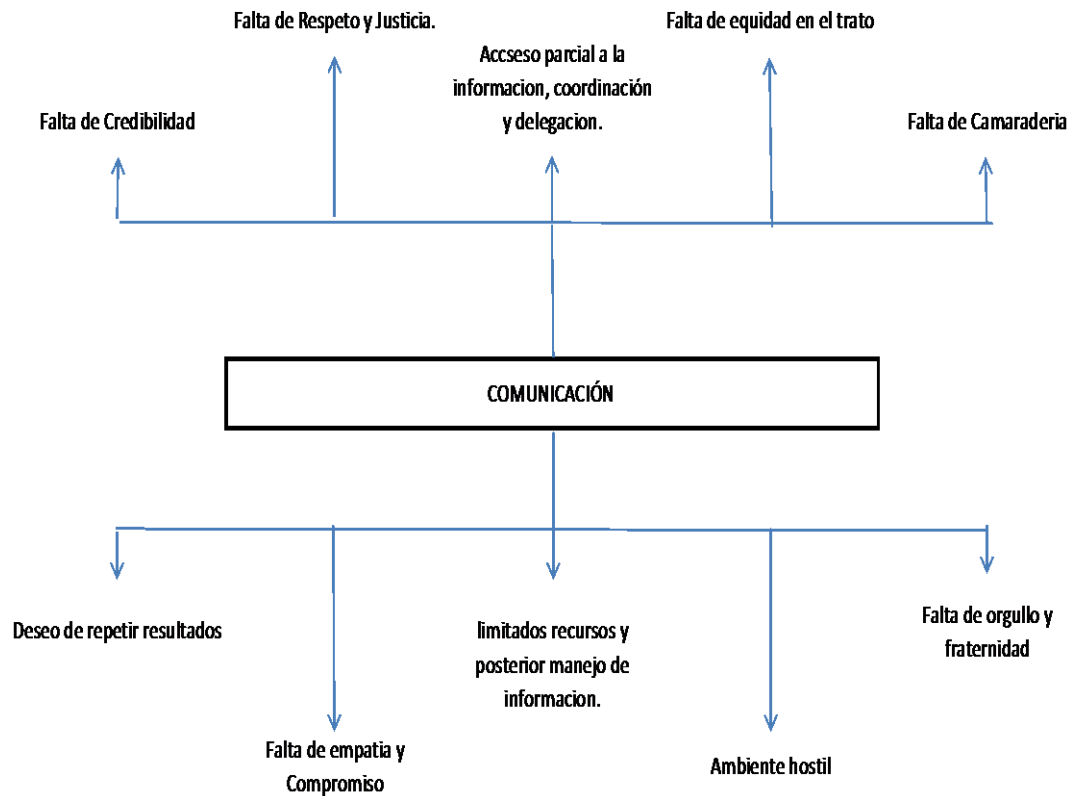
a.- Identificación del Problema Central. Dentro de los problemas considerados importantes en una organización:

- ⇒ Se define como una carencia o déficit
- ⇒ Se presenta como un estado negativo
- ⇒ Es un situación real no teórica
- ⇒ Se localiza en una población objetivo bien definido
- ⇒ No se debe confundir con la falta de un servicio específico

En resumen el problema de la cooperativa era la comunicación en todo aspecto esto se presentaba en dos sentidos el primero como una carencia, y la segunda desde un punto malicioso y negativo, de esta forma se causaba un resentimiento formal y pronunciado en la agencia. A este problema central se llega después del análisis que se realiza en el FODA, más una identificación extra de los problemas enfrentados y su respectiva solución.

- b.- Efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol). Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.

**Gráfico 1:** Matriz de Árbol de Problemas





## ANEXO DE RESULTADOS ESTUDIO DE CASO

A continuación se presenta el ejemplo de una Matriz Didáctica para desarrollar el taller vivencial.

### Anexo 1: Matriz Didáctica

Nombre de la Empresa:	Fecha del Taller:	Lugar donde se realiza el Taller:
Objetivos:		
Diseño del Taller: Ira especificando las Actividades a realizar, junto con las herramientas, horarios y recursos.		Tiempo: Este sector de la matriz se maneja específicamente con minutos.
Bibliografía: En caso de utilizar otras herramientas.		

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

### Anexo 2: Matriz de Recursos

Materiales y equipos			Material didáctico			Coordinación		
Requiere	si	no	Requiere	si	no	Requiere	si	No
Pizarrón de tiza líquida			Goma			Supervisor del área		
Marcadores			Plastilina			Local		
Micrófono			Cartulina			Instructor		
Televisión			Algodón			Fecha		
Proyector de videos			Tela			Horario		
Videos			cinta de embalaje			Alimentación		
Retro proyector			Huevos			Dormitorios		
Infocus			Piola			Clausura		
Computadora			Tijeras			Certificados		
Paleógrafo			pliegos de papel					
Foto copiadora			Scotch					
Papel comercio								
Puntero								

**Fuente:** Ortega, 2010

**Anexos 3:** Matriz primera etapa de trabajo.

<b>Técnica utilizada</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Unidad de análisis</b>
Entrevista Formal	Guía de entrevista	Directivos
Entrevista Aleatoria	Guía de entrevista	Personal escogido.
Revisión de Fuentes documentales	Matriz o Ficha Nemotécnica para el análisis de contenido.	Organigrama Descripción de puestos Manuales Reglamentos

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

**Anexo 4:** Cronograma de Talleres por Agencias.

<b>Lugar</b>	<b>DICIEMBRE</b>										
	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>V</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>V</b>	<b>L</b>
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
Agencia Chillogallo	X										
Agencia El Inca			X								
Agencia Ecuatoriana					X						
Agencia Guamani					X						
Agencia Amaguaña							X				
Agencia Conocoto							X				
Sucursal Mayor							X				
Agencia Machachi								X			
Agencia Sangolqui									X		
Administración										X	
Administración											X

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

### **Ficha 1:** Entrevistas Previas

Entrevista primaria/ administrativos

¿Existe la Razón de Ser organizacional y cuál es?

¿Está claramente difundida?

¿Considera que las personas trabajan de acuerdo a esta?;

¿Me podría contar con lujo de detalles la historia de la institución, y un mito organizacional?

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

### **Ficha 2:** Entrevista aleatoria

Entrevista aleatoria/ X participantes.

¿Conoce usted la Visión, Misión organizacional?

¿Conoce usted los valores Organizacionales?

¿Me puede decir los valores más representativos?

¿Considera que se vive de acuerdo a las políticas organizacionales?

¿Cree que siempre se aplican dichos elementos...si/no/cuándo?

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

**Anexo 5:** Matriz desarrollo de FODA

<b>ASPECTOS</b>	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
Internos	Fortaleza	Debilidades
Aspectos sobre los cuales se tiene control. Comprende el análisis de recursos, actividades y riesgos.	Capacidades y Habilidades.	capacidades que no se posee
	Recursos que se controla (Humanos o Materiales)	Recursos que se carece
		Actividades que no se desarrollan
	Actividades positivas metas y objetivos logrados	Aspectos deficientes o ausentes o que deben mejorar
Externos	Oportunidades	Amenazas
Aspectos sobre los cuales se tiene poco o ningún control. Pueden desarrollarse para aprovechar al máximo las oportunidades o minimizar o anularlas amenazas.	Cientes, instituciones y otros entes externos que inciden o pueden incidir positivamente	Factores que están fuera de control y pueden perjudicar o limitar el desarrollo de una institución o entidad para aprovechar las oportunidades del entorno.
	Áreas que podrían ser desarrollados (Factores explotables)	Situaciones negativas que provienen del entorno laboral que pudieran llegar a atentar en caso de permanecer en debilidad.

**Fuente:** Galindez

**Anexo 6:** Matriz Rompe Hielo.

Nombre de los participantes	Valor	Anti Valor	Anécdota

Matriz de Presentación

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

Ejemplo: Encuesta de Valores<sup>1</sup>

**Anexo 7:** Modelo primario de Encuesta de Valores, para Auto diagnóstico.

Fecha:	Empresa:			
<b>Datos:</b>				
<b>Según cada pregunta va de menos a más, 1si, 2 tal vez, 3 no, 5 nunca</b>				
<b>Valores Organizacionales.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Existe trato respetuoso entre todos los colaboradores no importa su cargo?				
¿Se pone la camiseta de la organización todos los días? <sup>2</sup>				
¿Existe lealtad en la organización?				
¿Las promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo?				
¿Comunicación fácil fluida entre todos los niveles?				
¿Reconocimiento de la dignidad de cada persona?				
¿Retribución equitativa al personal?				
¿Protección y seguridad al trabajador?				
¿Superación y desarrollo de los empleados?				
¿Beneficio de los trabajadores?				
<b>Valores Personales.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Análisis objetivo de los problemas y dificultades?				
¿Trabajo duro y sistemático?				
¿Corrección y eficiencia en las tareas?				
¿Reconocimiento de la dignidad de cada persona?				
¿Trabajo en equipo?				
¿Cumplimiento estricto de las normas establecidas?				
¿Honestidad y valentía personal?				
¿Creatividad e iniciativa?				
¿Amistad y solidaridad?				
¿Respeto al criterio personal de cada cual?				
<b>Valores de Producto o servicio.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Introducción de tecnología y experiencias de avanzada?				
¿Estímulos materiales al trabajo?				
¿Trato amable a los clientes?				
¿Calidad en todo lo que hace?				
¿Atención a las condiciones de trabajo?				
¿Cree usted que el producto o servicio que ofrece tiene reconocimiento por parte de la gente?				
¿Califique la calidad del producto o servicio que ofertan?				
¿Califique la rapidez para adaptarse a diferentes condiciones del mercado?				
¿Siente que las necesidades de los clientes se solucionan mediante el producto o servicio que brinda?				
¿Cree que el cliente se siente cómodo en todas las áreas? <sup>3</sup>				

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

<sup>1</sup> Esta encuesta es anónima, se presenta de manera completa en los anexos.

<sup>2</sup> Es importante por cuanto hay personas que expresan abiertamente su posición con respecto a la organización.

<sup>3</sup> En esta pregunta se expresa el sentir del cliente externo e interno.

## Anexo 8: Modelo de Matriz

### Matriz HECTRA

Nombre de los participantes	Cargo	NIVELES A CALIFICAR				
		Distanciamiento	Hermandad	Admiración	Amistad	Respeto Formal

Modelo de Matriz.

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

## Anexo 9: Estructura de Encuesta

Informantes Potenciales	Información deseada
Nombre:	¿Cuál es fue su expectativa al entrar en la empresa?
Cargo <sup>4</sup> :	
Edad: <sup>5</sup>	¿Cuáles han sido los cambios en el tiempo en que usted ha permanecido en la organización?
Tiempo que lleva en la empresa:	¿Cuál es su mejor recuerdo de la organización? <sup>6</sup>
	¿Cuáles han sido los cambios físicos más relevantes en la organización?
	¿Cuál es su espacio de relacionamiento dentro de la organización?

<sup>7</sup>. Estructura de encuesta.

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

<sup>4</sup> Es importante por la forma de percibir como han sido los cambios en la organización.

<sup>5</sup> Esta pregunta nos permitirá entrar un poco más hacia las anécdotas e historia de los trabajadores.

<sup>6</sup>Estructura de encuesta. (Datos del Autor)

**Anexo 10:** Matriz: Assement de Rituales

<b>Grupos</b>	<b>Relaciones inherentes</b>	<b>Disposiciones Psicológicas</b>

Ficha de Assement de Rituales (Datos del Autor)

**Anexo 11:** Matriz: Representativos Rutinarios

Grupos	Disposiciones psicológicas			
	1	2	3	4

.Ficha de Representativos Rutinarios

**Elaborado por:** Lisseth Ortega

## CONCLUSIONES

La presente tesis se enfocó en la necesidad de intervención de la Antropología en las Organizaciones diseñando un instrumento de diagnóstico que permita dar una respuesta rápida y oportuna a los gerentes, socios, dueños o gestores, respuesta del estado en que los trabajadores miran y sienten a la organización, de esta manera se los puede involucrar en el diagnóstico sin perjudicar la participación de los unos y de los otros.

En general se buscó habilitar y facilitar que los problemas organizacionales salgan a flote obteniendo resultados inmediatos y de gran alcance, comprobando que las metas sean fijadas diariamente indicando que los individuos con necesidades personales insatisfechas tienen gran problema de llegar a los otros en forma efectiva, el diagnóstico efectivo nos permite ayudar a dichos individuos, de ser a posible, que mediante un assessment resuelven ellos mismos para transformarse en los generadores de soluciones organizacionales.

La finalidad de estas herramientas se cumplieron al cien por ciento ya que nos guiaron hacia el desarrollo dinámico por el hombre en la organización y no viceversa, los instructores deben transformar y desarrollar a los trabajadores fuera de la organización, y las herramientas expuestas en el trabajo serán la mejor forma de crear un ambiente donde las inhibiciones no existan y se pueda forjar la cultura y clima real desde los trabajadores.

En este trabajo además se indagó todas las opciones conceptuales relacionadas con las variables de Clima y Cultura Organizacional, creando el espacio entre el diseño de las herramientas y la teoría, A demás de dar énfasis en los elementos y sub elementos de Clima y Cultura Organizacional.

El análisis de Antropología Organizacional, se lo utiliza, para todas las organizaciones sin importar su razón social, utilizando más la información teórica que me permitirá modificar las herramientas que son usadas por los Antropólogos, y llevarlas más al



ámbito interno de la organización, sin basarse en datos externos clásicos, sino poniendo nuestra forma de hacer investigación al servicio de la psicología organizacional.

Lo principal dentro de este trabajo es darle el punto numérico a una ciencia que por tradición ha sido cualitativa, poniendo al servicio de la organización una visión global de los acontecimientos que la afectan o que la benefician y por supuesto como combatir con dichos hechos.

Al ingresar al entorno de la cooperativa, el barrio Chaupitena, existe un agradecimiento muy singular, no hay monumentos ni calles con los creadores de la misma, pero la gente mantiene vivo el recuerdo del antes y del después del barrio, y el agradecimiento permanente las personas que además de la cooperativa trajeron condiciones físicas de mejora y seguridad para el barrio.

En base a la planificación se desarrolló todas las actividades, sin embargo no estuvimos sujetos al mismo, solo nos sirvió como una guía, esto posibilitó incorporar más y mejores actividades con las cuales se puede obtener resultados y soluciones prácticas y reales.

Mediante la utilización del FODA se pudo encontrar los aspectos debilidad y amenaza del ambiente de trabajo en la agencia, como lo veremos a continuación:

- La historia nos damos cuenta que las diferentes agencias fueron creadas como entidades individuales, esta pseudo independencia trajo problemas en el desarrollo flexible de la comunicación y el manejo de conflictos, en especial de la agencia 1, se propusieron varias formas para solucionar dichos problemas, de manera individual, así cada integrante en especial las que llevaban más años en la institución tenían una idea de cambio pero no para la agencia sino para sus vidas lo que facilitó que el jefe de agencia tomara el control.
- La infraestructura fue un tema que también se trató en el taller lo que se procuró fue dar un aspecto más familiar, más acogedor tanto para los clientes como para los trabajadores, el espacio se mostró como una fortaleza, quizá la única ya que el resto

de elementos no sobrepasaban el 50% del total de la cooperativa, por lo que se mostraron importantes en el desarrollo de la dinámica con el resto de las agencias.

- En la primera etapa al momento de la recolección de información pudimos encontrar una fuerte oposición por parte de las principales autoridades, al darse cuenta de los problemas graves que tenía la cooperativa, dejó campo abierto para el diagnóstico de antropología organizacional, y de poco los jefes de agencia también fueron abriendo campo para la formulación de soluciones.
- Se planteó como pseudo independencia por el hecho de que en cada agencia se manejaban las actividades laborales de acuerdo a los pensamientos del jefe de agencia por lo que cuando la matriz pedía información y justificación acerca de cosas como cantidad de créditos, informe de deudas, etc., existía molestia, al final del diagnóstico se visualizó que este dato cambió totalmente ya que se recomendó coaching de parte del gerente hacia todos los jefes de agencia, que permita entender y asimilar la razón de ser de la cooperativa, eliminando de esta manera las actitudes pasivo-agresivo de las agencias, formando un verdadero compromiso y el cambio deseado.
- El problema de credibilidad fue claro cuando los jefes de agencia y los que se hallan en la matriz no tenían ideas en común, la comunicación estaba bloqueada por prejuicios que aumentaban la poca fe de los unos a los otros, lo peor se veía venir en la falta de desconfianza de los propios clientes, la propuesta que se organizó junto con el personal fue la de organizar reuniones durante todo el año que permita romper los prejuicios y eliminar la desconfianza mostrando la realidad al cliente, mejorando la calidad de atención.
- Al utilizar las herramientas propuestas se pudo observar que la comunicación organizacional se da en doble sentido interno; las manifestaciones íntimas, nuestros valores, creencias, experiencias vitales, y el sentido externo; las expresiones de entorno, los valores, creencias y experiencias vitales de la organización, por esta razón los conflictos que se desarrollan en dicho lugar son parte de los problemas que cada trabajador tiene en su interior, por lo que es necesario que se resuelvan los conflictos internos.

- Apoyo este elemento se presentó menor al 50% debido a la falta de compromiso que existía entre jefes, se visualizaba este punto desde una visión más de obligación que de oportunidad, el aporte de los trabajadores no eran escuchados y tampoco reconocidos, lo que empezaba a crear conformidad en el trabajo, se planteó a las autoridades de la cooperativa que se cree un plan de reconocimientos a los aportes de los trabajadores.
- Al no existir apoyo o reconocimiento la participación de los trabajadores se quedaba en lo que deben hacer, con un involucramiento nulo, al promover la credibilidad y compromiso, los trabajadores encontraron una razón para empoderarse de su trabajo.
- En la agencia 1 existía un problema que se planteaba como amenaza pero a la vez era una fortaleza, primero una amenaza ya que al tener apenas dos semanas trabajando estaba bajo la influencia de las dos trabajadoras con más años en la cooperativa, mientras él se adaptaba a la cultura de la agencia1, la fortaleza estaba, marcada en todas las propuestas que él como nuevo tenía para la agencia y la cooperativa.
- La camaradería otro elemento que se relaciona al apoyo intra-cooperativa, se planteó acciones que permita relacionarse no solo con su grupo de trabajo dejando de ser conocidos o compañeros para pasar hacer familia.

Los problemas derivados de la transmisión de los mensajes en las organizaciones, están estrechamente relacionados a la inserción de ideas sentimientos, pensamientos y valores que se aprenden a modo de códigos que utilizan para expresar dichos valores y símbolos que distinguen a las organizaciones unas de otras, la mayor parte de este proceso se silencian por la costumbre y la cotidianidad, al utilizar las herramientas de diagnóstico se puede percibir estas acciones omitidas y el investigador las vuelve representativas e importantes, ya que de esta forma se representa el clima y cultura organizacional.

- El dato histórico nos presentó que el propósito de la construcción de la agencia 1 estaba relacionada a la recreación de lo sucedido en el barrio Chupitena, por obvias

razones eso no se logró, por lo que la agencia se volvió más alejada e incluso resentida hacia la matriz, buscando ser independiente, sin fijarse en las consecuencias, la respuesta a esta amenaza se presentó con la llegada del nuevo jefe de agencia que aportó nuevas ideas pero además centró las necesidades y las volcó a la matriz eliminando la pseudo independencia.

- El economista R.C al buscar la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, realiza el cambio de procedimientos del sistema operativo fue una razón más para poner a la agencia en jaque, la solución se mostró de manera clara dar más oportunidades tanto técnicas como humanas, apoyando el plan de recursos humanos, y mejorando la infraestructura.
- El plan de recursos humanos exigía más que separar y aclarar funciones, por lo que se planteó implementar recursos tecnológicos, académicos y personales a modo de incentivos, que permitan desarrollar el potencial del personal, mejorando la relación con el cliente.
- El pensamiento de los jefes referente a la misión y visión era muy contrario en todas las agencias, es decir no se alineaba a la misión y visión de la cooperativa, por lo que las actividades y promociones no reflejaban en realidad la razón de ser de la organización sino al contrario representaba sus propios esfuerzos por sacar adelante cada agencia, se planteó organizar un coaching de iniciación, que permita alinear las visiones y misiones con la de la cooperativa buscando como grupo beneficios para los clientes.
- Los valores de la cooperativa hablaban de sentirse como una familia, mas esa no era la realidad, en especial en la agencia 1, por lo que se planteó una reestructuración de los valores de la cooperativa para poder condensar su significado y que todas las agencias tengan claro los datos más importantes como visión, misión y valores organizacionales.

Más allá de los resultados de diagnóstico el proceso estuvo marcado en un principio por la desconfianza del gerente general, quien siguió paso a paso el diagnóstico y

luego la elaboración los resultados, obteniendo las respectivas recomendaciones, las cuales permitió tener una base para tomar las decisiones, alinear a los jefes y recompensar a los trabajadores.

Al realizar el estudio de caso los resultados nos permitieron establecer el fundamento necesario para acreditar y encomendar a los antropólogos organizacionales, las herramientas como complemento en la investigación, se logro dar el aspecto numérico al diagnostico, se unió las herramientas antropológicas a las psicológicas, con la aspiración de haber organizado una antropología organizacional ecuatoriana, saliendo de los parámetros y formas convencionales.

## LISTA DE REFERENCIAS

Bunge, M. (1969). *La Investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel.

Cadena, E. R. (2010). *Entrevista Post. Diagnostico de Clima y Cultura*. (L. O. Vargas, Entrevistador)

Greenwood, E. (1973). *Metodología de la Investigación Social*. Buenos Aires: PAIDOS.

Guerrero, P. (2010). *Corazonar*. Quito: Abya-Yala.

Menéndez, S. (1996). *Fundamentos de Economía*. En Chapple, *Fundamentos de Economía* (pág. 819). Mexico: Mc Graw Hill.

Ortega, R. (2012). *Antropología Organizacional*. (L. O. Vargas, Entrevistador)

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Madrid.

Roca, J. (1998). *Antropología Industrial y de la Empresa*. Barcelona: Ariel S.A.

Yanez, S. M. (2006). *Pensamiento Antropológico Ecuatoriano* (Vols. 1.-er). Quito: Banco Central del Ecuador.

E, G. (1973). *Metodologia de la investigación Social*. Buenos Aires: Paidos.

Guerrero, P. (2010). *Corazonar*. Quito: Abya-Yala.

Menéndez, S. (1996). *Fundamentos de Economía*. En Chapple, *Fundamentos de Economía* (pág. 819). Mexico: Mc Graw Hill.

Sánchez, E. (1997). *http://uam. academia.edu*. Recuperado el 25 de 01 de 2012, de *http://uam. academia.edu*