



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



Neurociencia Organizacional: “Diagnóstico Sistémico para el direccionamiento estratégico de organizaciones humanas.”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS

EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y

AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía:

Dr. Milan Marinovic P.

CARLOS SEBASTIAN MENESES ARENAS

Viña del Mar, 2010

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia y especialmente a mis padres, Jessica Arenas Oyanadel y Carlos Meneses Baeza, ya que sin su dedicación, confianza, amor y valores esto no hubiese sido posible.

Ustedes son el apoyo que necesito, he necesitado y necesitaré siempre.

Gracias por creer...

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su incansable apoyo diario y fortaleza en los momentos complejos, alumbrándome el camino cuando las dificultades lo nublaban.

A mi padre, que siempre confió en mí y me ayudó a concretar mis sueños, entregándome los valores que hoy con orgullo represento y a tesoro.

A mis hermanas Constanza y Catalina Meneses que compartieron conmigo el arduo desafío en estos años de universidad, entregándome la energía necesaria.

También quiero agradecer a mis amigos incondicionales, los que siempre estarán.

Y finalmente, esta investigación no hubiese sido posible sin la guía de mi profesor y amigo, el Dr. Milan Marinovic. Ya que confió en mí ciegamente desde los comienzos de mi carrera universitaria.

Resumen

La siguiente investigación busca confirmar los beneficios y ventajas que genera incorporar variables del Neuromanagement a la administración de empresa, y en consecuencia, confirmar la utilidad de los “*supuestos organizacionales*” y los indicadores “*cualicuánticos*” definidos y detectados en investigaciones anteriores guiadas por el Dr. Milan Marinovic. Todo esto a través de la aplicación práctica, en donde se comparen los resultados del Scanner de Autodiagnóstico MOSIG, con los de una herramienta avalada por instituciones desde 1967, denominada POC o Perfil de Características Organizacionales (*Organizational Characteristics Profile, POC, Likert, 1967*), a través del análisis de Perfil de Opinión MOSIG.

Abstract

The following research seeks to confirm the benefits and advantages that come of Neuromanagement. Along with that, confirming the usefulness of “*supuestos organizacionales*” and “*cualicuánticos*” indicators defined and identified in previous research. Through a practical analysis, comparing the results of Self-Test Scanner Mosig, with a tool called the Profile of Organizational Characteristics POC, Likert, 1967, through Profile Analysis of Opinion MOSIG.

INDICE

	Pagina
I.-INTRODUCCIÓN	8
1.1. Introducción.....	9
1.2. Objetivos Generales.....	11
1.3. Objetivos Especificos	12
1.4. Metodología del Estudio.....	13
1.4.1. Diseño de Investigación.....	13
1.4.2. Limitaciones de la Investigación.....	13
II.-MARCO TEÓRICO	14
2.1. Neurociencia Organizacional.....	15
2.2. Arquitectura Mental.....	17
2.2.1. Perspectiva Mental.....	17
2.3. El Cuerpo Social y los parámetros de la Conducta Humana.....	18
2.3.1. Dimensiones Sociales.....	18
2.4. Acoplamientos de Autoperturbación: Supuestos Organizacionales.....	19
2.5. El significado del Cambio y sus Conflictos	21
2.5.1 Variables de Desestabilización de la Problemática del Cambio.....	22
2.6 Conceptualización de la “Lingüística Sincrónica y Diacrónica”.....	23
2.6.1 Elementos de Significación	23
2.7. Niveles de la Dirección Estratégica.....	24
2.8 Modelos de las configuraciones de Henry Mintzberd.....	25
2.8.1 Mecanismos de Coordinación.....	25
2.9 Conflictos Sincrónicos de Alineamiento.....	26

2.10 Conflictos Diacrónicos de Acoplamiento.....	27
2.11 Estados Vibracionales de fenómenos autoorganizados.....	27
2.12 Escenario del Conflicto.....	29
2.13 Manejo de los Conflictos.....	30
2.14 El Clima Laboral.....	30
2.15 Determinantes del Clima Laboral.....	32
III.-METODOLOGÍA y ANÁLISIS.....	33
3.1 Propuesta de Herramienta Práctica.....	34
3.2 Operatividad de la Herramienta.....	34
3.3 Perfil de Opinión MOSIG.....	35
3.3.1 Instrumento POC: Perfil de las Características Organizacionales.....	35
3.3.2 Dimensiones de Clima contenidas en el POC.....	36
3.3.3 Tipo y Características del Instrumento.....	38
3.3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	38
3.3.5 Metodología del Análisis Cualitativo.....	39
3.3.6 Operacionalización de las Variables.....	39
3.3.7 Jerarquización de los Indicadores: Tópicos de Respuestas.....	40
3.3.8 Proceso de Desarraigo y Consolidación de Opinión.....	41
3.3.9 Lectura de respuestas según índice: Análisis Perfil de Opinión.....	42
3.3.10 Jerarquización de los Indicadores.....	43
3.3.12 Aplicación del Perfil de Opinión al Análisis Interno.....	47
3.4 Scanner de Auto-diagnóstico MOSIG.....	48
3.4.1 Proceso de Análisis a través de la Matriz Contextual.....	50
3.4.2 Análisis Sincrónico y Diacrónico.....	51

3.5 Diagrama de Pareto	51
3.5.1 Análisis Causa y Ponderaciones	52
IV.-IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN	53
4. Caso Práctico	54
4.1 Presentación de la Empresa	54
4.2 Análisis de las Variables del Perfil de Opinión	55
4.2.1 Análisis de Frecuencia de los empleados encuestados	55
4.2.2 Tópicos Consolidados	56
4.2.2.1 Análisis con Alta Definición-Baja Variabilidad-Alta Gradiente	56
4.2.2.2 Diagrama de Pareto para Tópicos Consolidados	59
4.2.2.3 Estrategias de Intervención para tópicos en Consolidación	60
4.2.3 Tópicos en Tránsito	60
4.2.3.1 Análisis con Media Definición-Media Variabilidad-Alta Gradiente	60
4.2.3.2 Análisis con Media Definición-Media Variabilidad-Media Gradiente	62
4.2.3.3 Diagrama de Pareto para Tópicos en Tránsito	63
4.2.3.4 Estrategias de Intervención para Tópicos en Tránsito	63
4.2.4 Tópicos en Cuestionamiento	64
4.2.4.1 Análisis con Baja Definición-Alta Variabilidad-Media Gradiente	64
4.2.4.2 Análisis con Baja Definición-Alta Variabilidad-Baja Gradiente	64
4.2.4.3 Diagrama de Pareto para Tópicos en Cuestionamiento	65
4.2.4.4 Estrategias de Intervención para Tópicos en Cuestionamiento	66
4.3 Scanner de Auto-diagnóstico MOSIG	67
4.3.1 Determinación de Rangos	67
4.3.2 Análisis Matriz Contextual	68

4.3.3 Análisis por Acoplamiento	69
4.3.4 Análisis por Sistema de Flujos	71
4.3.5 Diagrama de Pareto: Detección de la causa de los Conflictos	73
V.-CONCLUSIONES	76
5.1 Científicas de la Investigación	77
5.3 Conclusiones Generales	80
VI.-BIBLIOGRAFÍA	83
VII.-ANEXOS	89
7.1 Scanner de Referentes MOSIG	90
7.2 Matriz Estática MOSIG: Dualidad Organización-Entorno	91
7.3 Perfil de Opinión en Estados de Vibración	92
7.4 Matriz Contextual del Sistema Auto-organizado	93
7.5 Escenarios de crisis en las organizaciones	94
7.6 Diseño y estructura de la encuesta aplicada	95
7.7 Análisis de Frecuencia de los trabajadores encuestados	99
7.8 Análisis de Operacionalización de las variables del Perfil de Opinión	103
7.8.1 Tópicos Consolidados	103
7.8.2 Tópicos en Tránsito	105
7.8.3 Tópicos en Cuestionamiento	106
7.9 Percepciones Divergentes y Convergentes	109
7.10 Resumen Tablas Diagrama de Pareto: Perfil de Opinión	112
7.11 Resumen Tablas Diagrama de Pareto: Scanner de Auto-diagnóstico	113

I.- INTRODUCCIÓN

1.1. - Introducción:

“Hoy por hoy no existe ninguna estructura conceptual que esté firmemente entablada y que se adapte a las exigencias del nuevo paradigma.” (El Punto Crucial; 1982 Fritjof Capra)

“La ciencia se ha vuelto ciega por su incapacidad de controlar, prever, incluso concebir su rol social, por su incapacidad de integrar, articular, reflexionar sus propios conocimientos si, efectivamente, el espíritu humano puede aprehender el enorme conjunto del saber disciplinario, hace falta, entonces cambiar, ya sea el espíritu humano, ya sea el saber disciplinario.” (Introducción al Pensamiento Complejo; 1988 Edgar Morin)

Bajo estas premisas fue desarrollada la siguiente investigación, buscando responder el llamado de la UNESCO sobre “repensar el pensamiento”. El problema de la investigación expone que la Teoría Tradicional en Administración y Teoría de la Organización ha sobrevivido más allá de su utilidad, “están cerca de ser caricaturas” (Drucker, 1999). Esta opinión es compartida entre, por nombrar sólo algunos, (Wheatley, 1994), (de Geus, 1998), (Haeckel, 2000), (Senge, 1998), (Nonaka, 1991), y muchos más. Ejemplo de aquello, es la implementación de Planes Estratégicos sin poseer un conocimiento sólido y fehaciente del estado actual de la organización, entregando recetas sin principios que faciliten la aplicación continua de una Gestión Estratégica.

En consecuencia, es necesario incorporar a la administración de empresas, nuevas herramientas que ayuden a diagnosticar percepciones y comportamientos de los participantes, los cuales deben ser considerados al momento de tomar de decisiones relevantes para la organización. En respuesta aquello, se ha desarrollado una nueva disciplina denominada Neurociencia Organizacional o también conocida como Neuromanagement, el cual involucra una base teórica científica que busca comprender los estímulos y comportamientos del ser humano en la administración de empresas.

En resumen, la presente investigación, enmarcada en diez años de estudios guiados por el Dr. Milan Marinovic, con premios en congresos nacionales e internacionales de Administración y Negocios, tales como ENEFA (Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración) y CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración). Busca confirmar los beneficios y ventajas que genera incorporar variables del neuromanagement a la administración de empresas. Y de esta manera, avalar los supuestos organizacionales que visualiza a las organizaciones sociales como sistema viviente, auto-organizados y auto-perturbables, planteados en el estudio exploratorio: “El Acoplamiento Percepto-Motor en las Organizaciones de Actividad de Humana: Hacia La Nueva Teoría De La Administración”, en CLADEA, 2006; y los indicadores cualicuanticos, definidos y detectados en tesis: “Patrones de Comportamiento para el direccionamiento estratégico en la Gestión Educacional: Un estudio de Caso”, eico, 2008.

Para ello se entrega en primera instancia un marco conceptual, el cual es de vital importancia comprenderlo a cabalidad para poder entender las dinámicas que se plantean en la investigación. Luego, en el capítulo III se presentará una propuesta de modelo de diagnóstico y su estructura, buscando confirmar los resultados de la aplicación del “Scanner de Autogestión MOSIG”, a través de la implementación de una herramienta de evaluación de clima laboral reconocida a nivel internacional, denominada POC (Organizational Characteristics Profile, POC, Likert, 1967), cuyo lectura se hará a través del “perfil de opinión MOSIG”, entregando tópicos de consolidación, en tránsito y en cuestionamiento. Y finalmente en el Capítulo IV y V se expondrán los hallazgos y conclusiones que la investigación y la aplicación práctica del diagnóstico arrojó al estudiar a las organizaciones.

1.2. Objetivos Generales:

- Incorporar a la teoría de sistemas y a las ciencias administrativas conceptos de neurociencia, para profundizar el estudio del comportamiento humano en organizaciones de actividad humana.
- Profundizar en el estudio del modelo sistémico integrado de gestión, buscando confirmación y validar la utilidad de los supuestos organizacionales presentados en investigaciones anteriores.
- Implementar un diagnóstico organizacional respaldado por el estudio de clima de percepción existente, a través del Scanner de Autogestión MOSIG y perfiles de opinión entregados por la encuesta POC (Organizational Characteristics Profile).

- Proponer una herramienta práctica, que facilite el diagnóstico organizacional y la obtención de información para la toma de decisiones, aplicando el Modelo Sistémico Integrado de Gestión (MOSIG) desarrollado por el Dr. Milan Marinovic.

1.3. Objetivos Específicos:

- A partir de los supuestos organizacionales que conforman el Modelo Sistémico Integrado de Gestión (MOSIG), proponer una herramienta capaz de diagnosticar organizaciones de actividad humana.
- Aplicar el instrumento POC o Perfil de Características Organizacionales (Organizational Characteristics Profile, POC, Likert, 1967), el cual permite medir el clima laboral, y de esta manera, desarrollar una segunda lectura de los resultados obtenidos, a través del “Perfil de Opinión” basado en la teoría de sistemas.
- Aplicar el Scanner de Autodiagnóstico como sistemas de flujos en acoplamiento con el sistema entorno, para determinar los conflictos en tránsito existentes la organización
- Elaborar una estructura de diagnóstico de la organización, a través del análisis de los conflictos de acoplamientos existentes, reflejados en estados vibracionales. Y respaldado por el análisis de clima de percepciones y sus creencias consolidadas, en tránsito y en cuestionamiento.
- Desarrollar un caso práctico donde se implemente el modelo de diagnóstico y se determinen estrategias de intervención como medidas correctivas.

1.4. Metodología del Estudio

1.4.1. Diseño de Investigación

El presente trabajo investigativo, de exploratoria aplicada, busca entregar una nueva visión de la administración de empresas, demostrando la teoría escrita por el Dr. Milan Marinovic sobre las organizaciones humanas y la importancia de incorporar herramientas de neurociencia a la organización, entregando un análisis del comportamiento humano en el colectivo empresa. Para ello, se presentará un marco teórico de sistemas y neurociencia, buscando respaldar su utilidad en las organizaciones. También se aplicará un modelo de diagnóstico que involucra la teoría expuesta y las herramientas del Scanner de Gestión y encuesta de opinión con estructura Likert.

El Scanner de Gestión permite analizar e identificar los procesos de tránsitos, propios de una trayectoria estratégica, entregando y detectando con claridad los conflictos generados en la organización. Mientras que la encuesta de opinión, entrega el grado de aceptación que tienen los trabajadores sobre las condiciones y procesos de trabajo, exhibiendo un patrón de comportamiento global.

1.4.2. Limitaciones de la Investigación

La implementación de este modelo expone limitaciones en el nivel de gestión que existe en el manejo de la totalidad de información, necesaria para evaluar dicho caso. Como solución, se adoptó implementar el modelo en una organización PYME, cuya estructura simple facilitaría el análisis y estudio.

II.- MARCO TEORICO

2.1. Neurociencia Organizacional

Las neurociencias modernas facilitan el desarrollo de un conjunto de conocimientos para poder estudiar y aplicar a los procesos clave de toma de decisiones y, al mismo tiempo, formar líderes que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia las metas deseadas.¹

A fines de la primera década de este siglo, el conocimiento sobre las estructuras, células y mecanismos del cerebro ha crecido a un ritmo exponencial. Se trata, sin duda, de un salto cuántico que comenzó a gestarse durante los años noventa y trajo aparejado el desarrollo de técnicas de análisis de comportamientos que evolucionan, también, a un ritmo sorprendente.

Ante este panorama, “los especialistas en management han descubrir nuevos horizontes en su aplicación. Horizontes que no están lejos ni fuera de nosotros mismos, están dentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan todas nuestras decisiones y estructuran nuestro comportamiento.”(Néstor Braidot, 2008.)

La neurociencia organizacional, o también definido como neuromanagement, se define como una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales de la gestión organizacional mediante la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito del análisis del comportamiento humano.

¹ Néstor Braidot, conferencista y consultor, Prof. de la Universidad de Salamanca, autor de Neuromarketing, Ed. Gestión 2000 (2009), Neuromanagement, Ed. Granica (2008), Neuroventas, Ed. Puerto Norte-Sur (2007), Neuromarketing, neuroeconomía y negocios, Ed. Puerto Norte-Sur (2006).

Apunta no sólo a mejorar la eficacia y eficiencia de los integrantes de los equipos de trabajo, sino también, y fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de capacidades sociales, que potencien la conducta hacia el mejoramiento continuo y cumplimiento de objetivos.

Con el surgimiento del neuromanagement comienza a relativizarse la importancia de la “biblioteca” y surge el cerebro individual y colectivo (organizacional) como la mejor plataforma para el liderazgo y la toma efectiva de decisiones.

En neuromanagement, la verdadera plataforma para el éxito en la conducción organizacional es el cerebro humano y sus beneficios se revelan, precisamente, en la optimización de su funcionamiento mediante programas especialmente diseñados.

A nivel individual, proporciona el entrenamiento necesario para que las personas desarrollen sus capacidades cognitivas-emocionales y accedan, de este modo, a la posibilidad de lograr un máximo rendimiento en su vida laboral.

A nivel organizacional el neuromanagement se focaliza en el estudio de la dinámica cerebral que determina la conducta y la toma de decisiones dentro de una multiplicidad de campos. Ello garantiza una mejor performance en las actividades de liderazgo, planeamiento y selección de estrategias, entre otras.

Lo que se busca es potenciar las capacidades de los equipos de trabajo y de quienes los conducen, no sólo para mejorar su performance, sino también para agudizar la visión de negocios y tomar decisiones en forma más acertada.

2.2. Arquitectura Mental (Realidad/Mente)

El neuromanagement y su aplicación se sustentan en el pensamiento sistémico, cuyo término viene del griego synhistanai, cuyo significado simboliza “colocar junto”. Pensar sistémicamente significa: “Pensar de forma multidimensional: circular, horizontal, vertical y lateral. Focalizar el todo, las partes y, principalmente, promover la interacción entre las partes de un sistema”. Ser consciente de que el todo, nunca puede ser evaluado por el simple análisis de sus partes.

Sobre esta base, se desarrolla la teoría de Realidad/Mente, que expone que la mente es un sistema neuronal senso-motor, esto quiere decir que es un sistema de neuronas que se sustenta con valores y creencias, que articulado por una estructura mental, cumple con la finalidad de desarrollar perspectivas y texturas mentales, las cuales determinan la realidad que se está observando.

2.2.1 Perspectiva Mental

Este concepto engloba dos aristas que estructuran la perspectiva de la realidad, las cuales son denominadas por la Teoría del Dr. Milan Marinovic y su modelo MOSIG² como Cambio de Escala y Cambio de Estado, las cuales interpretan el fenómeno según la Óptica (Horizontal o Vertical) y según la modalidad del pensamiento (Hemisferio Izquierdo o H. Derecho). El Cambio de Escala desarrolla la Visión de Trama, la cual incorpora las Expresiones Genéricas (y) en la variable espacio, y las Distinciones Jerárquicas (o) en la variable tiempo del sistema.

² MOSIG (Modelo Sistémico Integrado de Gestión)

2.3. El Cuerpo Social y los Parámetros de la Conducta Humana

La Teoría del Cuerpo Social³, concibe la sociedad y su congénita organización, como un cuerpo compuesto de diferentes partes, cuya interdependencia e interrelación con las demás, les impide la autosuficiencia. Esto explica la semejanza del “*CUERPO SOCIAL*” a los organismos vivos, ya que ambos sufren la interferencia de variables y factores proporcionadas por el medio y por la tecnología, generando que tal organismo social se comporte en constante dinámica de adaptación buscando, según explica el Dr. Milan Marinovic, las denominadas funciones primarias: *PRESERVACIÓN*, *INTEGRACIÓN* y *DESARROLLO*. (Ver Anexo N°1⁴)

2.3.1 Dimensiones Sociales

Esta Teoría nos explica, que al igual que el mundo físico que puede ser explicado por sus dimensiones: largo, ancho y alto, el mundo social también puede ser explicado por sus dimensiones, expresadas a través de su *Energía, Estructura y Finalidad*.

Según lo anterior, la conducta humana de lugar a un primer nivel de manifestación, la cual es denominada *ENÉRGICO*, ya que en él prevalecen factores motivaciones de carácter biopsíquico y por consiguiente de naturaleza tendencial, en otras palabras, esta dimensión está relacionada con la vitalidad del cuerpo o sistema, haciendo posible su existencia como tal. En el segundo nivel de manifestación se encuentra la dimensión llamada *ESTRUCTURAL*, en la cual

³ Marinovic, M.; “La Teoría del Cuerpo Social”, en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.

⁴ Anexo N°1: Scanner de Referentes MOSIG

prevalecen factores motivacionales de naturaleza emocional, condicionado por las variables del entorno, el sistema de creencias, los intereses y el grado de compromiso, los cuales articulan un cuerpo o sistema, haciendo posible la interacción social. Finalmente la última dimensión se denomina *FUNCIONAL*, el cual traduce el rol o sentido de la acción, dándole razón de ser a la expresión o cuerpo social.

De acuerdo a lo expuesto, las dimensiones sociales coexisten al nivel social, conduciendo el análisis de la Realidad Social, que como expresión emerge de la naturaleza humana y se exterioriza en sus formas y efectos.

De la misma manera, las dimensiones de un Cuerpo Social se extrapolan en las organizaciones, instituciones, industria, empresa, negocio, de la siguiente manera:

- **Dimensión Energética:** La cual considera los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, siendo estos necesarios para el cumplimiento de su *MISIÓN* o cometido, posibilitando la existencia del cuerpo o sistema.
- **Dimensión Estructural:** A través de su reglamentación y estructura orgánica, la cual regula los procesos de interacción del cuerpo o sistema con el medio.
- **Dimensión Funcional:** Se presenta a través de sus objetivos o roles, que cumple o busca el cuerpo social, el cual se hace explícito a través de la *VISIÓN* o fin que persigue la organización.

2.4. Acoplamiento de Autoperturbación: Supuestos Organizacionales

Los acoplamientos⁵ son niveles de capacidad que posee un sistema, determinado por tres variables generales (Ver Anexo N°2⁶), siendo estas:

- I. **Autonomía Operativa:** Es la capacidad del sistema para establecer su identidad que lo define y lo mantiene operativo en el tiempo. Como indicador, permite medir cuantitativamente el grado de satisfacción de los recursos de producción necesarios para su existencia y el acoplamiento con la variable de recursos, constituyendo la condición primaria de sustentabilidad.
- II. **Flexibilidad Adaptativa:** Se define como la capacidad del sistema para modificar autónomamente su estructura en congruencia con la conducta del entorno. Como indicador de gestión mide acoplamiento con la variable tecnológica del entorno en el dominio de regulabilidad, constituyendo factores motivacionales de naturaleza psicosocial que otorgan al cuerpo social la condición primaria para integrarse.
- III. **Direccionalidad Proyectiva:** Es la capacidad del sistema para seleccionar estrategias que lo conduzcan a su finalidad en el contexto que lo identifica. Este indicador mide el acoplamiento en el dominio de gobernabilidad con las políticas externas, permitiendo detectar y anticipar la intencionalidad de los participantes del entorno, generando en una relación proactiva estrategias que proyecten y desarrollen al sistema.

⁵ Limone, A. y Marinovic, M.; "El acoplamiento MOSIG-CIBORGA". ENEFA 2001, Puyehue-Osorno.

⁶ Anexo N°2: Matriz contextual del sistema autoorganizado

2.5. El significado del Cambio y sus Conflictos

Los sistemas sociales tienen comportamientos de conservación y adaptación que se tornan tanto más complejos en cuanto las personas asuman con cierta rigidez un determinado paradigma a través del tiempo.

La *Gestión de Cambio Organizacional*⁷ de la empresa, debe analizarse como un sistema que transita desde un paradigma económico productivo de carácter estático, hacia uno competitivo (economía abierta) motivado por el desafío de competitividad enfrentada desde la década de los 90.

Una dificultad, es la generada por este nuevo paradigma económico productivo de la empresa, la cual radica en la resistencia al cambio manifestada por personas cuya configuración mental (sistemas de creencias, lógica del discurrir y marcos de referencias) es subordinada al antiguo modelo, lo cual condiciona una actitud hacia el funcionamiento organizacional actual.

Lo anterior comprende un gran desafío para la Empresa, considerando sus estructuras piramidales y las creencias de las personas que en ella laboran, las cuales están transitando por un nuevo escenario, viéndose enfrentadas a cambios radicales en su gestión que, acogidos en los programas de modernización en marcha en la empresa, conllevan políticas de desarrollo con consideración de mercados transnacionales, exigencias ambientales, reestructuración organizacional, adquisición de tecnología y capacitación de los recursos humanos.

⁷ Marinovic-Limone: “Las organizaciones humanas como sistemas complejos: una propuesta para las empresas del siglo XXI”, ENEFA, 2010.

2.5.1 Variables de Desestabilización de Problemática del Cambio.

Siguiendo el modelo de diagnóstico MOSIG, existen cuatro niveles en la organización que se ven afectados en el tiempo⁸, desestabilizando al sistema y dificultando su evolución (Anexo N°4)⁹, siendo estos:

- i. **CONTEXTO:** Nuevas regulaciones y exigencias que afectan a los Sistemas Productivos, de Regulación y Políticos, generando cambios culturales y climas de inestabilidad laboral.
- ii. **GESTION:** Requerimientos de procesos innovadores orientados a superar deficiencias operativas, dar impulso a nuevos negocios y viabilidad económica a largo plazo a la empresa afectando a la Operatividad, Eficacia y Eficiencia.
- iii. **ORGANIZACION:** Exigencias de cambios en las políticas organizacionales que dicen relación con el desarrollo de competencias y evaluación del desempeño, derivados de un proceso de reestructuración, que inciden en la Consistencia, Congruencia y Consecuencia funcional del sistema.
- iv. **PERSONA:** Visualización de cambios que, afectando al sistema de creencias de las personas, inciden en la redefinición de vínculos persona-empresa con implicancias en la modalidad de su gestión, comprometiendo su auto-sustento, sentido de pertenencia y auto-percepción de competencia intelectual.

⁸ Marinovic, Milan: "Las variables espacio temporales del fenómeno de la gestión"; Fac. de Ciencias Económicas y Adm., Universidad de Chile, 1996.

⁹ Anexo N°4: Matriz Contextual del Sistema Autoorganizado

2.6. Conceptualización de la “Lingüística Sincrónica y Diacrónica”

Desarrollada por Ferdinand de Saussure¹⁰, el cual aporta los ejes de relación en la manifestación de los fenómenos sociales.

"Toda ciencia que opere con valores en sus campos de análisis debe distinguir un eje de simultaneidades que concierne a la relación de valores coexistentes entre sí y en donde se excluye toda intervención del tiempo (lingüística sincrónica) y un eje de sucesiones que considere su evolución y cambios en el tiempo (lingüística diacrónica)"¹¹.(Ferdinand, 1983)

2.6.1 Elementos de Significación

- i. Todo fenómeno social puede percibirse en términos de estructura en cuanto a la configuración interna de sus valores en un eje de simultaneidad (visión sincrónica) o en términos de su dinámica en cuanto a su evolución en el tiempo en un eje de sucesiones (visión diacrónica).
- ii. Las variables de relación que conforman un fenómeno social (visión sistémica), conllevan un eje de simultaneidades que lo configuran en función de sus valores y un eje de sucesiones que lo caracterizan en función de sus motivaciones.

¹⁰ SAUSSURE, Ferdinand: *Curso de lingüística general*, Alianza Editorial, Madrid, 1983

¹¹ Ferdinand de Saussure, curso de lingüística general, España, 1983, p. 69.

2.7. Niveles de la Dirección Estratégica

La teoría expone que la estrategia se formula en tres niveles: el nivel corporativo, nivel según la unidad de negocio y el nivel funcional, la totalidad de estos procesos de gestión que diseñan y orientan el futuro de la organización, componen el denominado *management estratégico*. (*“El arte de sincronizar tonos en función de una armonía”*; Marinovic, 2010)

- a) **Estrategia Corporativa:** Busca fijar los grandes alineamientos que entregan claridad y dirección a largo plazo, adhiriendo a los ejecutivos y trabajadores. Ejemplo de esto, es el análisis del beneficio de las actividades o negocios de la empresa, si es mejor su funcionamiento como unidades separadas y autónomas o entrega una mayor rentabilidad la unión de aquellos.
- b) **Estrategia de Negocio:** Es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar, cual segmento de mercado va abarcar, etc. Este nivel de estrategia comprende la forma cómo la organización se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en las distintas industrias..
- c) **Estrategias Funcionales:** Son las estrategias con dominios más limitados, buscando mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la organización, como el marketing, la fabricación, tecnologías, el nivel de investigaciones y desarrollo (I&D), etc.

2.8. Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg

Como podremos suponer, la organización social, es extremadamente compleja como para que un modelo responda a satisfacción de los miles de requerimientos que se le podrían plantear.¹² En base a esto, este autor plantea que el éxito de diferentes negocios se puede explicar según cómo se interrelacionan sus atributos.

2.8.1 Mecanismos Coordinadores

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, siendo estas:

- **Adaptación o Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal, no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.
- **Supervisión Directa:** La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo ordenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
- **Normalización de los productos o Out puts:** Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, se debe aclarar “qué” se debe hacer.
- **Normalización de las habilidades o destrezas:** La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Se debe determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea.

¹² “Nuestra forma de ver el mundo está siempre limitada” (Gareth Morgan, Imágenes de la organización, editorial Alfa Omega . ra-ma, México, 1996).

- **Normalización de las reglas:** Logra la coordinación determinando las reglas que afectan el trabajo, para que todos los trabajadores funcionen de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.

2.9. Conflictos Sincrónicos de Alineamientos

El concepto de *conflicto sincrónico*, se define como una pérdida significativa de coherencia de un sistema, generado por la existencia de variables cuya naturaleza no prevista, afecta negativamente al logro de sus objetivos, comprometiendo su estabilidad. (Revisar Anexo N°4¹³)

Las características de los conflictos con una perspectiva Sincrónica¹⁴, consisten en que traen consigo problemáticas en los mecanismos de coordinación, generando conflictos o divergencias en cada *expresión jerárquica*¹⁵:

- i. **PERSONAS:** Coordinadas por *ajuste mutuo* en la informalidad de sus interacciones, se ven afectadas por Conflictos de Visiones.
- ii. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONA:** Coordinadas por *supervisión directa* en la formalidad de sus interacciones, se ven afectadas por Conflictos de Relaciones.
- iii. **GESTIÓN:** Coordinadas por *mecanismos de estandarización* en la regulación de sus tareas, se ven afectadas por Conflictos de Funciones.
- iv. **CONTEXTO:** Coordinadas por *mecanismos de acoplamiento* en las constelación de trabajo, se ven afectadas por Conflictos de Referentes.

¹³ Anexo N°4: Matriz Contextual del Sistema Autoorganizado

¹⁴ Visión de eje Espacial (conlleva una simultaneidad en un instante de tiempo)

¹⁵ Marinovic, Milan: Denominación dada a la estructura organizacional (Persona, Organización, Gestión y Contexto); 1986.

2.10. Conflictos Diacrónicos de Acoplamiento

La perspectiva diacrónica, en cambio, implica la noción de una pérdida significativa de coherencia en el proceso de acoplamiento con las perturbaciones del entorno, motivado por la existencia de variables que asociados a los recursos en el dominio de *Sustentabilidad*, a las tecnologías en el dominio de *Regulabilidad* para su conectividad, y a las políticas de adversarios en el dominio de la *Gobernabilidad* para el posicionamiento de las empresas.

La perspectiva *DIACRÓNICA*¹⁶, afecta a sus dominios de sustentabilidad, regulabilidad y gobernabilidad -por ineffectividad en sus procesos-. Éstos, en su auto-viabilidad comprometen a su **Autonomía operativa, Flexibilidad adaptativa y direccionalidad proyectiva** que regulan el proceso de acoplamiento con las perturbaciones del entorno. (Anexo N°2)¹⁷

2.11. Estados Vibracionales de fenómenos autoorganizados

Los estados de vibración¹⁸, es la definición que da la neurociencia al estudio de patrones de conductas humanas, los cuales se manifiestan en los cuatro subsistemas del fenómeno autoorganizado: persona, organización, gestión y contexto, exponiendo climas de tensión social en desarrollo constante del sistema empresa.

¹⁶ Visión de eje espacial, que conlleva una simultaneidad dada en un mismo tiempo.

¹⁷ Anexo N°2: Matriz Estática MOSIG de Dualidad Organización-Entorno

¹⁸ Marinovic, Milan: "Modelo Sistémico de Estados Vibracionales para generar Autoaprendizaje: Una visión holística desde las Ciencias Cognitivas y la Neurociencia", Universidad de Valparaíso, 2009.

- i. **Conducta Persona:** La conducta humana en un continuo de estabilidad se manifiesta de manera racional organizada, emocional condicionada o biológica tendencial según primen en ella factores motivacionales dadas por opiniones, emociones o percepciones respectivamente.

- ii. **Conducta Organizacional:** Las organizaciones como sistemas vinculares, en la identidad que la define varían sus formas de relación, en cuanto relaciones orgánicas subyacen en ellas factores motivacionales definidos por las personas que la componen. Sus pautas de comportamiento conllevan peticiones, presiones e imposiciones.

- iii. **Procesos de la Gestión:** La gestión como proceso interactivo de variables espacio temporales conlleva configuraciones mentales de las personas y motivaciones temporales las que a su vez es dinamizada por su organización la que se manifiesta relacionalmente a través de sus procesos de dialogo, negociación y confrontación.

2.12. Escenarios del Conflicto

Los escenarios del conflicto¹⁹, según la teoría MOSIG (Ver Anexo N°5²⁰), se manifiestan en tres estados:

- i. **Escenario Proactivo:** Este escenario implica que las condiciones primarias están satisfechas y por consiguiente en su dinámica relacional esta acompañada por la capacidad de autoviabilidad, conectividad y anticipación que requieren los sistemas vivos. En este escenario el sistema satisface todas las demandas que le son impuesta de manera proactiva dando paso a la autorregulación.
- ii. **Escenario Reactivo:** Este escenario es producto de un funcionamiento inadecuado de los sistemas interactivos con su entorno, lo que manifiesta que las condiciones primarias no están satisfechas y por consiguiente en su dinámica relacional el patrón de comportamiento refleja la perdida de su capacidad de anticipación o Direccionalidad proyectiva, lo que se traduce en una fuerza oscilatoria que busca su autorregulación la que solo se podrá alcanzar si cuenta con flexibilidad adaptativa en sus subsistemas.
- iii. **Escenario de Colapso:** Este escenario es producto de un desacoplamiento de los sistemas interactivos con el entorno, que como consecuencia de una falta de anticipación y perdida de conectividad, pone en riesgo la autoviabilidad del sistema. En este escenario el sistema ya incapacitado de

¹⁹ Marinovic, M.; “La Fenomenología de la Tensión Social”, en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.

²⁰ Anexo N°5: Escenarios de crisis en las organizaciones.

satisfacer sus necesidades anticipatorias y de conectividad esta en riesgo de perder su capacidad de operar.

2.13. Manejo de los Conflictos

Guiado por el Modelo Integrado de Gestión MOSIG y por la premisa que posibilita manejar el conflicto, ya que este se manifiesta a través de *estados vibratoriales (patrones de comportamiento²¹)* en una relación estable, inestable y crítica de colapso. En sus procesos presentan periodicidad, tendencia y ciclo, conformando una serie de tiempo, dando bases para su predicción y manejo.

Estos tres estados, entregan la posibilidad de actuar y anticiparse a futuros escenarios, ya que cuando es oscilatorio, presenta características que permiten activar mecanismos de autorregulación, con la finalidad de retornar a la estabilidad, la cual se logra mantener, si es apoyada por mecanismos de coherencia interna (Operacional y Axiológica), dando origen a los procesos de desestabilización social de las organizaciones.

2.14. El Clima Laboral

La concepción de clima laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente psicosocial de una organización. En su calidad de metáfora el concepto se refiere a la atmósfera social de una determinada

²¹ Estados temporales del sistema (Estable, Inestable y crítica de colapso)

empresa u organización y que determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella.²²

Para el concepto de Clima laboral no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, en su lugar se encuentran al menos dos corrientes conceptuales marcadamente diferentes. “La primera de ellas insiste en el clima laboral como el conjunto de atributos o características que definen objetivamente una organización. La otra corriente conceptual insiste en el clima laboral como el resultado de la percepción de los sujetos de las características que tiene la empresa y la organización, y como tal un producto individual o grupal.²³”(Castillo.JJ.Prieto; 1990)

La evaluación y análisis del clima toma el enfoque de estudiar y encuestar las percepciones de los sujetos sobre los temas relevantes de la vida de la organización.²⁴

En resumen, “las diferentes perspectivas sobre el clima laboral se pueden considerar como fases de un proceso que parte de las características objetivas y termina en la representación psicológica que el individuo se hace de la organización.²⁵”(KASTZ, F., ROSENZWEIG, J; 1994)

²² GOLZALEZ-ROMA, V. y PEIRÓ, J.M (1999): “Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo”. Revista de Psicología general y aplicada, 52(2-3), p. 269-285

²³ CASTILLO, J.J, PRIETO, C. (1990): “Condiciones de trabajo: Un enfoque renovador de la sociología del trabajo” CIS, Madrid

²⁴ GARMENDIA, J.A., NAVARRO, M., PARRA, F. (1992): “Sociología Industrial y de la Empresa”. Aguilar, Madrid.

²⁵ KASTZ, F., ROSENZWEIG, J. (1994) “Administración en las organizaciones”. MacGraw-Hill, México.

2.15. Determinantes del Clima Laboral

El clima laboral puede considerarse como efecto y resultado de la estructura y de los procesos de la organización. Los elementos de la estructura a los que se hace alusión más frecuentemente han sido el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea y la densidad.²⁶

La centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que, a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas cálidos y facilitadores de la relación.²⁷

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente el más estudiado sea los estilos de liderazgo. Además de estos factores organizacionales, influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida esta como un conjunto de necesidades, expectativas, y de objetivos personales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda organización. Por otra parte, las personalidades duras, y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad, como la personalidad antisocial, generan climas difíciles y molestos.²⁸

²⁶ Mañas, M.A. PEIR´, J. M., GONZALEZ-ROMA, V. (1998): "El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería,"

²⁷ KATZ, D. y KAHN, R.L.: "Psicología social de las organizaciones". México: Trillas, (1989)

²⁸ PEIRÓ, J.M.: "Psicología de la Organización". Madrid: Uned, (1992)

III.- METODOLOGÍA y ANÁLISIS

3.1. Propuesta de Herramienta Práctica: “Diagnóstico Sistémico por estados de vibración del comportamiento organizacional”

Este modelo busca articular un diagnóstico que entregue la posibilidad de ir evaluando la percepción de los trabajadores y los conflictos en la organización, permitiendo diagnosticar la situación actual del sistema empresa u organización, analizándolo a través de patrones de comportamiento, con la finalidad de facilitar el diseño de estrategias de intervención y mejorar el nivel de información para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

3.2. Operatividad de la Herramienta

Esta herramienta involucra tres variables importantes en su operatividad. Un Perfil de Opinión, destinado a detectar las fortalezas y debilidades del clima laboral, con la finalidad de desarrollar estrategias de intervención que modifiquen la percepción de los grupos de opinión. Como segunda variable, un Scanner de Autodiagnóstico, el cual permite analizar e identificar los conflictos en los procesos de tránsito, presentados en una *Matriz Contextual*. Y finalmente la evaluación a través del *Diagrama de Pareto*, cuya herramienta se utiliza para resaltar la importancia de los factores o elementos que contribuyen a un efecto, siendo necesario priorizar la información proporcionada por el conjunto de datos.

La intención de este modelo es coordinar y comparar los resultados de dos tipos de análisis, los cuales evaluarán a la organización enfocado en la percepción y el comportamiento de los trabajadores, entregando un diagnóstico más preciso, permitiendo aplicar “planes de acción” y estrategias para corregir el desarrollo de los procesos. Y a la vez comprobar la utilidad del Scanner de Autogestión MOSIG.

3.3. Perfil de Opinión MOSIG

El perfil de opinión es un instrumento metodológico que otorga un análisis cualitativo de resultados de encuestas Likert, el cual se fundamenta bajo el esquema conceptual del paradigma del “Cuerpo Social y Teoría Sistémica de Gestión”. (Ver Anexo N°3²⁹)

Esta herramienta aporta una lectura de opiniones sobre determinados temas que pueda abarcar una encuesta tipo Likert. Para esto, los indicadores medirán conocimiento y consistencia, entregando significación a los patrones resultantes.

El perfil de opinión adaptado al MOSIG, entrega la posibilidad de identificar tópicos que necesiten una intervención, permitiendo establecer prioridades de acción de acuerdo a los encuestados. También entrega una base para el análisis cualitativo de elementos intangibles, a través de la opinión de los participantes y los puntos críticos detectados, con el objetivo de evitar conflictos futuros a través de estrategias de intervención, orientando el diseño de un plan estratégico.

3.3.1 Instrumento POC: Perfil de las Características Organizacionales

Desarrollado por Rensis Likert (1967)³⁰, con el nombre de “*Profile of Organizational Characteristics*”, traducido como el perfil de las características organizacionales. Este análisis es considerado como uno de los cuestionarios más populares y fue construido específicamente para ser utilizado con directores y supervisores en la evaluación del Clima Laboral.

²⁹ Anexo N°3: Perfil de Opinión en estados de vibración.

³⁰ Rensis Likert(1903-1981); Psicologo Organizacional, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Creador de la escala de medición Likert y el modelo de vinculación.

Como puntos fuertes de este instrumento destaca su sencillez, su generalidad, su facilidad para representar y encuadrar tipos de clima, facilidad para operar de una forma sencilla y visual. Estas características lo convierten en una herramienta útil para realizar un diagnóstico general y rápido del clima organizacional.

En dicho cuestionario se presentan 57 afirmaciones que se distribuyen entre cada una de las dimensiones. Cada ítem se acompaña de una escala tipo Likert (el autor del POC da nombre a la famosa escala) cuyas puntuaciones cualitativas van de 1 a 5 según su nivel de percepción. En el (Anexo N°7)³¹ se pueden ver con más detalle los distintos ítems.

3.3.2 Dimensiones de Clima contenidas en el POC

A. Procesos de Dirección:

En esta primera dimensión se pretende describir el modo en el que se dirige a los empleados. Busca evaluar el nivel de confianza entre los subordinados y sus superiores, junto con la participación la resolución de problemas.

B. Procesos de Motivación y Autonomía:

La segunda dimensión intenta recoger los métodos que se habilitan de cara a la motivación de los empleados y la libertad existente para actuar como creen mejor. Busca determinar el tipo de motivación que se utiliza en la organización para lograr los objetivos. Por ejemplo, la utilización predominante del uso de la motivación económica, sin tener en cuenta otras motivaciones más “personales”.

³¹ Anexo N°7: Análisis de Frecuencia de los trabajadores encuestados

C. Procesos de Comunicación e Innovación:

En los procesos de comunicación e innovación se pretende recoger las estimulaciones existentes, la dirección de esta, la exactitud y al aceptación..

D. Procesos de toma de decisiones

En esta dimensión se intenta describir el nivel en que se toman las decisiones y el grado de participación existente.

E. Procesos de establecimiento de metas

En esta dimensión se trata de describir el proceso de establecimiento de metas y las posibles resistencias, junto con el estilo de liderazgo que emplea la gerencia.

F. Procesos de Control y Estilo de Gerencia

Esta dimensión pretende medir la práctica y distribución en la organización de los procesos de control.

G. Entusiasmo y Apoyo

En esta dimensión se pretende evaluar el nivel de relación existente entre los trabajadores, y la percepción del apoyo entregado por la empresa.

H. Reconocimiento:

En esta dimensión se busca detectar si el nivel de reconocimiento es el que debería existir según la percepción de los empleados.

I. Recompensa:

En esta última dimensión se busca evaluar los sistemas de promoción y de recompensa con los cuales se desenvuelve la empresa, y si estos son los adecuados dentro del ritmo de trabajo.

3.3.3 Tipo y Características del Instrumento

La encuesta de opinión es un test de papel y lápiz, estructurado sobre la base del modelo Likert. El cual posee una forma ordenada en la presentación de los ítems, los cuales son afirmaciones que obligan a la persona a optar por una respuesta de un conjunto de alternativas (Anexo N°6)³². Cada una de las respuestas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para tal efecto, se asignan cinco posibilidades de respuesta, siendo estas: 1, "En total Desacuerdo"; 2, "En Desacuerdo"; 3, "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo"; 4, "De Acuerdo"; 5, "Totalmente De Acuerdo".

3.3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento

- I. **Análisis de Validez:** La validez o exactitud definen que el instrumento mide aquello para lo que fue diseñado, es decir, las variables son coincidentes con las características del estudio. Para comprobar la validez del instrumento de medición se utilizó el sistema de jueces³³, los cuales evaluaron:
 - El nivel de comprensión de las preguntas, desarrollado por una psicóloga con experiencia en la materia.
 - La metodología de análisis, evaluado por un ingeniero en estadística.
- II. **Análisis de Confiabilidad:** Fiabilidad, confiabilidad o precisión denotan la cualidad de un instrumento que permite que cualquier investigador obtenga la misma lectura bajo las mismas condiciones.

³² Anexo N° 6: Diseño y estructura de la encuesta aplicada

³³ Sistema de Jueces desarrollado por los siguientes profesionales: Psicóloga María Gloria Meneses; Ing. Estadística Katherine Giufre; Dr. Milan Marinovic

El método utilizado para estimar la confiabilidad de este cuestionario, corresponde al método estadístico de Alfa de Cronbach, a través del software estadístico SPSS, para Windows.

3.3.5 Metodología del Análisis Cualitativo

Esta metodología cualitativa se distingue por obtener un entendimiento desde el punto de vista sistémico de la opinión de los encuestados, en cuanto a creencias consolidadas, en tránsito y en cuestionamiento. Permitiendo establecer tendencias, dando paso a una planificación estratégica en función de las prioridades.

3.3.6 Operacionalización de las Variables

Para esto, se diseñaron cuatro índices que miden el perfil de opinión:

- a) **Índice de Definición (D):** Mide opiniones consolidadas, correspondiendo a la suma de las posturas totalmente definidas a favor y en contra de lo encuestado.
- b) **Índice de Variabilidad (V):** Mide opiniones que están en tránsito de definición, ya que no poseen una postura definida, siendo esta, la suma de aquellas respuestas que reflejen dudas con respecto al tema encuestado.
- c) **Gradiente de Polarización (G):** Mide tendencia de acuerdo al grado de consolidación del sistema de creencias de las personas encuestadas. En términos numéricos, corresponde a la diferencia entre las posturas definidas “a favor” y las que estén “en contra”, dividido por 10.
- d) **Cobertura de información (C):** Mide el grado de conocimiento que posee el grupo encuestado sobre el tema. Corresponde a la diferencia del 100% con las respuestas que reflejen desconocimiento del tema.(Refleja Conocimiento)

3.3.7 Jerarquización de los indicadores: Tópicos de Respuestas

Las respuestas pueden presentar distintos grados de cuestionamiento, jerarquizando los índices de definición en tres tópicos de respuesta: consolidados, en tránsito y cuestionados. Luego de esta jerarquización se ordena por Alta, Media o Baja gradiente, identificando mayorías y tendencias de cambio de acuerdo al clima. Al desarrollar esta clasificación se obtienen tópicos de respuestas que reflejan escenarios de crisis en estados de vibración. (Ver Anexo N°5)³⁴

Las respuestas del cuestionario pueden ser presentadas en distintos grados de consolidación, dependiendo del sistema de creencias, siendo estos:

- a) **Tópicos de Consolidación:** Son las opiniones con actitudes definidas en base de creencias y se declaran a favor o en contra de acuerdo a las preguntas formuladas. Se caracteriza por ser influyente como grupo de referencia para aquellos que no poseen una opinión definida
- b) **Tópicos en Transito:** Son opiniones donde no existe una mayoría definida en sus respuestas, por lo tanto existen respuestas en vías de consolidación o en cuestionamiento.
- c) **Tópicos de Cuestionamiento:** Son opiniones que no están definidas ya sea por falta de conocimiento del tema o inconsistencia en el sistema de creencias. Se caracteriza por actitudes que denotan un proceso de tránsito hacia la consolidación de una opinión definida. En este tipo de tópico, señala una orientación para el control de gestión en función de los objetivos de cambio deseados.

³⁴Anexo N°5: Escenarios de crisis en las organizaciones.

3.3.8 Proceso de Desarraigo y Consolidación de Opinión

El Proceso de Desarraigo consiste en el cambio de opinión desde una postura definida hacia a una postura en la definición opuesta o deseada, alterando su opinión y su base de creencias en aquellos que poseen un postura contraria. Estos procesos pueden ser de dos tipos:

- a) **Natural:** Donde las creencias de las personas cambian según su visión del entorno de manera transaccional. Este proceso ocurre primero en aquellas personas que no están en un estado de consolidación de su opinión (variabilidad), para luego afectar en menor medida y en un mayor periodo de tiempo, a aquellas personas que están en una posición consolidada y por tanto cambia el sentido de su opinión de acuerdo la tendencia del clima (desarraigo).
- b) **Inducida:** Donde las creencias de las personas cambian a partir de los planes de acción diseñados para inducir el cambio y/o tránsito de opinión a una que se desee, siendo este cambio de forma lineal. El resultado de cambio de opinión de este proceso conlleva un tiempo mucho menor respecto al cambio que ocurre de forma natural.

3.3.9 Lectura de respuestas según índices: Análisis Perfil de Opinión

I. INDICES Definición y Variabilidad (D y V): Indican cual es el nivel de respuestas consolidadas y en cuestionamiento de acuerdo a las preguntas realizadas. Presentando tres tendencias, según los porcentajes arrojados:

a) **Alta Definición y Baja Variabilidad:** posee una opinión consolidada. Se considera Alta Definición cuando el Índice de Definición se mueve en un rango superior a 70%, y el Índice de Variabilidad es inferior al 30%.

b) **Media Definición o Media Variabilidad:** el grupo encuestado conlleva opiniones consolidadas y en cuestionamiento. El Índice de Definición o el de Variabilidad se mueve en un rango entre los valores 30% y 70%

$$(D \text{ y } V: 30\% < x < 70\%)_2$$

c) **Alta Variabilidad o Baja Definición:** poseen una opinión cuestionada, no están definidos con respecto al tema en cuestión. El valor del Índice de Variabilidad debe ser Superior al 70%, o el Índice de Definición inferior al 30%. (D: $0\% < x < 30\%$; V: $70\% < x < 100\%$).

II. INDICES Gradiente de Polarización (G): Indica cual es la tendencia de las respuestas consolidadas: a favor o en contra. El rango de respuestas posibles se encuentra de +10% a -10%.

a) **Alta Gradiente:** significa que las posturas que están consolidadas poseen una clara inclinación hacia una de las posturas de opinión: a favor (Gradiente positiva: Índice mayor a 4%) o en contra (Gradiente negativa: Índice inferior a -4%). (**G+:** $4\% < x < 10\%$; **G-:** $-10\% < x < -4\%$)

- b) **Media Gradiente**: indica que entre las opiniones consolidadas existe un grupo que posee un mayor número de respuestas que el otro, pero esta diferencia no es tan significativa como los que poseen Alta Gradiente. También indica una inclinación a favor (Gradiente Positiva; índice entre +4% y +2%) o en contra (Gradiente Negativa: índice entre -2% y -4%). **(G+: 2% < x < 4%; G-: -4% < x < -2%)**.
- c) **Baja Gradiente**: significa que las opiniones consolidadas poseen el mismo peso, o existe una leve inclinación en una de las posturas de opinión. El rango del índice se encuentra entre +2% y -2%. **(G: -2% < x < +2%)**

III. INDICE Cobertura de Información (C): Indica el porcentaje de personas informadas el grupo encuestado posee. Es de importante lectura, para identificar aquellos temas en que los encuestados no poseen información, lo cual puede invalidar la pregunta e identificar los puntos que necesitan de un plan de acción de manera informativa.

3.3.10 Jerarquización de los Indicadores

I. Tópicos Consolidados (D: 70% < x < 100%; V: 0% < x < 30%): Son aquellos tópicos que por sus altos índices de definición y baja variabilidad, conllevan una consistencia mayor de los encuestados. Son considerados de primer orden porque poseen una mayor predictibilidad del comportamiento, clasificándose en:

- a) Grupo de Alta Definición y Alta Gradiente:** En este grupo se establecen las opiniones que poseen un alto nivel de consolidación porque su opinión se sustentan en creencias definidas. La *Alta Gradiente Positiva* indica que la mayoría de los valores consolidados están definidos "de acuerdo". Esto refleja un muy alto grado de aceptación de lo que se les pregunta. Además, por el alto nivel de definición que existe, las respuestas denotan *FORTALEZAS* para la organización. Por el contrario, el grupo de respuestas de *Alta Definición* y de *Alta Gradiente Negativa* indica que la mayoría de las opiniones están en "desacuerdo" sobre la pregunta. Al ser una posición negativa de las personas, lo convierte en una *DEBILIDAD* de la organización, lo cual requiere de un plan de emergencia para superar el problema.
- b) Grupo de Alta Definición y Media Gradiente.** Este grupo no se define como una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*, ya que están en un proceso de tránsito, donde existe un alto valor de respuestas a favor, un alto nivel en contra y un número menor de respuestas cuestionadas. Habría que realizar un plan de acción para iniciar un proceso de desarraigo de aquellos que opinan en forma contraria al tema de encuestado.
- c) Grupo de Alta Definición y Baja Gradiente.** Significa que la mayoría de las opiniones están definidas, pero de manera equiparada entre las posturas de opinión. Se requiere un fuerte plan de acción tendiente a romper el equilibrio en estado equiparado y producir un cambio de opinión en función de los objetivos organizacionales.

II. Tópicos en Tránsito (D y V: $30\% < x < 70\%$): Son aquellos Tópicos en Tránsito que por su medio índice de definición (entre 70 y 30%) conlleva a una consistencia media para los encuestados.

a) Grupo de Media Definición o Media Variabilidad y Alta Gradiente. Esto refleja que existe un gran consenso en el grupo encuestado de estar "de acuerdo" o "en desacuerdo", pero con un importante grado de cuestionamiento en el resto de los encuestados, esto es: las personas se dividen en 2 grupos: los que están de acuerdo o en desacuerdo (dependiendo de si la gradiente sea negativa o positiva) y los que están en un estado de cuestionamiento. Esto se puede definir como una Fortaleza o Debilidad en potencia o desencadenante dependiendo de la tendencia que refleje el entorno.

b) Grupo de Media Definición y Media Gradiente. Esto es un proceso en tránsito donde existe un número importante de opiniones en cuestionamiento, y el resto se encuentra en una posición a favor o en contra. Se debe realizar un proceso de desarraigo en las posturas definidas e inducir a las opiniones en tránsito a un proceso de consolidación.

c) Grupo de Media Definición y Baja Gradiente. Grupo que está en un proceso de tránsito, porque existe un importante grupo en cuestionamiento y opiniones consolidadas en un mismo nivel. El plan de acción debe ir orientado al tránsito de las opiniones variables y al desarraigo de las posturas en contra.

III. Tópicos en Cuestionamiento (D: $0\% < x < 30\%$; V: $70\% < x < 100\%$): Son aquellos Tópicos en Cuestionamiento que por su bajo nivel de cobertura o índice medio-bajo de definición, conllevan una significación menor (inferior a 30%) para los encuestados.

a) Grupo de Alta Variabilidad y Media Gradiente. Este grupo se puede considerar una potencial debilidad debido a que no existe un consenso del tema, por lo que provoca un alto nivel de respuesta en cuestionamiento y un muy bajo nivel de respuesta consolidada, con una media inclinación hacia una de las posturas (a favor o en contra). Plan de acción dirigido a las opiniones en variabilidad, o sea, a las opiniones cuestionadas.

b) Grupo de Alta Variabilidad y Baja Gradiente. En este grupo predomina el cuestionamiento de las opiniones y un nivel mínimo de definición. Puede considerarse una DEBILIDAD por la poca consolidación de las respuestas, por lo tanto el plan de acción debe ir dirigido al alto porcentaje en cuestionamiento.

c) Grupo de Alta Variabilidad y Alta Gradiente: Al existir un muy bajo número de respuestas consolidadas conlleva a que su gradiente sea de bajo valor, por lo que no cumple con la condición de poseer un valor superior y clasificarse como una Alta Gradiente de Polarización, llegando a la conclusión de que este tipo de patrón es inexistente.

3.3.11 Aplicación del Perfil de Opinión al Análisis Interno: Fortalezas y

Debilidades

Al establecer los distintos grados de definición y variabilidad de opinión, y bajo la orientación que otorga la *Gradiente de Polarización*, es posible establecer, de acuerdo a los resultados de la encuesta, fortalezas y debilidades de la empresa.

- a) **Fortalezas:** Son todas aquellas clasificaciones de respuestas, correspondientes a *ALTA DEFINICIÓN* y *ALTA GRADIENTE POSITIVA*, ya que expresa la condición de total aceptabilidad del tema encuestado. La percepción de las personas es “a favor o de acuerdo” de acuerdo a su sistema de creencias.
- b) **Debilidades:** Son aquellas respuestas que reflejan un elemento negativo para la organización. *ALTA DEFINICIÓN Y ALTA GRADIENTE NEGATIVA*, la cual expresa una postura totalmente contraria a lo encuestado, lo que implica el rechazo absoluto, siendo para el clima de opinión una debilidad.

El resto de las clasificaciones de las respuestas de la encuesta, representan elementos potenciales para ser una Fortaleza, o elementos desencadenantes de Debilidad. Esto dependerá básicamente del Gradiente de Polarización, si es positivo o negativo respectivamente, y corresponden a visiones en tránsito hacia una postura de opinión, a favor o en contra, en el clima de opinión de la organización.

3.4 Scanner de Auto-diagnóstico MOSIG

El Scanner de Gestión permite analizar e identificar conflictos en los procesos de tránsito. Para poder identificar estas asincronías, este instrumento visualiza a toda organización con cuatro subsistemas principales: *Personas* (sistema bio-psico-social), *Organización* (sistema de recursos), *Gestión* (sistema conductual), y *Contexto* (construcción perceptual del entorno).

Son tres las etapas para el desarrollo del Scanner de Gestión, de los cuales se obtienen diferentes índices: el *Scanner Divergente*, el *Scanner Convergente* y el *Scanner de Compromiso*, los cuales son de carácter interactivo entre los miembros del colectivo de la Empresa o Institución a analizar.

- i. **Scanner de Divergencia:** Muestra contrariedades entre los miembros de la organización respecto de los niveles de los problemas, constituyendo una percepción subjetiva de la visión de los problemas, es decir, donde “se cree que existen problemas”. Este proceso se realiza mediante la recopilación de datos, mediante talleres, focus groups o desarrollo de encuestas.
- ii. **Scanner de Convergencia:** Muestra en consenso la problemática que afecta a la organización, y se constituye en una visión en percepción sentida del colectivo. Se aprecia “donde realmente ocurren los problemas”. Esto se efectúa a través de la clasificación de los datos obtenidos por *Niveles*, diferenciados por una relación consensuada en causa-efecto, basándose en el principio del *Diagrama de Pareto*.

- iii. **Scanner de Compromiso:** Expone en consenso y en percepción sentida las prioridades de intervención. El resultado de este Scanner constituye un factor determinante para ver las secuencias de las intervenciones prioritarias para un plan de acción.

La variabilidad de los índices que se obtienen a partir de estas tres etapas, permiten una visión de tránsito de los sistemas que concurren en los procesos de cambio, cuya asincronía son fuentes de conflictos generados por la percepción de los hechos. Esto es de vital importancia, pues por autodiagnóstico se logra identificar las áreas que requieren acción prioritaria y desarrollar una estrategia de intervención coherente y coordinada con la visión de la organización.

Los resultados del Scanner se resumen en la *Matriz Contextual*, presentada en el estudio exploratorio: “El Acoplamiento Percepto-Motor en las Organizaciones de Actividad de Humana: Hacia La Nueva Teoría De La Administración”, en CLADEA, 2006. En donde se puede observar a la organización, a través de las tres visiones: la *visión sincrónica*, en donde los subsistemas se aprecian en su naturaleza espacial que lo configura; la *visión diacrónica*, que analiza el fenómeno de manera temporal y por ultimo está la *visión relacional* que es el *estado de vibración* presente en patrones de comportamientos de dicha organización, en esta están dos tipos de datos, los índices variabilidad por subsistemas y los impactos en los acoplamientos por dominios.

3.4.1 Proceso de Análisis a través de la Matriz Contextual.

El análisis a través de la Matriz Contextual³⁵, permite tomar decisiones en función de las necesidades que tiene cada organización, determinando un estado actual en el cual se encuentra la organización y de esta forma, poder tomar decisiones priorizando los problemas más graves y que ponen en riesgo la auto-viabilidad del sistema (Revisar Anexo N°4). Este Scanner de Autogestión, se debe desarrollar en tres etapas, siendo estas:

- I. Analizar el estado actual de la organización a través de la matriz contextual, prestando atención a los índices generales de acoplamiento, los cuales son en definitiva los que nos indican la condición o *metabolismo organizacional*, y en función de aquello, ver el tipo diagnóstico que se va a realizar.
- II. Analizar las sumas de los índices por subsistemas, para detectar cual es el que presenta mayor problema, y luego profundizar en la causa del conflicto del subsistema, a través del análisis de sus dominios.
- III. Finalmente, se procede a analizar cada cuadrante y los factores que subyacen a el, en donde no solo el índice que posea será determinante sino también el impacto que este tenga sobre su respectivo acoplamiento, estableciendo los rangos para determinar si el sistema se autorregula, oscila o se desboca.

³⁵ Marinovic, Milan; “El Cuerpo Social y sus Dimensiones: Un Paradigma para el Análisis Político”. Planteamiento teórico conducente a Tesis Doctoral, presentado en el XI Congreso Mundial de Sociología, New Delhi, India. 1986, y publicado en Cuaderno de Ciencia Política N° 16; Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile, 1987.

3.4.2 Análisis Sincrónico y Diacrónico

El análisis *Diacrónico* determina los conflictos que se producen entre los subsistemas y niveles de acoplamiento, analizando el impacto generado en la autonomía operativa, flexibilidad adaptativa y direccionalidad proyectiva, permitiendo un diagnóstico de los acoplamientos entre el sistema autoorganizado y el sistema entorno.

Mientras que el análisis *Sincrónico*, permite determinar en que subsistema se encuentra el mayor índice de conflictos al que nos vemos enfrentados, los que pueden ser: de *visiones* en las personas, de *relaciones* en la organización, de *funciones* en la gestión y de *referentes* en el contexto.³⁶

3.5 Diagrama de Pareto

El análisis de Pareto³⁷, conocida también como la regla 80-20, es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Las “Pocas Vitales” (los elementos muy importantes en su contribución) y los “Muchos Triviales” (los elementos poco importantes en ella), los cuales se analizan como una proporción, en donde el 20% de la población, ostenta el 80% de algo, y el grupo mayoritario que corresponde al 80% del 20% del mismo algo.

³⁶ Marinovic, Milan: “Las aristas del conflicto: Una visión de trama para las empresas”; ENEFA, 2007.

³⁷ Preto, Vilfredo: “L'Economie Mathematique”; Encyclopedie des Sciences Mathematiques, 1911.

El principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. Cuyo análisis contribuye a establecer prioridades y para enfocar y dirigir las acciones a desarrollar posteriormente.

En este caso, los distintos problemas presentados en la muestra de percepciones, se acumulan en recurrencia y se toman como causales de los efectos, siendo estos los denominados conflictos de visiones, relaciones, funciones y de referentes.

3.5.1 Análisis Causa y Ponderaciones

Para interpretar la real dimensión de las percepciones, es necesario estudiar la causa de los fenómenos. Presentando tres tipos de causalidad³⁸:

- a) **Causalidad Lineal:** Una causa produce un efecto, A(causa) genera B(efecto). La causa siempre precede el efecto que genera.
- b) **Causalidad Final o Recursiva:** El efecto precede a la causa como meta o finalidad a la que se quiere llegar a través de la causa, es decir, el origen de la causa está en el futuro y desde él actúa el efecto sobre la causa.
- c) **Causalidad Circular o Retroactiva:** En esta causalidad, la secuencia no se agota en el efecto, prosigue de nuevo sobre la causa. El efecto actúa hacia atrás, hacia su origen, se trata de una retroacción.

³⁸ García Imaz, José Antonio; "Pensar Sistémico: Una introducción al Pensamiento Sistémico", Pontificia Universidad Javeriana, 2005

IV.- IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN

4.- Caso Práctico

4.1.- Presentación de la Empresa

La empresa analizada a través del diagnóstico, corresponde a una fábrica de muebles llamada “Taller12”, con 31 trabajadores correspondientes a maestros, especialistas, ayudantes y administrativos, divididos físicamente en cuatro talleres dentro de la región, con una oficina comercial en Valparaíso. Cuenta con una estructura simple con tres áreas de trabajo (Venta, Producción y Contabilidad), y genera ventas anuales de MM\$63,6.

El escenario en donde se encuentra inmersa la organización corresponde al de todos los fabricantes y exportadores de muebles. Mercado que cuenta con tres actores principales a nivel nacional, y un sin número de pequeños talleres. Este escenario se encuentra en un tránsito desde un Escenario Local hacia un Escenario de Competencia y Globalización

La empresa analizada concentra sus ventas en la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana. En la actualidad esta en un proceso de mejora de sus instalaciones.

Esta empresa no ocupa un lugar de avanzada dentro de la industria, mas bien corresponde a un taller en vías de expansión. Hoy, la empresa cuenta con una cartera de clientes catalogados como cautivos ya que han permanecido por largo tiempo como clientes. Esta situación ha llevado a la empresa a concentrarse en ellos y no buscar nuevos mercados, a pesar de sus capacidades.

En cuanto a la Tecnología, la empresa no cuenta con maquinaria de primera línea debido a su alto costo. Las maquinas con que cuenta son de una data de 5 años aproximadamente, situación que no les permite elevar su producción.

4.2.- Análisis de las Variables del Perfil de Opinión

El análisis de las variables se realiza para obtener un entendimiento desde el punto de vista sistémico del perfil de opinión de los encuestados, en cuanto a creencias consolidadas en transito y en cuestionamiento. La lectura de estos tópicos permite obtener una evaluación cualitativa, que en el sentido de su tenencia en relación a la afirmación constituyen FORTALEZAS o DEBILIDADES para la organización evaluada.

4.2.1.- Análisis de Frecuencia de los empleados encuestados

El instrumento utilizado considera cincuenta y siete afirmaciones, las cuales debieron ser respondidas en igualdad de condiciones por todos los participantes encuestados. Ellos expondrán los grados de importancia y los niveles de percepción existente en las diversas dimensiones que determinan el clima laboral. (Ver Anexo N°7³⁹)

³⁹ Anexo N°7: Análisis de frecuencia de los trabajadores encuestados.

4.2.2-Topicos Consolidados

4.2.2.1.- Análisis con Alta Definición-Baja Variabilidad-Alta Gradiente

Constituyen opiniones consolidadas bastante arraigadas, dependiendo de su gradiente de polarización se pueden detectar las fortalezas y debilidades con mayor preponderancia en la organización.

I. FORTALEZAS

En el **Anexo N°8.1.2** se presentan las afirmaciones consolidadas con una alta gradiente de polarización positiva, los cuales constituyen las fortalezas consolidadas en la organización, expuestas por las afirmaciones N°3, N°10, N°12, N°33, N°36, N°39, N°42, N°44, N°49 y N°53, las cuales corresponden a las siguientes dimensiones:

- **Proceso de Dirección:**
 - N°3 Se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados.
- **Procesos de Motivación y Autonomía:**
 - N°10 Ni la gerencia ni otros directores interfieren en las áreas que fueron determinadas a los trabajadores; N°12 Se trabaja en base a equipos cooperativos.
- **Procesos de Control y Estilo de Gerencia:**
 - N°33 En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia; N°36 La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.

- **Entusiasmo y Apoyo:**

- N°39 Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo; N°42 En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo; N°44 En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.

- **Reconocimiento:**

- N°49 La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores.

- **Recompensa:**

- N°53 En esta organización, las personas son recompensadas en la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.

Estas dimensiones corresponden a fortalezas para la organización, ya que impactan en el sistema de creencias en las personas que dan confianza para el desarrollo de una identidad como empresa.

II. DEBILIDADES

Anexo N°8.1.2 Son tópicos consolidados para la organización, que por un alto grado de gradiente de polarización negativa en las preguntas N°4, N°6, N°14, N°19, N°24, N°27, N°31, N°38, N°46, N°47, N°52, N°55 y N°56, se denominan DEBILIDADES para la empresa analizada. Correspondientes a los Ítems:

- **Proceso de Motivación y Autonomía:**

- N°4 En la organización predomina el uso de premios; N°6 En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.

- **Procesos de Comunicación e Innovación:**

- N°14 En esta organización, el exceso de trabajo y falta de tiempo no son barreras a la creatividad; N°19 En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo; N°24 Hay conocimiento de parte de los superiores sobre los problemas a los que se enfrentan los subordinados.

- **Proceso de Toma de Decisiones:**

- N°27 Hay participación de los empleados en las decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Proceso de Control y Estilo de Gerencia:**

- N°31 Hay participación en las funciones de revisión y control.

- **Entusiasmo y Apoyo:**

- N°38 En esta organización existe confianza entre los trabajadores.

- **Reconocimiento:**

- N°46 Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho; N°47 En esta organización, los colaboradores son informados respecto al desarrollo de sus aportes.

- **Recompensa:**

- N°52 En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños; N°55 La política salarial de esta organización es adecuada; N°56 La organización establece premiaciones para las propuestas hechas e implantadas.

Estas dimensiones constituyen debilidad para la organización, ya que representan tópicos de opinión consolidado en su sistema de creencias y son referentes para aquellos que no poseen opinión.

4.2.2.2.-Diagrama de Pareto para Tópicos Consolidados

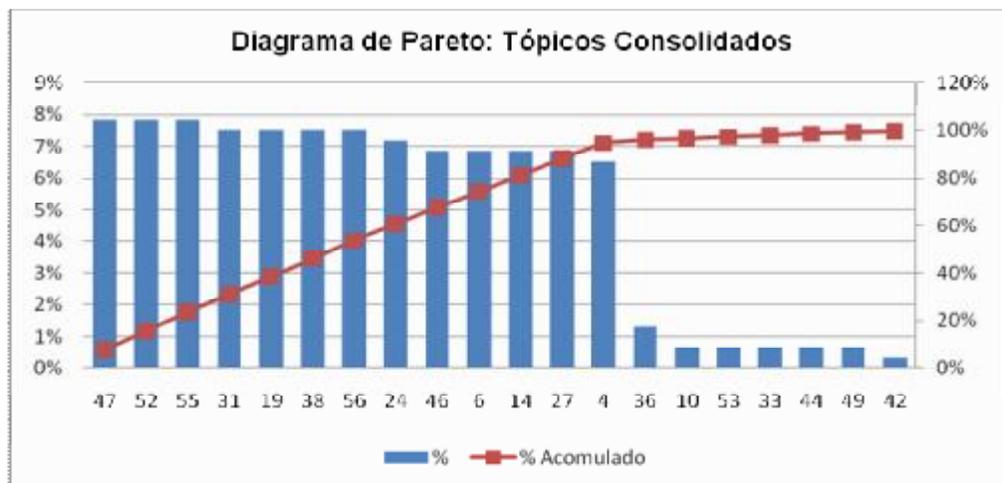


Figura 1

Título: “Diagrama de Pareto de Tópicos Consolidados”

Fuente: Elaboración propia

Desde el análisis de Pareto, presentado en la *figura 1*, se concluye que las afirmaciones N°47, 52, 55, 31, 19, 38, 56, 24, 46, 6, 14, 27 y N°4 aportan con un 80% aproximadamente al referente de opinión consolidado con polaridad negativa.(Ver Anexo N°10)

4.2.2.3.- Estrategias de Intervención para tópicos en Consolidación

Se sugiere una estrategia de intervención que revierta las tendencias consolidadas con gradiente de polarización negativa. Esto implica un clima desfavorable de opinión al no existir estrategias de motivación, ni de reconocimiento por el trabajo bien hecho. Esto impacta directamente en el nivel de comunicación y participación de los trabajadores. Por lo tanto, se deben considerar estrategias para estimular la participación, como sistema de premios y reconocimientos, en donde participen desde los trabajadores hasta los líderes de la organización.

4.2.3.- Tópicos en Tránsito

4.2.3.1.- Análisis con Media Definición-Media Variabilidad-Alta Gradiente

Corresponde a afirmaciones hacia una postura consolidada y por lo tanto constituyen fortaleza o debilidades, según su tendencia a consolidar su opinión.

I. FORTALEZAS

Las afirmaciones expuestas en el **Anexo 8.2.1** presentadas con un índice de polarización positiva, constituyen una fortaleza para la organización en las siguientes dimensiones:

- **Proceso de Dirección:**
 - N°1 Se deposita confianza en los subordinados
- **Proceso de Comunicación e Innovación:**
 - N°13 En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.

- **Proceso de Control y Estilo de Gerencia:**

- N°32 El comportamiento del o los gerentes estimula a los colaboradores a generar con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica.

- **Entusiasmo y Apoyo:**

- N°41 La gerencia exhibe una relación de apoyo; N°43 Existe bastante acuerdo entre las personas de esta organización; N°45 En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.

- **Reconocimiento:**

- N°48 Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo; N°50 Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.

Estas afirmaciones y dimensiones constituyen fortalezas, ya que impactan en el sistema de creencias en vías de consolidarse con aspectos positivos para el clima de opinión.

II. DEBILIDADES

En las afirmaciones N°9, N°29 y N°54 con alto grado de polaridad, constituyen las mayores debilidades en la organización, ya que poseen afirmaciones en vías de consolidarse firmemente dentro de la opinión de los trabajadores, siendo estas:

- **Procesos de Motivación y Autonomía:**

- N°9 Los patrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.

- **Procesos de Establecimiento de Metas:**

- N°29 Hay participación de los empleados en el establecimiento de tareas a desarrollar.

- **Recompensa:**

- N°54 En esta organización existe recompensa por hacer un buen trabajo.

Estas afirmaciones corresponden a debilidades en la percepción sobre la estructura de trabajo en la cual se desempeñan los empleados en la organización.

4.2.3.2.- Análisis con Media Definición-Media Variabilidad-Media Gradiente

I. DEBILIDADES

En el **Anexo N°8.2.2** se presentan solamente dos afirmaciones que pertenecen al tópico en tránsito, con un índice de polarización dentro del rango medio (N°23 y N°37). Y al tener una gradiente negativa pasan a constituirse como debilidades, específicamente por estar en vías de consolidarse hacia una postura negativa, las cuales pertenecen a las siguientes dimensiones:

- **Proceso de Comunicación e Innovación:**

- N°23 Se transmite la información tal y como se formulo en su origen desde abajo hacia arriba en la organización.

- **Proceso de Control y Estilo de Gerencia:**

- N°37 Hay un buen uso de los datos recogidos sobre productividad, costos y otros datos de control.

4.2.3.3.- Diagrama de Pareto para Tópicos en Tránsito

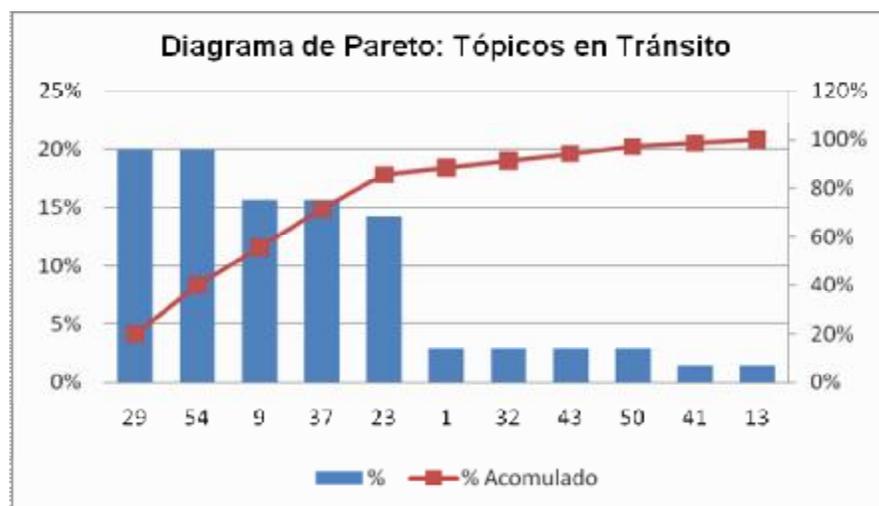


Figura 2

Título: "Diagrama de Pareto de Tópicos en Tránsito"

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de Pareto presentado en la *figura 2*, se puede deducir que las afirmaciones N°29, 54, 9, 37 y N°23, aportan el 80% aproximadamente de las opiniones en vías de consolidarse como debilidad para la organización.(Ver Anexo N°10)

4.2.3.4.-Estrategias de Intervención para tópicos en Tránsito

La media y alta gradiente con polarización negativa hacia la consolidación en el sistema de creencias, constituyen debilidades levemente cimentada en la organización, debiendo desarrollar estrategias de intervención que reviertan las tendencias que están en vías de consolidación negativa. Para esto se sugiere replantear algunos aspectos de la administración de la organización, tales como:

- Mejorar los canales de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo;
- Transparentar los procesos de control y redefinir los puntos críticos;
- Incorporar una evaluación a los jefes desarrollada por los trabajadores.

4.2.4.-Tópicos en Cuestionamiento

4.2.4.1.- Análisis con Baja Definición-Alta Variabilidad-Media Gradiente

Este tópico no es considerado para potenciar un tránsito en el sentido de fortalezas, sin embargo se consideran como una potencial debilidad, ya que no existe un consenso del tema.

En el **Anexo N°8.3.1** se presentan dos afirmaciones en cuestionamiento con un índice de polaridad medio y con signo positivo, en decir, las afirmaciones N°2 y N°11 representan duda sobre el tema encuestado, considerándose como DEBILIDADES, las cuales que se pueden modificar si su intervención es en el corto plazo. Las afirmaciones corresponden a las siguientes dimensiones:

- **Proceso de Dirección:**
 - N°2 Hay libertad para hablar con los superiores acerca del trabajo.
- **Procesos de Motivación y Autonomía:**
 - N°11 Siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización.

4.2.4.2.- Análisis con Baja Definición-Alta Variabilidad-Baja Gradiente

En el **Anexo N°8.3.2** se presentan las percepciones en total cuestionamiento y en un nivel mínimo de definición, consideradas como debilidades, ya que poseen poca consideración en sus respuestas y son de suma urgencia. Por ende hay que buscar estrategias para intervenir en las siguientes dimensiones:

- **Proceso de Motivación y Autonomía:**
 - N°5 En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor; N°8 Los procedimientos de trabajo son determinados por los

propios colaboradores; N°7 Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en si mismos cuando surge un problema.

- **Proceso de Comunicación e Innovación:**

- N°25 La comunicación informal que existe no sustituye a la formal; N°18 Se intentan nuevas maneras de hacer las cosas; N°21 Hay fluidez de información en su centro de trabajo; N°20 Las reglas excesivas y los detalles burocráticos no dificultan la consideración de ideas nuevas y originales; N°15 Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente; N°16 Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes; N°17 En esta organización, no son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo; N°22 Hay buena aceptación sobre la comunicación procedente de niveles superiores.

- **Proceso de Toma de Decisiones:**

- N°28 Influye la motivación en la toma de decisiones; N°26 Existe participación en la toma de decisiones.

- **Recompensa:**

- N°57 Comparada con el mercado del trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.

- **Entusiasmo y Apoyo:**

- N°40 En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.

- **Proceso de Establecimiento de Metas:**

- N°30 No hay resistencia hacia las metas propuestas
- **Proceso de Control y Estilo de Gerencia:**
 - N°34 Las órdenes provenientes de la gerencia no son arbitrarias; N°35 La gerencia confía en el grupo de trabajo
- **Reconocimiento:**
 - N°51 Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los mas reconocidos por la gerencia.

4.2.4.3.- Diagrama de Pareto para Tópicos en Cuestionamiento

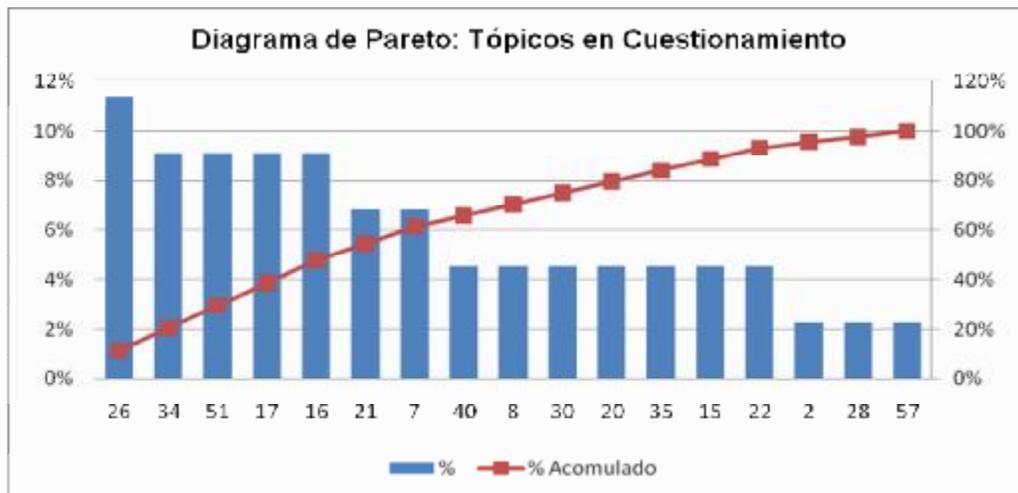


Figura 3

Título: "Diagrama de Pareto de Tópicos en Cuestionamiento"

Fuente: Elaboración propia

Desde este análisis, se logra concluir en la *figura 3* que las afirmaciones N°26, 34, 51, 17, 16, 21, 7, 40, 8, 30 y N°20, representan el 80% de las opiniones en cuestionamiento. (Ver Anexo N°10)

4.2.4.4.-Estrategias de Intervención para tópicos en Cuestionamiento

Estas percepciones en vías de transito, marcaran el flujo de opinión de los trabajadores, debiendo desarrollar estrategias que intervengan y desarrollen un

consenso claro sobre los temas señalados, ya que existe bastante “duda” sobre los tópicos de: Proceso de Comunicación e Innovación; Procesos de Motivación y Autonomía. Para esto se sugiere: a) Realizar capacitación administrativa y encuentros de dialogo, en donde puedan participar en la políticas y proyectos de la organización; b) Promover el trabajo mancomunado con las diferentes áreas laborales; c) Desarrollar una estrategia de promoción, para entregar la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, reconociendo los logros personales.

4.3.- Scanner de Autodiagnóstico MOSIG

	PERSONAS (motivacional)		ORGANIZACIÓN (vincular)		GESTION (direccional)		CONTEXTO (referencial)		% de resistencia al cambio por Acoplamientos
	Índice	Impacto	Índice	Impacto	Índice	Impacto	Índice	Impacto	
Gobernabilidad Direccionalidad Proyectiva	11,6%	27,8%	9,3%	22,2%	20,9%	50,0%	-	-	41,86%
Regulabilidad Flexibilidad Adaptativa	16,3%	58,3%	4,7%	16,7%	7,0%	25,0%	-	-	27,91%
Sustentabilidad Autonomía Operativa	2,3%	7,7%	14,0%	46,2%	11,6%	38,5%	2,33%	7,69%	30,23%
% de resistencia al cambio en visión de ejes	30,23%	-	27,91%	-	39,53%	-	2,33%	-	
Conflictos de Tránsitos	de Visiones		de Relaciones		de Funciones		de Referentes		Figura 4

Título: “Matriz Contextual arrojado por el estudio”
Fuente: Marinovic, Milan: “El Cuerpo Social y sus Dimensiones”

4.3.1.-Determinación de Rangos

Rango Crítico: 14,1% - 21%

Rango Oscilante: 7,1% - 14%

Rango Auto-regulado: 0% - 7%

4.3.2.-Análisis Matriz Contextual

En primera instancia se puede inferir en la *figura 4*, que falta una visión compartida que determine una dirección en los procesos de producción, particularmente, por una inconsistencia en el empleo de los recursos, lo que implica un desaprovechamiento de las potencialidades de producción, generando una ineficiencia en la gestión afectando a la direccionalidad proyectiva de la empresa y su autoviabilidad como sistema, afectando con un 30,23% su autonomía operativa. (Ver Anexo N°9)⁴⁰

También se deduce en visión sincrónica, que el gran porcentaje de los conflictos corresponde a los de visiones y funciones que se activan con la carencia de motivaciones en las personas y de ineficiencia en los procesos, siendo la carencia de eficiencia el más alto índice de disfuncionalidad, representado por un 20,9% del total de conflictos.

En su visión diacrónica, la falta de pertenencia de los trabajadores, representado por el 16,3% de los conflictos, sumado a la inconsecuencia de las políticas y la ineficiencia en la producción, afecta a la direccionalidad proyectiva con un 41,86% del total de resistencia al cambio, esto expone una grave carencia de dirección en los procesos y de una visión corporativa que proyecte al largo plazo a la organización.

⁴⁰ Anexo N°9: Percepciones divergentes y convergentes con sus condiciones primarias de la organización.

4.3.3.-Análisis por Acoplamiento

Del análisis por acoplamiento en términos generales se puede detectar que el problema que evidencia la empresa se encuentra principalmente en su direccionalidad proyectiva y en su

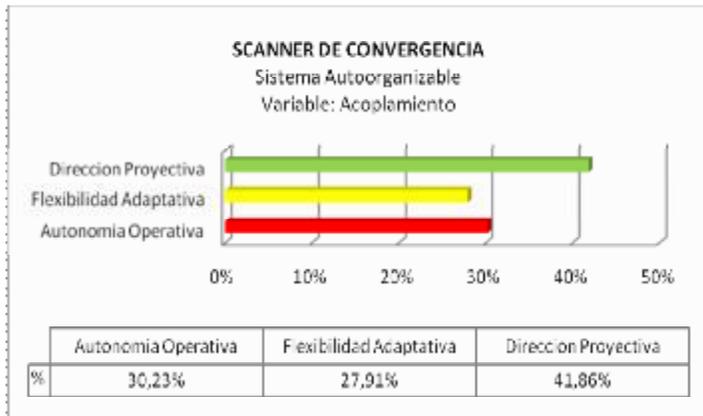


Figura 5
Título: "Scanner de Convergencia"
Fuente: Elaboración propia

autonomía operativa lo que se traduce en su relación con el entorno en una incapacidad de anticipación con impacto en su autoviabilidad.

I. Autonomía operativa

Este es uno de los acoplamientos más comprometido de la organización por lo que se deben tomar acciones inmediatas en sus diferentes

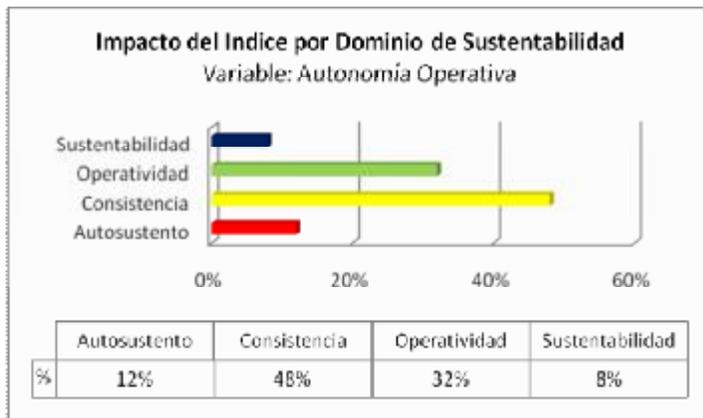


Figura 6
Título: "Impacto del Índice por Dominio de Sustentabilidad"
Fuente: Elaboración propia

subsistemas, en la organización no existe consistencia y en la gestión no hay operatividad en sus procesos, por lo que el sistema puede dejar de funcionar en cualquier momento, avalado por el resultado arrojado en la autonomía operativa de 30,23% de conflictos por acoplamiento.

II. Flexibilidad adaptativa

El mayor porcentaje de asincronía de funcionalidad de esta empresa, se refleja en las personas, concretamente en su nivel de pertenencia, alcanzando un 53% del total, y esto generado por una falta de entendimiento y comprensión, consecuencia del individualismos, la falta de trabajo en equipo y por el escaso apoyo del los altos cargos.

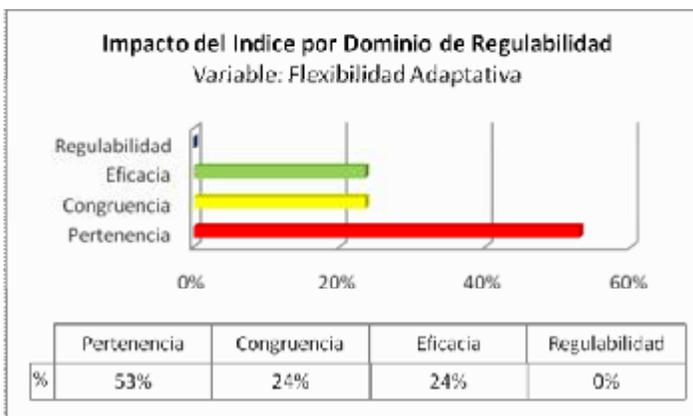


Figura 7

Título: "Impacto del Índice por Dominio de Regulabilidad"

Fuente: Elaboración propia

III. Direccionalidad Proyectiva

La direccionalidad proyectiva falla por la ineficiencia y la inconsecuencia de sus normas, lo que se manifiesta en una visión incapaz incoherente con las competencias, lo que produce una pérdida de eficiencia en la producción.

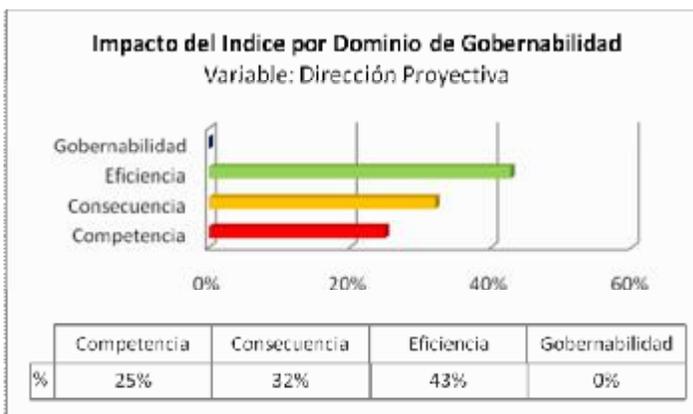


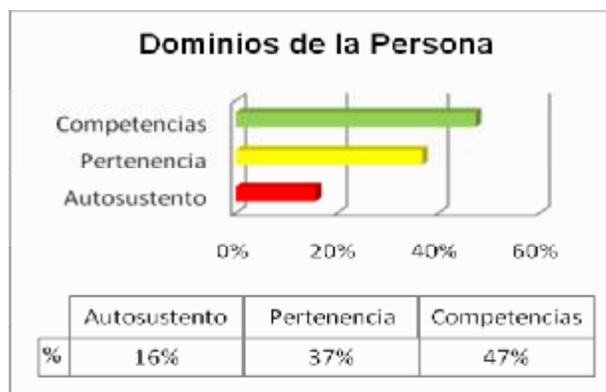
Figura 8

Título: "Impacto del Índice por Dominio de Gobernabilidad"

Fuente: Elaboración propia

4.3.4.- Análisis por Sistemas de Flujos

I.- Personas: Los indicadores del scanner determinan que en el subsistema persona, el cual está en un rango oscilante con un 16,3% de conflictos, explicado por la carencia de “pertenecía”, es decir, no hay una estructura psicosocial que identifique y motive a los trabajadores, generando asincrónicas correspondiente al 37% del total de conflictos en tránsito.



Título: “Dominio de la Persona” - **Figura 9**

Fuente: Elaboración propia

II.-Organización: Los indicadores manifiestan que la empresa se encuentra en un estado crítico en su subsistema “organización”, expresado con un índice del 14%, el cual impacta a la autonomía operativa en un 46,2%. Y esto debido



Figura 10

Título: “Dominio de la Organización”

Fuente: Elaboración propia

a que existe inconsistencia correspondiente al 33% de los dominios, entre los recursos y lo que se desea producir. Junto con esto, se confirma que la misión y la visión no están claras, por lo que la proyección de la empresa esta en un rango oscilante, con síntomas de desbocamiento.

III.- Gestión: La gestión encuentra su rango crítico, ya que la eficiencia presenta el índice de oscilación más alto, con un 53%, producto de la incompetencia de las personas y la poca claridad de la visión a largo plazo, en este dominio se percibe un desaprovechamiento de las oportunidades de la empresa, generando un conflicto de funciones, representadas por un 39,53% del total de conflictos en la empresa.

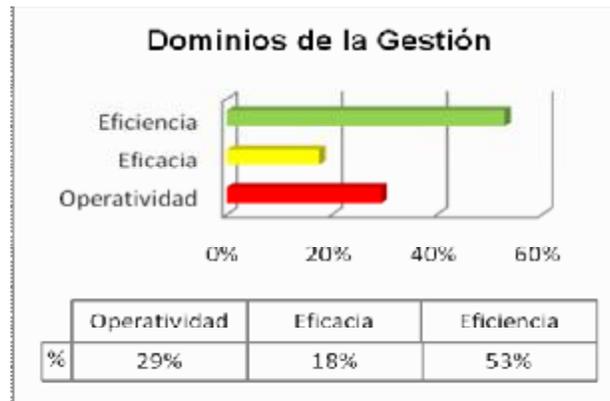


Figura 11

Título: "Dominio de la Gestión"

Fuente: Elaboración propia

IV.-Contexto: Los indicadores presentan que en el contexto es el sistema que presenta menos problemas de todos, y esto puede ser dado por la falta de información o por la poca participación existente entre los trabajadores, lo que nos indica que el sistema tiene oportunidades abundantes y amenazas de poca significación.

4.3.5.- Diagrama de Pareto: Detección de Conflictos

El análisis del diagrama de Pareto, divide la muestra obtenida en dos grupos, el “poco de muchos” y el “mucho de pocos”, entregando una proporción en donde el 20% de la población evaluada, ostenta el 80% de los conflictos en la organización. Presentando con esto, las causas que generan dicho conflicto de transito por cada nivel del sistema analizado. (Ver Anexo N°11)

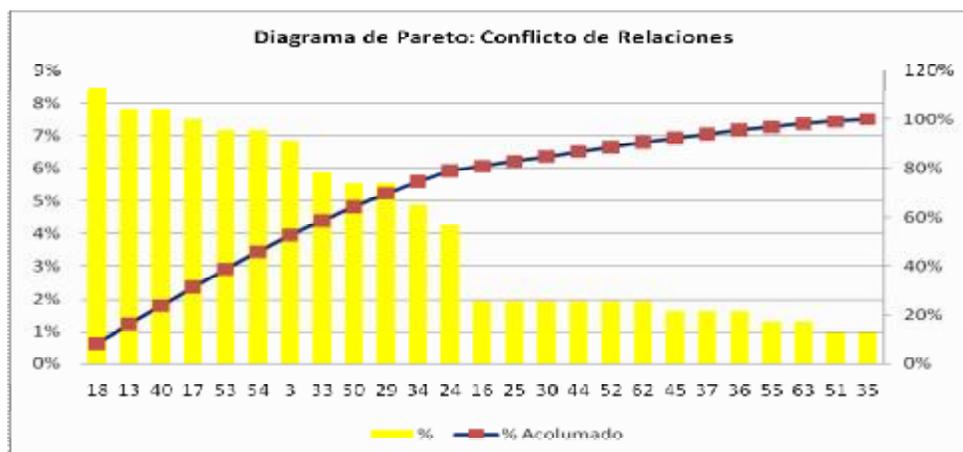
I. Conflictos de Visiones



Figura 12
Título: “Diagrama de Pareto de los Conflictos de Visiones”
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico presentado en la *Figura 12*, se puede concluir que las percepciones N°42, 46, 70, 58, 32, 56, 23, 20, 69, 48, 15, 1 y N°66 , aportan con un 80% app. al conflicto de visiones en el nivel de la *PERSONA*, las cuales estan conformadas con: un 47% de percepciones que expresan el poco sentido de *pertenencia* existente; el 37% apelando a la falta de *competencia* necesaria para ser mas eficientes y con el 16% de las percepciones referentes al *autosustento* que entrega la empresa.

II. Conflictos de Relaciones

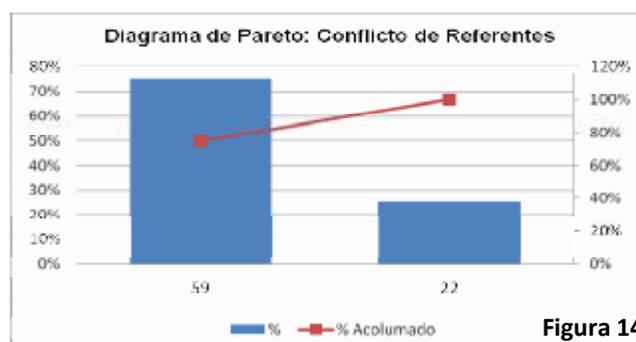


Título: “Diagrama de Pareto de los Conflictos de Visiones” - **Figura 13**
Fuente: Elaboración propia

Desde la *figura 13*, se concluye que las percepciones N°18, 13, 40, 17, 53, 54, 3, 33, 50, 29, 34 y N°24 aportan con un 80% al conflicto de relaciones en el nivel de la *ORGANIZACIÓN*, conformado con: un 50% de percepciones que afectan a la *consistencia*; un 33% al nivel de *consecuencia* y con un 17% de las percepciones a la *congruencia* de las políticas y normas de la organización.

III. Conflictos de Referentes

Según el diagrama presentado, la percepción N°59 que habla sobre las “inseguridades financieras”, representa el gran conflicto de referente en el nivel *CONTEXTO*, es



Título: “Diagrama de Pareto de los Conflictos de Referentes”
Fuente: Elaboración propia

decir, que la incertidumbre del mercado financiero representa para los trabajadores, un conflicto con causa en el entorno.

IV. Conflictos de Funciones

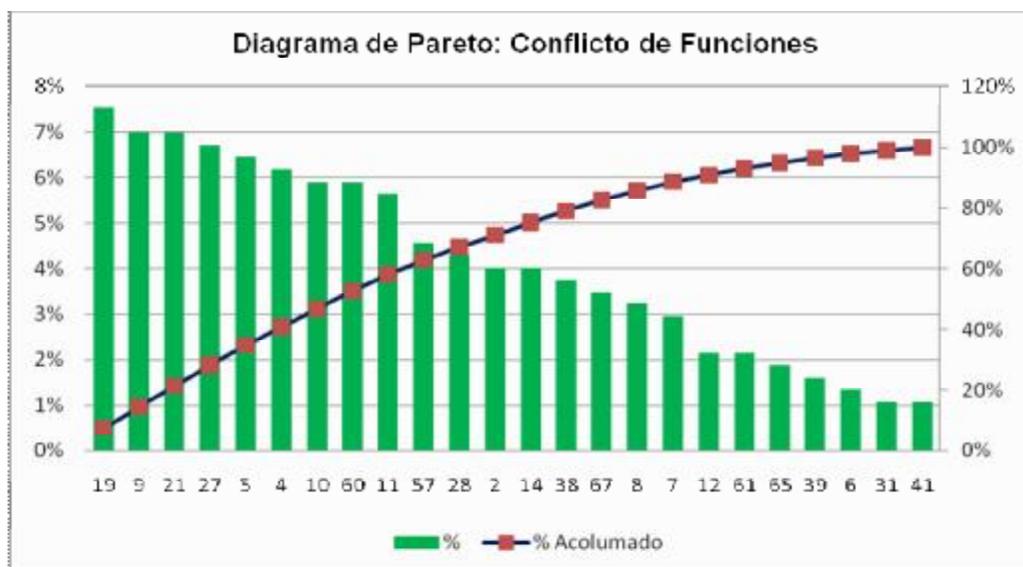


Figura 15

Título: “Diagrama de Pareto de los Conflictos de Funciones”

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Pareto presentado en la *figura 15*, expone que las percepciones N°19, 9, 21, 27, 5, 4, 10, 60, 11, 57, 28, 2, 14, 38, 67, 8 y N°7 son las que aportan el 80% aproximadamente, al conflicto de funciones pertenecientes al nivel de *GESTIÓN*, las cuales están conformadas con: un 53% de percepciones que exponen la falta de *eficiencia* de los empleados en el trabajo desarrollado; un 29% de percepciones que afectan al nivel de la *operatividad*, explicando el bajo desempeño existente en la empresa ; y con el 18% de percepciones impactando en el nivel de *eficacia* en la organización.

V.- CONCLUSIONES

5.- Conclusiones

5.1.- Científicas de la Investigación

De este análisis se logró extraer el estado del clima de opinión de los trabajadores de la organización evaluada, logrando identificar las afirmaciones que impactan directamente en la percepción de la organización, comparándolos con los índices de acoplamiento, los cuales presentan el estado actual de las interacciones de los subsistemas de la organización, entregando su estado actual, relacionado con la autoviabilidad, para la autonomía operativa, con la conectividad para la flexibilidad adaptativa y con la anticipación para la direccionalidad proyectiva. Las cuales deben ser consideradas al momento de definir los planes de acción y los objetivos estratégicos, buscando mejorar las falencias y conflictos que surgen en el transcurso del tiempo.

Según los hallazgos surgidos del análisis del perfil opinión, se recomienda implementar estrategias de intervención en el corto plazo para los tópicos en tránsito, con la finalidad de modificar las opiniones sin una tendencia cimentada, en unas en vía de consolidación con polaridad positiva. De esta postura se puede concluir que se encuentran 13 afirmaciones en tránsito, correspondientes a 8 afirmaciones con tendencia a ser una fortaleza y 5 afirmaciones de debilidad para la organización, específicamente de las dimensiones: Comunicación e Innovación (Nº23), Control y Estilo de Gerencia (Nº37), Motivación y Autonomía (Nº9), Establecimiento de Metas (Nº29) y Recompensa (Nº54).

También se recomienda implementar estrategias de intervención en el mediano plazo para los tópicos en cuestionamiento, ya que estas no están definidas ya sea por falta de conocimiento o carencia de un sistema de creencia, debiendo tomarse mayor tiempo para modificar la opinión de “duda” sobre los temas específicos. Cuyo tópico está conformado por 21 afirmaciones en “duda”, teniendo 8 de ellas una polaridad negativa, esto quiere decir que poseen una mayor tendencia a formar una debilidad para la organización, las cuales comprenden las dimensiones de: Control y Estilo de gerencia (Nº34), Reconocimiento (Nº51), Comunicación e Innovación (Nº15, 16, 17, 22), Motivación y Autonomía (Nº7), y Toma de Decisiones(Nº26).

Finalmente, se aconseja desarrollar estrategias en el largo plazo que modifiquen los tópicos consolidados, los cuales tienen una clara inclinación hacia una postura de opinión “a favor o en contra”, transformándose en un referente de opinión, lo cual genera que una postura pueda influir sobre otras, tanto positiva como negativamente. Estas posturas, contienen 28 afirmaciones en consolidación, constituidas con 10 de ellas como fortalezas fundadas y 13 afirmaciones como debilidades duramente cimentadas. Es por esa razón que las estrategias de intervención deben considerar su efecto en el largo plazo en los ítems de: Reconocimiento (Nº46, 47), Motivación y Autonomía (Nº4, 6), Comunicación e Innovación (Nº14, 19, 24), Toma de Decisiones (Nº27), Control y Estilo de gerencia (Nº31), Entusiasmo y Apoyo (Nº38), Recompensa (Nº52, 55, 56).

Por otro lado, la Matriz contextual en el scanner de autodiagnóstico, permitió identificar que los procesos que se encuentran en crisis corresponden en un 30,23% al trabajo de Recursos Humanos, explicado por el poco nivel de pertenencia y motivación existente en la *PERSONA*; y en un 39,53% a los procesos de dirección que afecta a la *GESTIÓN*, explicado por la falta de eficiencia en los trabajadores. Esto permite tomar decisiones anticipadas en los puntos que son críticos para la organización y con esto asegurar su autoviabilidad en el tiempo.

Para el caso de esta organización, se exhibe que los conflictos recurrentes son los de funciones y visiones, ya que hay una gran debilidad en el liderazgo y dirección de esta empresa, esto respaldado por el 57% de las afirmaciones con polaridad negativa en el tópico consolidado del clima de opinión, es decir, que más de la mitad de las afirmaciones con creencias cimentadas son denominadas DEBILIDAD para la organización, provenientes con un 31% del total de debilidades de la dimensión “Proceso de Comunicación e Innovación”, afectando al sentido de pertenencia lo que confirma la naturaleza del tránsito del nuevo paradigma, que yace en la coherencia axiológica y que implica una gestión de cambio cultural.

Otra variable crítica que presenta este análisis, es que el 40% de los trabajadores tienen una opinión consolidada sobre la organización, con un 57% de debilidades cimentadas, transformándose en un referente de opinión para el 23% de los empleados que estas en tránsito de tomar una postura y para el 37% que están en cuestionamiento sobre los procesos de la empresa.

Para esto se sugiere promover instancias de dialogo para exponer propuestas; inquietudes e ideas que aumenten la eficiencia en los procesos actuales y desarrollar programas de capacitación en las especialidades de cada área de trabajo, lo cual busca reforzar las competencias y a generar estrategias de mejoramiento continuo entre la gerencia y la fuerza laboral, impactando en la mejora del ambiente de trabajo y en el sentido de pertenencia de la organización.

5.2.- Conclusiones Generales

De lo presentado en esta investigación, se extraen conclusiones generales e implicancias sociológicas que se expondrán en la forma de una lista numerada de puntos muy concisos:

1. Los patrones de comportamientos por estados vibracionales, identificados a la luz de la teoría Marinovic del cuerpo social y por la vía del perfil de opinión MOSIG, confirma los supuestos organizacionales que visualiza las organizaciones sociales como sistema viviente, auto-organizados y auto-perturbables, planteados en el estudio exploratorio: “El Acoplamiento Percepto-Motor en las Organizaciones de Actividad de Humana: Hacia La Nueva Teoría De La Administración”, en CLADEA, 2006.
2. También se confirma la utilidad los resultados del Scanner de Autodiagnóstico MOSIG, ya que al compararlo con los arrojados por el instrumento POC (Organizational Characteristics Profile), validado por instituciones desde 1967, queda en manifiesto que el instrumento de diagnóstico MOSIG, sirve para

determinar el estado actual de un sistema de actividad humana, y generar estrategias de intervención en los puntos críticos que presente, a través de indicadores cualicuanticos, definidos y detectados en tesis: “Patrones de Comportamiento para el direccionamiento estratégico en la Gestión Educacional: Un estudio de Caso”, eico, 2008.

3. Se confirma que la neurociencia organizacional, también conocida como neuromanagement, está demostrando que el éxito de las organizaciones o sistemas de actividad humana, está directamente relacionado con el desarrollo psico-social de las personas que la conforman, cuya evaluación se hace imprescindible para desarrollar planes acción y estrategias de largo plazo con mayor certidumbre, contribuyendo a una gestión más eficiente en todas sus áreas de actividad.
4. El neuromanagement debe focalizarse en el estudio del comportamiento de la persona en el colectivo organizacional, con la finalidad de dirigir empresas con el conocimiento de los conflictos y percepción laboral, teniendo un mayor control de los fenómenos internos generados en el transcurso del tiempo, no solo para maximizar su resultado, sino también para agudizar la visión de negocio y tomar decisiones en forma más acertada.
5. El comportamiento humano y sus relaciones presuponen conflictos, y por ello que el neuromanagement constituye la piedra angular en toda empresa que busca mejorar su posición frente al mercado altamente competitivo. En la

medida que la organización introduzca estos conceptos, conocerá sus falencias y sabrá claramente cuales son sus debilidades y fortalezas.

6. Se confirma la aplicación del Scanner de Autodiagnóstico y del análisis de percepción a través del perfil de opinión MOSIG, el cual permite graficar los perfiles del sistema de creencias y analizar la interacción de los componentes por acoplamiento y sistemas de flujos, aportando un medio para medir los índices de variabilidad en los procesos de cambio cultural, siendo respaldados por el análisis de las variables del perfil de opinión. Entregando una herramienta sistémica de análisis para el diagnóstico y evaluación del fenómeno de la gestión, desde una perspectiva Sincrónica, Diacrónica y Sistémica.
7. Con lo aplicación de lo anterior, se demuestra que para toda organización o sistema de actividad humana que busque su máximo potencial, deben concurrir condiciones de acoplamiento, dadas por variables vitales que aseguren su autonomía operativa, flexibilidad adaptativa y direccionalidad proyectiva

VI.- BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Marinovic, Milan; “El Cuerpo Social y sus Dimensiones: Un Paradigma para el Análisis Político”. Planteamiento teórico conducente a Tesis Doctoral, presentado en el XI Congreso Mundial de Sociología, New Delhi, India. 1986, y publicado en Cuaderno de Ciencia Política N° 16; Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile, 1987.
2. Marinovic, Milan: “Modelo Sistémico de Estados Vibracionales para generar Autoaprendizaje: Una visión holística desde las Ciencias Cognitivas y la Neurociencia”, Universidad de Valparaíso, 2009.
3. Marinovic, Milan: “Revalorizando lo humano en la gestión empresarial en la dualidad realidad-mente y los desafíos de la trascendencia de las organizaciones complejas”, ponencia premiada en ENEFA, Chile. 2007
4. Berger Peter, Luckmann Thomas. La Construcción Social de la Realidad. Ed. Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina. 1968.
5. Documento UNESCO 2000, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*.
6. Capra Fritjof, *El punto crucial* Ed. Estaciones 1999
7. Capra Fritjof, *La trama de la vida* Ed. Anagrama 1986.
8. Néstor Braidot, conferencista y consultor, Prof. de la Universidad de Salamanca, autor de Neuromarketing, Ed. Gestión 2000 (2009), Neuromanagement, Ed. Granica (2008), Neuroventas, Ed. Puerto Norte-Sur (2007), Neuromarketing, neuroeconomía y negocios, Ed. Puerto Norte-Sur (2006).

9. Proyecto de Investigación Dipuv 48 / 2004 Pensamiento Relacional para diagnóstico Sistémico aplicado a la Gestión de Cambio Cultural, Universidad de Valparaíso, CHILE.
10. SAUSSURE, Ferdinand: *Curso de lingüística general*, Alianza Editorial, Madrid, 1983
11. Mintzberg, Henry: "La estructura de las organizaciones". Ed. Ariel, Barcelona 1995, 4ª Reimpresión
12. H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 114.
13. GOLZALEZ-ROMA, V. y PEIRÓ, J.M (1999): "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo". *Revista de Psicología general y aplicada*, 52(2-3), p. 269-285
14. CASTILLO, J.J, PRIETO, C. (1990): "Condiciones de trabajo: Un enfoque renovador de la sociología del trabajo" CIS, Madrid
15. GARMENDIA, J.A., NAVARRO, M., PARRA, F. (1992): "Sociología Industrial y de la Empresa". Aguilar, Madrid.
16. KASTZ, F., ROSENZWEIG, J. (1994) "Administración en las organizaciones". MacGraw-Hill, México.
17. Mañas, M.A. PEIRÓ, J. M., GONZALEZ-ROMA, V. (1998): "El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería,"
18. KATZ, D. y KAHN, R.L: "Psicología social de las organizaciones". México: Trillas, (1989)
19. PEIRÓ, J.M.: "Psicología de la Organización". Madrid: Uned, (1992)

20. ROUSSEAU, D.M.(1988): "The construction of climate in organizational research. En Cooper y Robertson. International Review of Industrial and organizational Psychoogy. Wiley.
21. Drucker, P.F.; "La administración en una época de grandes cambios". Ed. Sudamericana, 1996.
22. Drucker, P.F.; "Llega una nueva organización a la empresa". Harvard Business Review, 1988.
23. Drucker, P.F.; "Los desafíos de la administración en el siglo XXI"; Ed. Sudamericana, 1999.
24. Gero Levaggi. Teoría General de los Sistemas. Ed. Ugerman Editor, Buenos Aires, Argentina.1999.
25. Haeckel Stephan "La empresa adaptable", Ed. Mc Graw Hill, 2000
26. Husserl Edmund, Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica, Ed. Cultura Económica 1988.
27. Kauffman, Draper. Systems 1. Introduction to Systems Thinking.1980
28. Limone, A. y Marinovic, M.; "El acoplamiento MOSIG-CIBORGA". ENEFA 2001, Puyehue-Osorno.
29. Limone A. "La empresa como sistema autopoietico", Anales de la 1ª Conferencia Iberoamericana en sistemas, Cibernética e Informática, CISCI 2000.

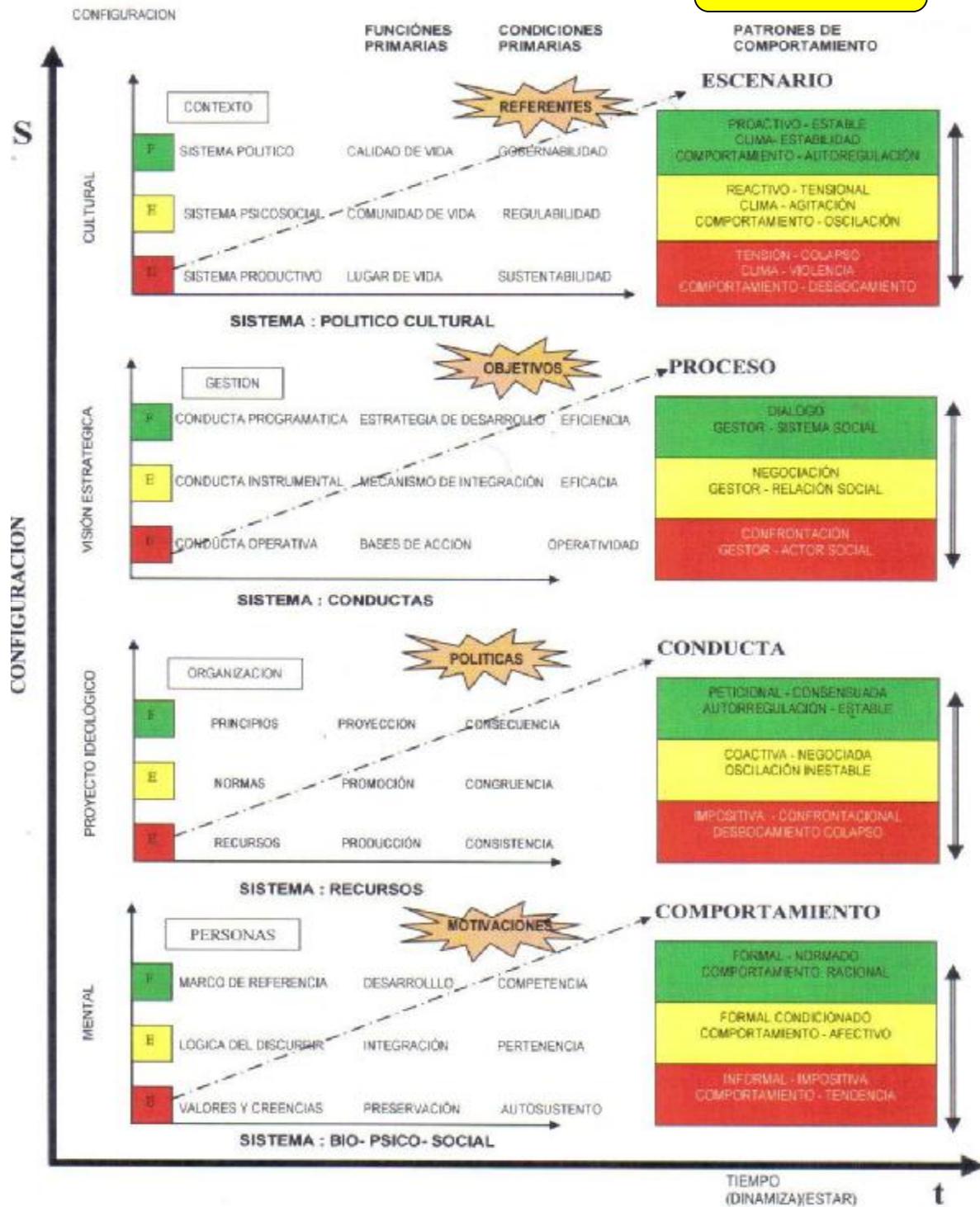
30. Limone A. "Hacia un teoría integral de la organización humana: la empresa como sistema autopoiético, IX Jornadas de Cs. Económicas del Cono Sur, Santiago, Chile, 1978.
31. Limone A. "Estructura y crecimiento en las empresas", trabajo interno, Escuela de Comercio, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Valparaíso.
32. Luhmann N. "Sistemas sociales", Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial, 1991.
33. March, J.; Simon, H. "El conflicto en las organizaciones" en Teoría de la Organización, ediciones Ariel, Barcelona, España, 1961
34. Marinovic, M.; "Manual Referente para el Diagnóstico Sistémico" CESIALG. U. De Valparaíso, MRH. 2000.
35. Marinovic, M.; "La Teoría del Cuerpo Social", en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.
36. Marinovic, M.; "La Fenomenología de la Tensión Social", en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.
37. Marinovic Milan, Sobre fenomenología del conocimiento, Revista de Sociología, Universidad de Chile, 1988.
38. Marinovic, M.; "Las variables Espacio Temporales del Fenómeno de la Gestión", en Revista Contabilidad, Teoría y Práctica, N° 40/41, Fac. de Ciencias Económicas y Adm., Universidad de Chile, 1996.

39. Maturana Humberto, Francisco Varela. El árbol del Conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago de Chile. 2001.
40. Maturana H. y Varela F. "De máquinas y seres vivos", Ed. Universitaria, Santiago, 1972, Reimpreso en 1980.
41. Maturana H. "Ontología del conversar", Revista Terapia Psicología, Año VII, N° 10
42. Mintzberg, H. et al; "Strategy Safari. A Guided Tour through the wilds of Strategic Management", The Free Press, New York, 1998.
43. Morin Edgard, *Unir los conocimientos Ed. Plural 1999*
44. Norman Augustine, "Managing the Crisis You Tried to Prevent", Harvard Business Review, Noviembre 1995.
45. Reeves Hubert, Últimas noticias del Cosmos, Ed. Andres Bello 1996.
46. Richmond, Barry. Una Introducción al Pensamiento Sistémico. Ed.High Performance Systems. 2003.
47. Senge, Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed.Grupo Editorial Norma.2000

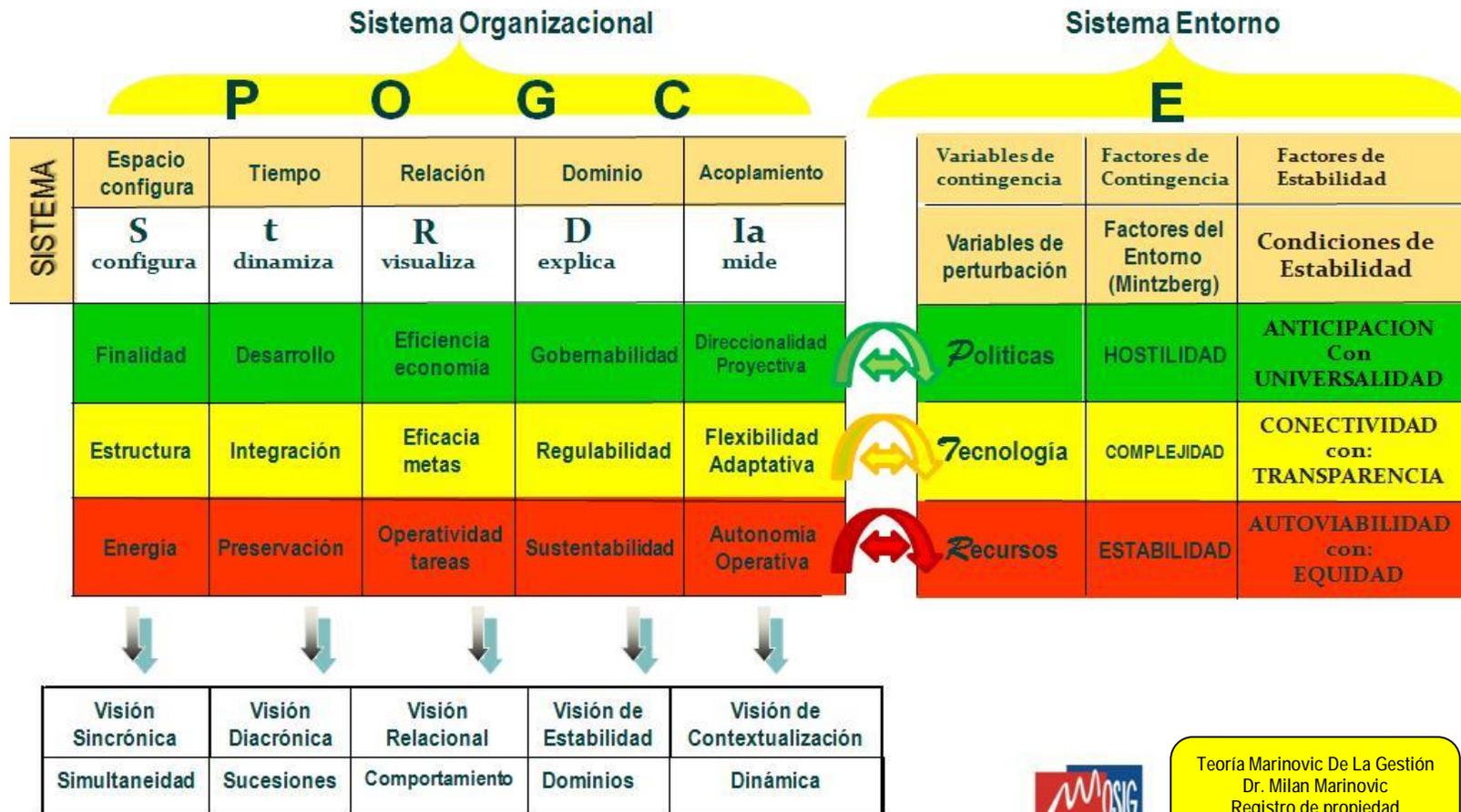
VII.- ANEXOS

ANEXO Nº 1: Scanner de Referentes MOSIG

Teoría Marinovic De La Gestión
 Dr. Milan Marinovic
 Registro de propiedad intelectual
 Nº 111 382 29/10/1999



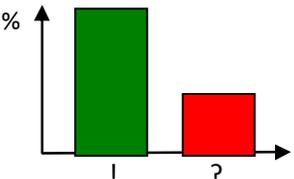
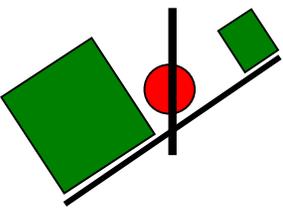
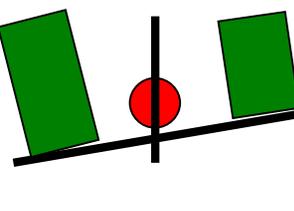
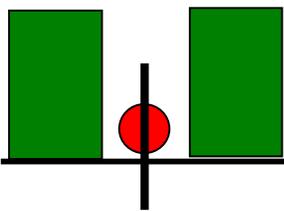
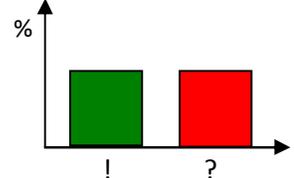
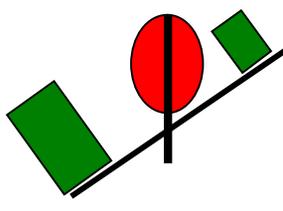
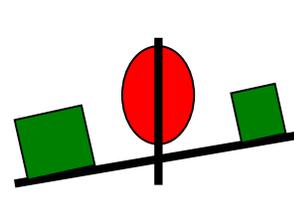
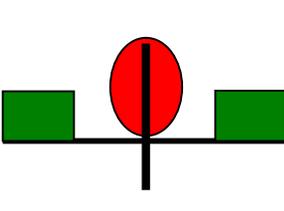
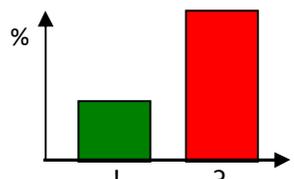
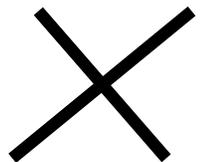
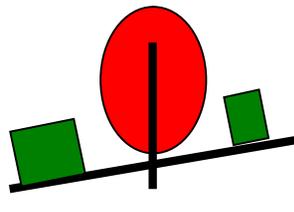
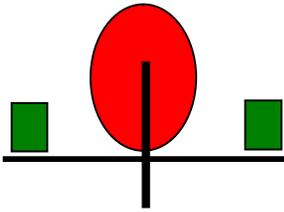
ANEXO N°2: Matriz Estática MOSIG: Dualidad Organización-Entorno



Pensamiento Relacional

Teoría Marinovic De La Gestión
 Dr. Milan Marinovic
 Registro de propiedad intelectual
 N° 111.382 29/10/1999

ANEXO N°3: Perfil de Opinión en Estados de Vibración.

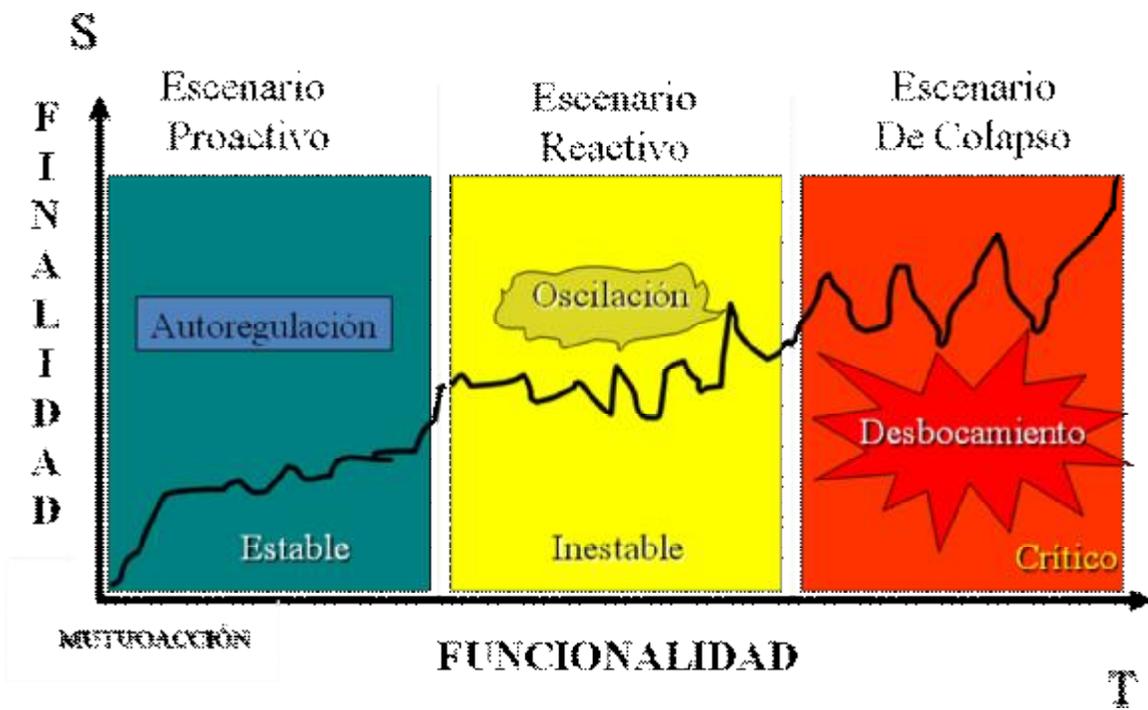
	ALTA GRADIENTE >5% Y <-5%	MEDIA GRADIENTE [1% , 3%] y [-3% , -1%]	ALTA GRADIENTE [1% , -1%]	
Tópicos Consolidados				
ALTA DEFINICION Y BAJA VARIABILIDAD 				<u>Consolidación:</u> Postura definida de opinión en base de creencias,
Tópicos en Tránsito				
MEDIA DEFINICION Y MEDIA VARIABILIDAD 				<u>En tránsito:</u> Actitudes hacia una postura consolidada o cuestionada
Tópicos en Cuestionamiento				
BAJA DEFINICION Y ALTA VARIABILIDAD 				<u>Cuestionamiento:</u> Actitudes no definidas por falta de conocimiento del tema, carecen sistemas de creencias.

ANEXO N°4: Matriz Contextual del Sistema Autoorganizado

		VISION DE EJES Sistemas interactivos				%de resistencia al cambio por Acoplamiento
		PERSONAS (motivacional)	ORGANIZACIÓN (vincular)	GESTION (direccional)	CONTEXTO (referencial)	
VISION DE COHERENCIAS Dominio de Acoplamiento	Gobernabilidad	Competencia	Consecuencia	Eficiencia	Gobernabilidad	Direccionalidad Proyectiva
	Regulabilidad	Pertenencia	Congruencia	Eficacia	Regulabilidad	Flexibilidad Adaptativa
	Sustentabilidad	Autosustento	Consistencia	Operatividad	Sustentabilidad	Autonomía Operativa
	Conflictos de Tránsitos	Visiones	Relaciones	Funciones	Referentes	Acoplamiento
	Sistemas de Flujos	Informal Ajuste mutuo	Formal Normado de organigrama	Regulado de tareas	Constelaciones de Trabajo	

Teoría Marinovic De La Gestión
Dr. Milan Marinovic
Registro de propiedad intelectual
N° 111.382 29/10/1999

ANEXO N°5 Escenarios de crisis en las organizaciones.



Teoría Marinovic De La Gestión
Dr. Milan Marinovic
Registro de propiedad intelectual
N° 111.382 29/10/1999

ANEXO N°6: Diseño y estructura de la encuesta aplicada

• Nombre de la Empresa:	
• Área de Trabajo:	
• Fecha:	
• Sexo:	

Instrucciones: Responda en cada pregunta lo que más se acerque a tu opinión.

¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, responda las preguntas marcando con una X donde corresponda.

Puntuación	Evaluación
1	EN TOTAL DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
4	DE ACUERDO
5	TOTALMENTE DE ACUERDO

Fuente: Elaboración propia

Nº		AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1		Se deposita confianza en los subordinados					
2		Hay libertad para hablar con los superiores acerca del trabajo					
3		Se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados					
4		En la organización predomina el uso de premios					
5		En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.					
6		En esta organización, los colaboradores son estimulados para que tomar sus propias decisiones.					
7		Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en si mismos cuando surge un problema					
8		Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios colaboradores.					
9		Los patrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.					
10		Ni la gerencia, ni otros directores interfieren en las tareas que fueron determinadas a los colaboradores.					
11		Siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización					
12		Se trabaja en base a equipos cooperativos					
13		En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo					
14		En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo no son barreras a la creatividad					
15		Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.					
16		Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.					
17		En esta organización, no son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.					
18		Se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.					
19		En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estimulo para intentar hacer algo nuevo.					
20		Las reglas excesivas y los detalles burocráticos no dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.					
21		Hay fluidez de información en su centro de trabajo					
22		Hay buena aceptación sobre la comunicación procedente de niveles superiores					
23		Se transmite la información tal y como se formulo en su origen desde abajo hacia arriba					

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
24	Hay conocimiento de parte de los superiores sobre los problemas a los que se enfrentan los subordinados					
25	La comunicación informal que existe no sustituye a la formal					
26	Existe participación en la toma de decisiones					
27	Hay participación de los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo					
28	Influye la motivación en la toma de decisiones					
29	Hay participación de los empleados en el establecimiento de tareas a desarrollar					
30	No Hay resistencia hacia las metas propuestas					
31	hay participación en las funciones de revisión y control					
32	El comportamiento del o los gerentes estimula a los colaboradores a generar con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica.					
33	En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia.					
34	Las órdenes provenientes de la gerencia no son arbitrarias.					
35	La gerencia confía en el grupo de trabajo.					
36	La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.					
37	hay buen uso de los datos recogidos sobre productividad, costos y otros datos de control					
38	En esta organización, existe confianza entre los trabajadores.					
39	Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.					
40	En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.					
41	La gerencia exhibe una relación de apoyo.					
42	En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo.					
43	Existe bastante acuerdo entre las personas de esta organización.					
44	En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.					
45	En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.					
46	Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho.					

Nº		AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
47	En esta organización, los colaboradores son informados respecto al desarrollo de sus aportes.						
48	Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.						
49	La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores.						
50	Existe reconocimiento por parte de la gerencia cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.						
51	Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.						
52	En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños.						
53	En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.						
54	En esta organización, existe recompensa por hacer un buen trabajo.						
55	La política salarial de esta organización es adecuada.						
56	La organización establece premiaciones para las propuestas hechas e implantadas.						
57	Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.						

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°7: Análisis de Frecuencia de los trabajadores encuestados

- **Tabla de Frecuencia de los trabajadores encuestados**

		%				
Proceso de Dirección		1	2	3	4	5
1	se deposita confianza en los subordinados	6,5	3,2	9,7	35,5	45,2
2	Hay libertad para hablar con los superiores acerca del trabajo	3,23	3,23	19,4	45,2	29
3	Se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados	0	6,45	3,23	16,1	74,2
Procesos de Motivación y Autonomía						
4	En la organización predomina el uso de premios	64,5	12,9	9,68	6,45	6,45
5	En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	0	16,1	51,6	22,6	9,68
6	En esta organización, los colaboradores son estimulados para que tomar sus propias decisiones.	67,7	6,45	12,9	9,68	3,23
7	Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en si mismos cuando surge un problema	9,68	16,1	48,4	22,6	3,23
8	Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios colaboradores.	6,45	25,8	41,9	16,1	9,68
9	Los patrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.	35,5	3,23	48,4	12,9	0
10	Ni la gerencia, ni otros directores interfieren en las tareas que fueron determinadas a los colaboradores.	6,45	6,45	6,45	3,23	77,4
11	Siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización	0	29	41,9	9,68	19,4
12	Se trabaja en base a equipos cooperativos	3,23	9,68	12,9	6,45	67,7
Proceso de Comunicación e Innovación						
13	En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo	3,23	6,45	38,7	12,9	38,7
14	En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo no son barreras a la creatividad	67,7	6,45	12,9	9,68	3,23
15	Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	6,45	9,68	58,1	22,6	3,23
16	Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.	12,9	29	32,3	22,6	3,23
17	En esta organización, no son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	12,9	22,6	48,4	9,68	6,45
18	Se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	0	16,1	48,4	29	6,45

19	En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.	74,2	6,45	12,9	3,23	3,23
20	Las reglas excesivas y los detalles burocráticos no dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	6,45	29	45,2	12,9	6,45
21	Hay fluidez de información en su centro de trabajo	9,68	25,8	35,5	16,1	12,9
22	Hay buena aceptación sobre la comunicación procedente de niveles superiores	6,45	16,1	48,4	25,8	3,23
23	Se transmite la información tal y como se formuló en su origen desde abajo hacia arriba	32,3	9,68	29	22,6	6,45
24	Hay conocimiento de parte de los superiores sobre los problemas a los que se enfrentan los subordinados	71	6,45	3,23	9,68	9,68
25	La comunicación informal que existe no sustituye a la formal	0	12,9	51,6	25,8	9,68
Procesos de toma de decisiones						
26	Existe participación en la toma de decisiones	16,1	25,8	22,6	29	6,45
27	Hay participación de los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo	67,7	9,68	6,45	16,1	3,23
28	Influye la motivación en la toma de decisiones	3,23	6,45	51,6	29	9,68
Procesos de establecimiento de metas						
29	Hay participación de los empleados en el establecimiento de tareas a desarrollar	45,2	12,9	16,1	22,6	3,23
30	No Hay resistencia hacia las metas propuestas	6,45	9,68	58,1	16,1	9,68
Procesos de Control y Estilo de Gerencia						
31	hay participación en las funciones de revisión y control	74,2	6,45	9,68	3,23	6,45
32	El comportamiento del o los gerentes estimula a los colaboradores a generar con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.	6,45	9,68	29	16,1	38,7
33	En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia.	6,45	9,68	6,45	12,9	64,5
34	Las órdenes provenientes de la gerencia no son arbitrarias.	12,9	22,6	41,9	12,9	9,68
35	La gerencia confía en el grupo de trabajo.	6,45	19,4	48,4	19,4	6,45
36	La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	12,9	6,45	9,68	6,45	64,5
37	hay buen uso de los datos recogidos sobre productividad, costos y otros datos de control	35,5	6,45	25,8	22,6	9,68

Entusiasmo y Apoyo		1	2	3	4	5
38	En esta organización, existe confianza entre los trabajadores.	74,2	12,9	6,45	6,45	0
39	Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	0	3,23	6,45	16,1	74,2
40	En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	6,45	12,9	41,9	25,8	12,9
41	La gerencia exhibe una relación de apoyo.	3,23	12,9	22,6	12,9	48,4
42	En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo.	3,23	9,68	3,23	12,9	71
43	Existe bastante acuerdo entre las personas de esta organización.	6,45	3,23	41,9	9,68	38,7
44	En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	6,45	9,68	6,45	12,9	64,5
45	En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.	0	3,23	45,2	9,68	41,9
Reconocimiento						
46	Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho.	67,7	9,68	3,23	6,45	12,9
47	En esta organización, los colaboradores son informados respecto al desarrollo de sus aportes.	77,4	6,45	3,23	6,45	6,45
48	Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	0	6,45	29	9,68	54,8
49	La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores.	6,45	9,68	12,9	6,45	64,5
50	Existe reconocimiento por parte de la gerencia cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.	6,45	9,68	29	16,1	38,7
51	Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	12,9	25,8	29	22,6	9,68

Recompensa		1	2	3	4	5
52	En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños.	77,4	6,45	9,68	6,45	0
53	En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	6,45	3,23	6,45	16,1	67,7
54	En esta organización, existe recompensa por hacer un buen trabajo.	45,2	22,6	25,8	6,45	0
55	La política salarial de esta organización es adecuada.	77,4	3,23	9,68	9,68	0
56	La organización establece premiaciones para las propuestas hechas e implantadas.	74,2	16,1	6,45	3,23	0
57	Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.	3,23	22,6	38,7	25,8	9,68

Puntuación	Evaluación
1	EN TOTAL DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo
4	DE ACUERDO
5	TOTALMENTE DE ACUERDO

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°8: Análisis de Operacionalización de las variables del Perfil de Opinión

8.1. Tópico Consolidado

8.1.2. Análisis de los trabajadores encuestados con Alta Definición-Baja Variabilidad-Alta Gradiente

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
3	Se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados	74,2	25,8	7,42	96,8	Fortaleza
39	Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	74,2	25,8	7,42	93,5	Fortaleza
10	Ni la gerencia, ni otros directores interfieren en las tareas que fueron determinadas a los colaboradores.	83,9	16,1	7,10	93,5	Fortaleza
42	En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo.	74,2	25,8	6,77	96,8	Fortaleza
12	Se trabaja en base a equipos cooperativos	71,0	29,0	6,45	87,1	Fortaleza
53	En esta organización, las personas son recompensadas en la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	74,2	25,8	6,13	93,5	Fortaleza
33	En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia.	71,0	29,0	5,81	93,5	Fortaleza
44	En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	71,0	29,0	5,81	93,5	Fortaleza
49	La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores.	71,0	29,0	5,81	87,1	Fortaleza
36	La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	77,4	22,6	5,16	90,3	Fortaleza
46	Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho.	80,6	19,4	-5,48	96,8	Debilidad
4	En la organización predomina el uso de premios	71,0	29,0	-5,81	90,3	Debilidad

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
24	Hay conocimiento de parte de los superiores sobre los problemas a los que se enfrentan los subordinados	80,6	19,4	-6,13	96,8	Debilidad
6	En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	71,0	29,0	-6,45	87,1	Debilidad
14	En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo no son barreras a la creatividad	71,0	29,0	-6,45	87,1	Debilidad
27	Hay participación de los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo	71,0	32,3	-6,45	96,8	Debilidad
31	hay participación en las funciones de revisión y control	80,6	19,4	-6,77	90,3	Debilidad
19	En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.	77,4	22,6	-7,10	87,1	Debilidad
47	En esta organización, los colaboradores son informados respecto al desarrollo de sus aportes.	83,9	16,1	-7,10	96,8	Debilidad
38	En esta organización, existe confianza entre los trabajadores.	74,2	25,8	-7,42	93,5	Debilidad
56	La organización establece premiaciones para las propuestas hechas e implantadas.	74,2	25,8	-7,42	93,5	Debilidad
52	En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños.	77,4	22,6	-7,74	90,3	Debilidad
55	La política salarial de esta organización es adecuada.	77,4	22,6	-7,74	90,3	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

8.2. Tópicos en Tránsito

8.2.1 Análisis de los trabajadores encuestados con Media Definición-Media Variabilidad-Alta Gradiente

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
48	Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	54,8	45,2	5,48	71,0	Fortaleza
41	La gerencia exhibe una relación de apoyo.	51,6	48,4	4,52	77,4	Fortaleza
45	En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.	41,9	58,1	4,19	54,8	Fortaleza
1	Se deposita confianza en los subordinados	51,6	48,4	3,87	90,3	Fortaleza
13	En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo	41,9	58,1	3,55	61,3	Fortaleza
32	El comportamiento del o los gerentes estimula a los colaboradores a generar con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.	45,2	54,8	3,23	71,0	Fortaleza
43	Existe bastante acuerdo entre las personas de esta organización.	45,2	54,8	3,23	58,1	Fortaleza
50	Existe reconocimiento por parte de la gerencia cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.	45,2	54,8	3,23	71,0	Fortaleza
9	Los patrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.	35,5	64,5	-3,55	51,6	Debilidad
29	Hay participación de los empleados en el establecimiento de tareas a desarrollar	48,4	51,6	-4,19	83,9	Debilidad
54	En esta organización, existe recompensa por hacer un buen trabajo.	45,2	54,8	-4,52	74,2	Debilidad

8.2.2 Análisis de los trabajadores encuestados con Media Definición-Media Variabilidad-Media Gradiente

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
23	Se transmite la información tal y como se formulo en su origen desde abajo hacia arriba en la organización.	38,7	61,3	-2,58	71,0	Debilidad
37	hay buen uso de los datos recogidos sobre productividad, costos y otros datos de control	45,2	54,8	-2,58	74,2	Debilidad

8.3 Tópicos en Cuestionamiento

8.3.1 Análisis de los trabajadores encuestados con Baja Definición-Alta Variabilidad-Media Gradiente

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
2	Hay libertad para hablar con los superiores acerca del trabajo	32,3	67,7	2,58	80,6	Fortaleza
11	Siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización	19,4	80,6	1,94	58,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Análisis de los trabajadores encuestados con Baja Definición-Alta Variabilidad-Baja Gradiente

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
5	En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	9,7	90,3	0,97	48,4	Fortaleza
25	La comunicación informal que existe no sustituye a la formal	9,7	90,3	0,97	48,4	Fortaleza
28	Influye la motivación en la toma de decisiones	12,9	87,1	0,65	48,4	Fortaleza
57	Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.	12,9	87,1	0,65	61,3	Fortaleza
18	Se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	6,5	93,5	0,65	51,6	Fortaleza
40	En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	19,4	80,6	0,65	58,1	Fortaleza
8	Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios colaboradores.	16,1	83,9	0,32	58,1	Fortaleza
30	No Hay resistencia hacia las metas propuestas	16,1	83,9	0,32	41,9	Fortaleza
21	Hay fluidez de información en su centro de trabajo	22,6	77,4	0,32	64,5	Fortaleza
20	Las reglas excesivas y los detalles burocráticos no dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	12,9	87,1	0,00	54,8	Fortaleza
35	La gerencia confía en el grupo de trabajo.	12,9	87,1	0,00	51,6	Fortaleza
34	Las órdenes provenientes de la gerencia no son arbitrarias.	22,6	77,4	-0,32	58,1	Debilidad
51	Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	22,6	77,4	-0,32	71,0	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

Nº	AFIRMACIONES	Índice de Definición (D)	Índice de Variabilidad (V)	Índice de Polarización (G)	Cobertura de Información (C)	F - D
15	Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	9,7	90,3	-0,32	41,9	Debilidad
22	Hay buena aceptación sobre la comunicación procedente de niveles superiores	9,7	90,3	-0,32	51,6	Debilidad
17	En esta organización, no son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	19,4	80,6	-0,65	51,6	Debilidad
7	Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en si mismos cuando surge un problema	12,9	87,1	-0,65	51,6	Debilidad
16	Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.	16,1	83,9	-0,97	67,7	Debilidad
26	Existe participación en la toma de decisiones	22,6	77,4	-0,97	77,4	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°9: Percepciones Divergentes y Convergentes con sus condiciones primarias de la organización evaluada.

N°	PERCEPCIONES	Niveles	Relación	Condiciones P.
1	Somos poco eficientes en hacer cotizaciones y presupuestos	Personas	Causa	Competencia
2	Me gustaría tener más proveedores para realizar los proyectos.	Gestión	Causa	Operatividad
3	Faltan equipos que trabajen con nosotros	Organización	Causa	Consistencia
4	Necesitamos un diseñador de planta que nos apoye en los proyectos	Gestión	Causa	Eficiencia
5	Necesitamos tener un sistema claro de orden de las carpetas.	Gestión	Causa	Eficiencia
6	Falta continuidad en los negocios con los clientes.	Gestión	Efecto	Eficiencia
7	Faltan herramientas de marketing y de gestión.	Gestión	Causa	Eficacia
8	Nos falta tener un apoyo sólido en contabilidad	Gestión	Causa	Operatividad
9	Falta una visión clara a futuro	Gestión	Causa	Eficiencia
10	Falta definir nuestro Publico objetivo	Gestión	Causa	Eficiencia
11	Falta un sitio Web dinámico que muestre nuestros trabajos.	Gestión	Causa	Eficiencia
12	Falta una visión clara de nuestras utilidades.	Gestión	Efecto	Eficiencia
13	Falta un espacio para dejar los materiales	Organización	Causa	Consistencia
14	Falta acceso a los presupuestos en línea	Gestión	Causa	Eficacia
15	Hay desorden, mucho cachureo y basura	Personas	Causa	Competencia
16	Hay un solo baño, tanto para hombre como para mujeres	Organización	Efecto	Consecuencia
17	No hay un registro sistemático de la caja chica	Organización	Causa	Consistencia
18	No hay claridad en el manejo de las finanzas	Organización	Causa	Consistencia
19	Falta accesoria administrativa	Gestión	Causa	Eficiencia
20	Falta conocimiento Administrativo	Personas	Causa	Competencia
21	Falta otro diseñador	Gestión	Causa	Eficiencia
22	Ha bajado el ritmo de los proyectos	Contexto	Efecto	sustentabilidad
23	Llego tarde a trabajar	Personas	Causa	Pertenencia

24	Los maquinarias no están aseguradas	Organización	Causa	Consecuencia
25	No tenemos licencia de los software	Organización	Efecto	Consistencia
26	Por el stress a veces la relación es tensa	Personas	Efecto	Pertenencia
27	No hay claridad en la misión, visión y Objetivos.	Gestión	Causa	Eficiencia
28	No existe un manual de procedimientos	Gestión	Causa	Operatividad
29	No hay definición clara de responsabilidades	Organización	Causa	Consecuencia
30	La Oficina es un poco chica	Organización	Efecto	Consistencia
31	Falta proyección	Gestión	Efecto	Eficiencia
32	Facilidad para desmotivarse en periodos de crisis	Personas	Causa	Pertenencia
33	Desorden en el manejo de materiales por clientes	Organización	Causa	Congruencia
34	No se factura a tiempo	Organización	Causa	Consecuencia
35	Se inutilizan muchas facturas	Organización	Efecto	Consecuencia
36	NO hay un abastecimiento sistemático de insumos	Organización	Efecto	Consistencia
37	La impresora tiende a fallar	Organización	Efecto	Consecuencia
38	No existe catalogo de precios de nuestros productos	Gestión	Causa	Operatividad
39	Falta ampliar nuestra cartera de proveedores	Gestión	Efecto	Operatividad
40	Necesitamos a un buen contador	Organización	Causa	Consistencia
41	distracciones y perdida de tiempo en cosas poco útiles	Gestión	Efecto	Eficacia
42	falta de compromiso	Personas	Causa	Pertenencia
43	presión por eficiencia	Personas	Efecto	Pertenencia
44	distracciones por administración interna	Organización	Efecto	Consecuencia
45	perdida de tiempo por reuniones	Organización	Efecto	Consecuencia
46	falta de entendimiento	Personas	Causa	Pertenencia
47	ansiedad de futuro	Personas	Efecto	Autosustento
48	inseguridad económica	Personas	Causa	Autosustento
49	ambiente de conflicto en la distribución de los recursos	Personas	Efecto	Autosustento
50	informalidad	Organización	Causa	Congruencia
51	mucha conversación de pasillo	Organización	Efecto	Consecuencia

52	los acuerdos no quedan por escrito	Organización	Efecto	Consistencia
53	infraestructura deficitaria	Organización	Causa	Consistencia
54	mucho desorden	Organización	Causa	Consecuencia
55	bastante improvisaciones	Organización	Efecto	Congruencia
56	falta de mística	Personas	Causa	Pertenencia
57	falta actividad de convivencia	Gestión	Causa	Eficacia
58	falta participación en las decisiones	Personas	Causa	Pertenencia
59	inseguridades financieras	Contexto	Causa	sustentabilidad
60	falta de liderazgo	Gestión	Causa	Eficiencia
61	la Web no funciona	Gestión	Efecto	Operatividad
62	falta de apoyo informático	Organización	Efecto	Consistencia
63	falta un taller mas grande	Organización	Efecto	Consistencia
64	nadie resuelve problemas puntuales	Personas	Efecto	Competencia
65	falta plata para estructura	Gestión	Efecto	Operatividad
66	falta de autocrítica	Personas	Causa	Competencia
67	falta de gestión de recursos	Gestión	Causa	Operatividad
68	mi productividad esta baja	Personas	Efecto	Competencia
69	resistencia a asumir responsabilidades administrativas	Personas	Causa	Competencia
70	falta de sentido de pertenencia	Personas	Causa	Pertenencia

9.1 Resumen del scanner divergente: “donde se perciben los problemas.”

PERSONA	27,14%
ORGANIZACIÓN	35,71%
GESTION	34,29%
CONTEXTO	2,86%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°10: Resumen Tablas Diagrama de Pareto: Perfil de Opinión MOSIG

Tabla Diagrama de Pareto: T. Consolidados			
CAUSA	FERECUENCIA	%	% Acomulado
47	24	8%	8%
52	24	8%	16%
55	24	8%	24%
31	23	8%	31%
19	23	8%	39%
38	23	8%	46%
56	23	8%	54%
24	22	7%	61%
46	21	7%	68%
6	21	7%	75%
14	21	7%	81%
27	21	7%	88%
4	20	7%	95%
36	4	1%	96%
10	2	1%	97%
53	2	1%	97%
33	2	1%	98%
44	2	1%	99%
49	2	1%	99%
42	1	0%	100%
Total	306		

Tabla Diagrama de Pareto: T. en Cuestionamiento			
CAUSA	FRECUENCIA	%	% Acomulado
26	5	11%	11%
34	4	9%	20%
51	4	9%	30%
17	4	9%	39%
16	4	9%	48%
21	3	7%	55%
7	3	7%	61%
40	2	5%	66%
8	2	5%	70%
30	2	5%	75%
20	2	5%	80%
35	2	5%	84%
15	2	5%	89%
22	2	5%	93%
2	1	2%	95%
28	1	2%	98%
57	1	2%	100%
Total	44		

Tabla Diagrama de Pareto: T. en Tránsito			
CAUSA	FERECUENCIA	%	% Acomulado
29	14	20%	20%
54	14	20%	40%
9	11	16%	56%
37	11	16%	71%
23	10	14%	86%
1	2	3%	89%
32	2	3%	91%
43	2	3%	94%
50	2	3%	97%
41	1	1%	99%
13	1	1%	100%
Total	70		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°11: Resumen Tablas Diagrama de Pareto: Scanner de Autodiagnóstico.

Tabla Diagrama de Pareto: C. Visiones			
CAUSA	FRECUENCIA	%	% Acolumado
42	29	10%	10%
46	28	9%	19%
70	27	9%	28%
58	24	8%	37%
32	22	7%	44%
56	21	7%	51%
23	19	6%	58%
20	16	5%	63%
69	16	5%	68%
48	14	5%	73%
15	14	5%	78%
1	13	4%	82%
66	13	4%	87%
64	9	3%	90%
26	8	3%	93%
47	8	3%	95%
68	6	2%	97%
49	5	2%	99%
43	3	1%	100%
Total	295		

Tabla Diagrama de Pareto: C. Relaciones			
CAUSA	FRECUENCIA	%	% Acolumado
18	26	8%	8%
13	24	8%	16%
40	24	8%	24%
17	23	7%	32%
53	22	7%	39%
54	22	7%	46%
3	21	7%	53%
33	18	6%	59%
50	17	6%	64%
29	17	6%	70%
34	15	5%	75%
24	13	4%	79%
16	6	2%	81%
25	6	2%	83%
30	6	2%	85%
44	6	2%	87%
52	6	2%	89%
62	6	2%	91%
45	5	2%	92%
37	5	2%	94%
36	5	2%	95%
55	4	1%	97%
63	4	1%	98%
51	3	1%	99%
35	3	1%	100%
Total	307		

Fuente: Elaboración propia

11.1.-Resumen Tablas Diagrama de Pareto: Scanner de Autodiagnóstico

Tabla Diagrama de Pareto: C. Funciones			
CAUSA	FRECUENCIA	%	% Acolumado
19	28	8%	8%
9	26	7%	15%
21	26	7%	22%
27	25	7%	28%
5	24	6%	35%
4	23	6%	41%
10	22	6%	47%
60	22	6%	53%
11	21	6%	58%
57	17	5%	63%
28	16	4%	67%
2	15	4%	71%
14	15	4%	75%
38	14	4%	79%
67	13	3%	83%
8	12	3%	86%
7	11	3%	89%
12	8	2%	91%
61	8	2%	93%
65	7	2%	95%
39	6	2%	97%
6	5	1%	98%
31	4	1%	99%
41	4	1%	100%
Total	372		

Tabla Diagrama de Pareto: C. Referentes			
CAUSA	FRECUENCIA	%	% Acolumado
59	12	75%	75%
22	4	25%	100%
Total	16		

Fuente: Elaboración propia