UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Diseño de una herramienta de diagnóstico organizacional, para facilitar la identificación de barreras y oportunidades en la implementación de estrategias de innovación.

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

Jorge Luis Rivadeneira Campuzano

Director del Trabajo de Grado

Ing. Diego Del Alcázar

Quito, Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Yo, Diego Del Alcázar, como Director del trabajo de tesis, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Jorge Rivadeneira es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Ing. Diego Del Alcázar

Dedicado a Romina, Juan, Sara y Mayra

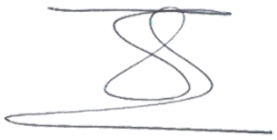
AGRADECIMIENTO

A mi familia por el apoyo y cariño, a los promotores de esta maestría por su visión, a los profesores que nos plantearon preguntas para despertar la sed de conocimiento, a mi director de trabajo y al personal de la estrategia inter sectorial de nutrición, que generosamente ofreció un material muy valioso de análisis.

DECLARACIÓN

Yo, Jorge Luis Rivadeneira Campuzano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes



_____

Jorge Rivadeneira C.

Indice

Resumen 10

Abstract 11

Introducción 12

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN 14

1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14

1.3. OBJETIVOS 16

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.4.1. Justificación 17

1.4.2. Hipótesis de trabajo 19

1.4.3. Procedimiento del análisis 19

1.4.4. Tipo de estudio 21

1.5. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO 22

1.5.1. Diagnóstico organizacional 22

1.5.2. Cultura organizacional 25

1.5.3. Instrumentos cualitativos 27

1.5.4. Innovación y aprendizaje organizacional 30

1.5.5. Dar sentido a la realidad 31

1.5.6. El fenómeno comunicacional 33

1.5.7. Analogías y metáforas 35

1.5.8. Metáfora y conocimiento 37

1.5.9. Teoría social cognitiva y concepto de auto eficacia 39

CAPÍTULO 2 42

2.1. EL CONTEXTO 42

2.1.1. Los ministerios coordinadores 44

2.1.2. El problema nutricional 45

2.2. LA ESTRATEGIA NACIONAL DE NUTRICIÓN, INTERVENCIÓN NUTRICIONAL TERRITORIAL INTEGRAL INTI. 49

2.2.1. Antecedentes 49

2.2.2. Estrategia y estructura operativa de la organización 50
2.2.3. Flujo de la información y monitoreo 53
2.3. POSIBLES ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS 55
CAPÍTULO 3 57
3.1. RECOPILACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE DATOS 57
3.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS 57
3.2.1. Encuesta de conocimientos relacionados 57
3.2.2. Matriz de clasificación 59
3.2.3. Matriz de categorización 59
3.2.4. Observación participante 60
3.3. ANÁLISIS TEXTUAL DE LAS RESPUESTAS 61
3.3.1. Discursos relacionados con la salud 61
3.3.2. Discursos relacionados con la cultura 65
3.3.3. Trabajo en equipo y actitud laboral 68
3.3.4. Proyectos de vida 75
CAPÍTULO 4 78
4.1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZCIONAL 78
4.2. ELEMENTOS BÁSICOS 79
4.2.1. Contexto y estrategia 79
4.2.2. Entrevistas con actores clave 80
4.2.3. Diseño de encuesta 81
4.2.4. Validación de datos 82
4.2.5. Análisis textual 83
4.2.6. Informe de resultados 84
4.3. ALCANCE Y APLICACIÓN 84
CAPITULO 5 87
5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES 87
5.1.1. Sombreros para pensar 87
5.1.2. Paradigmas 89
5.1.3. Visión analítica 91
5.1.4. Auto eficacia 93

5.1.5. Metodología utilizada 94
5.1.6. Caracterización de la cultura en la organización 95
5.2. RECOMENDACIONES 99
5.2.1. Generar instancias de aprendizaje en todos los niveles 100
5.2.2. Ampliar la desvianza positiva 102
BIBLIOGRAFÍA 104
ANEXOS 110

Resumen

En toda organización existen patrones culturales que definen una determinada identidad, se refieren principalmente a creencias, actitudes, hábitos y valores que la caracterizan. Este estudio identifica esos esquemas culturales con el objetivo de ofrecer un diagnóstico previo a la implementación de iniciativas de innovación. Se realizó un estudio bibliográfico, entrevistas a los actores clave y se corrió una encuesta a todos los colaboradores de una entidad pública ecuatoriana del sector social; de donde se encuentra y clasifica los elementos culturales a través de las analogías identificadas en los discursos, teniendo presente durante todo el análisis el contexto de enunciación. Los hallazgos permiten delinear un diagnóstico cultural que incluye los principales elementos de valoración y las formas de pensar predominantes en el grupo, elementos que pueden ser estratégicamente utilizados para facilitar planes de innovación. Se describe una propuesta metodológica de diagnóstico organizacional que puede, después de una etapa de adaptación, ser utilizada en organizaciones de diferente tipo y sector. Los resultados muestran que la metodología puede enriquecer su aporte con la inclusión de instrumentos más participativos.

Abstract

Every organization has cultural patterns that define its identity; they are mainly related with beliefs, attitudes, routines and values that characterize it. This study identifies those cultural schemes with the purpose of developing a diagnosis, as a previous step in the implementation of innovative interventions. A bibliographic study was realized, also interviews with key actors and a survey was applied to all the staff of an Ecuadorian public entity focused in the social sector; from this information, and through identifying analogies in the answers texts, significant cultural elements were found and classified, always considering the context of enunciation during the whole process. The findings allowed creating a cultural diagnosis including the main values and mental elaboration forms within the group; these elements could be strategically used to facilitate innovation plans. An organization diagnosis methodology proposal is described, which after a customization phase can be applied in different type of organizations. Results show that the methodology can enrich its efficacy by including more participative instruments.

Introducción

"Cuando la gente descubre cómo funciona, la verdad se evidencia por sí misma. ¡¡Es tan exquisitamente simple!!"

Jerry Sternin

En función de la complejidad del tema tratado y de la relatividad de su alcance, el presente estudio no incluye conclusiones y sus hallazgos se presentan solamente como recomendaciones; sin embargo se considera una propuesta básica y necesaria dentro de las metodologías de análisis de la gestión empresarial, sin la cual las iniciativas de innovación y mejora organizacional pueden ver muy limitado su alcance y efectividad. El estudio está enmarcado en un campo de análisis cultural de las empresas, el mismo que aporta información elemental para entender algunos elementos condicionantes y determinantes del desempeño individual y grupal con el fin de incidir en su mejora. A pesar de lo cual, este tipo de investigación ha sido sistemáticamente dejada de lado, principalmente debido a la complejidad y relatividad de sus hallazgos.

Una de las áreas de investigación y gestión llamadas a cobrar mayor vigencia y preponderancia en esta época es la gestión de los intangibles, dentro de la cual el conocimiento, tanto tácito como explícito, se crea, aplica y transforma constantemente al interior de una organización, independientemente de la existencia o no de metodologías de gestión y de la comprensión o incomprensión, por parte de la dirección de sus relaciones y de su dinámica. El entendimiento de las bases culturales, que inciden en estos procesos al interior de la organización, puede marcar una diferencia radical en el desempeño general.

Este trabajo propone un marco de referencia teórico que considera los procesos de creación de sentido, con aplicación en el análisis del discurso, para insertarse en la

gestión empresarial, concretamente en el análisis de la cultura organizacional. A través de la identificación y clasificación de ciertos elementos del discurso, principalmente de sus analogías, se busca identificar y caracterizar los valores y creencias del personal de una organización.

En base a las lecciones aprendidas como resultado de este ejercicio de aplicación, se define un lineamiento básico para el desarrollo de un instrumento de diagnóstico que puede ser aplicado para evaluar la cultura en otras organizaciones. A más de ampliar el conocimiento de una organización, especialmente de sus dimensiones intangibles, la herramienta sugerida busca impulsar el aprendizaje y optimizar el impacto de la innovación empresarial. Los resultados obtenidos en esta prueba muestran potencialidades considerables, que dependen sin embargo de la decisión administrativa de utilizar estratégicamente los hallazgos y dependen también del nivel de participación y de compromiso de los principales involucrados.

De forma esquemática, el primer capítulo define las características del estudio y su marco teórico referencial, el segundo plantea el contexto organizacional elegido para el ejercicio, así como un acercamiento a la problemática intervenida por la organización analizada; el tercer capítulo expone el análisis contextual de la información recolectada y clasificada, presentando los principales hallazgos. El cuarto capítulo propone los lineamientos para el diseño e implementación de un instrumento genérico pero personalizable, de análisis de la cultura organizacional y el último capítulo presenta, a manera de conclusiones, las principales recomendaciones relacionadas con los hallazgos obtenidos, pero también una auto evaluación de la metodología utilizada y sus posibles mejoras. La información textual utilizada para el análisis está incluida en la sección de anexos, así como algunos formatos utilizados para la recolección y una información básica facilitada por la organización estudiada.

El estudio de la cultura organizacional puede ser más complejo que el análisis estadístico de los procesos y sus hallazgos menos sólidos y más relativos, sin embargo su alcance es más profundo, sus implicaciones son más trascendentales y su emergencia puede contribuir a cambiar drásticamente el impacto de las intervenciones de innovación organizacional.

CAPITULO 1

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de una herramienta de diagnóstico organizacional basada en el análisis del discurso del personal de una organización, para facilitar la identificación de barreras y oportunidades para la implementación de estrategias de innovación; aplicación en el equipo de coordinadores de la Estrategia Nacional de Nutrición del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social del Ecuador, durante el segundo cuatrimestre del 2011.

1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las iniciativas empresariales de mejora, como la reingeniería de procesos, la optimización de sistemas de planificación de recursos, la planeación estratégica, así como la actualización o la innovación tecnológica en general, pueden presentar en la práctica problemas:

A veces son adoptadas como recetas o modelos tipo sin tomar en cuenta que cada organización es una realidad diferente, compleja y particular, compuesta de personas, que a su vez son una realidad única y complicada. Así como ninguna persona es igual a otra, las organizaciones son todas diferentes entre sí, requiriendo por una parte un análisis particular y profundo de su situación, es decir diagnósticos sistemáticos y por otra, tratamientos diseñados en base a la realidad organizacional única y a la vez parte de un entorno particular.

En muchos casos se implementan adaptaciones a modelos elaborados y probados en otras empresas, sin embargo en el proceso de adaptación o adecuación para la implementación de los modelos de mejora, a veces no se considera aspectos culturales o el contexto social; tomando en cuenta que tanto la cultura como el contexto son dinámicos, no estáticos, el resultado de la adaptación puede consecuentemente ser defectuoso o insuficiente. Para la preparación de las recetas es posible que no existan todos los recursos, que no existan materiales, infraestructura, las condiciones del

ambiente o el tiempo necesarios, o que una vez preparadas las recetas, no respondan a las necesidades, requerimientos o expectativas de la organización. En estos casos es muy probable que los procesos de planificación y diagnóstico no hayan sido desarrollados adecuadamente.

Las iniciativas de mejora organizacional que parten de un diagnóstico, al recolectar información de los actores involucrados, encuentran resistencias conscientes e inconscientes por parte de los informantes. Como consecuencia, la información es protegida, llega velada parcialmente por intereses, recelos o prejuicios y en general es utilizada sin considerar factores del ambiente que inciden en las respuestas de los informantes.

En la generación, apropiación y aplicación de conocimiento, es decir en los procesos que tienen que ver con el aprendizaje, juega un papel importante el factor emocional, presente en las fases de creación de sentido, así como de elaboración y socialización de discursos, que muchas veces oculta o vela parcialmente las intenciones y prácticas de los actores, en ocasiones incluso para ellos mismos.

Los métodos tradicionales de análisis resultan poco útiles para esclarecer estos procesos, la presente propuesta de investigación plantea utilizar el análisis del discurso como instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional. En un marco de gestión del conocimiento que considera la complejidad de creación, sistematización y uso, considerando la faceta emocional del conocimiento, como también elementos ideológicos y valorativos cuya alineación con la estrategia organizacional en gran medida determina el éxito de los procesos de aprendizaje e innovación, nos planteamos las siguientes interrogantes:

¿El análisis del discurso es capaz de revelar información útil para la implementación de estrategias de cambio organizacional?

¿Es posible a partir de esta información, identificar valores y creencias predominantes en la cultura organizacional, que faciliten en un caso, o que dificulten en otro, la implementación y gestión de estrategias de innovación?

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar una técnica abierta y estructurada de diagnóstico organizacional que sirva de inicio y soporte para la implementación de iniciativas de cambio organizacional.

Objetivos Específicos

a) Proponer un esquema de selección, ordenamiento y clasificación de la información recolectada, en base a instrumentos cualitativos.

b) Encontrar en los discursos, información contextualizada que refleje una valoración positiva y/o una valoración negativa con respecto a aspectos que pueden incidir en las iniciativas de innovación.

c) Identificar el grado de alineamiento entre los valores y creencias encontrados en el discurso de los participantes, y las directrices estratégicas de la organización.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación

Existen detrás de las ideas, una cantidad importante de presupuestos ideológicos y culturales, contradicciones, incoherencias, intereses, filiaciones, que no son expresadas directamente, pero que sin embargo revelan la atribución de valor a los objetos y relaciones del entorno. El análisis de algunos elementos del discurso, en concreto las analogías, metáforas y estructuras utilizadas para dar sentido a la realidad proyecta acceder a un nivel más profundo del discurso, a lo no dicho en el mismo; concretamente en el presente estudio, busca comprender las aspiraciones y creencias no expresadas directamente pero que constituyen la base de las ideas, las mismas que a su vez son el fundamento del comportamiento.

Toda intervención de mejora necesita partir de una comprensión profunda de la realidad que pretende intervenir, en este caso se parte de reconocer y analizar el discurso subyacente, que contiene y refleja las creencias, hábitos y actitudes, y observar los posibles alineamientos o resistencias de los participantes frente a potenciales iniciativas de innovación; este proceso será abordado con sustento en nociones y fundamentos teóricos del análisis del discurso y del análisis de la cultura organizacional. Se plantea orientar el estudio hacia la comprensión y gestión más eficaz de los procesos de aprendizaje y creación de capacidades en las organizaciones.[1]

La gran mayoría de estudios de evaluación e intervención que consideran diagnósticos organizacionales, se basan casi exclusivamente en datos cuantitativos relacionados con procesos de trabajo, permitiendo acceder a explicaciones parciales, las realidades pueden ser así expuestas en su fachada exterior, pero no reveladas, podemos conocer el qué, pero no el por qué. En la propuesta actual, sin desmerecer las bondades y la importancia del análisis cuantitativo de los procesos de trabajo, nos enfocamos en las razones que explican los fenómenos, principalmente en procesos de conducta; en tanto

[1] David Garvin en “Los procesos de organización y dirección” propone una clasificación de procesos en tres categorías: a) Los procesos de trabajo, relacionados a la producción de bienes y servicios, b) Los procesos de toma de decisiones y c) Los procesos de conducta; los dos últimos tienen fuertes componentes de emotividad.

estas razones no aparecen en forma manifiesta, nuestro planteamiento es encontrarlas detrás de sus disfraces discursivos y relacionarlas con el comportamiento de los informantes y su actitud frente al cambio.

La necesidad de metodologías y técnicas para la gestión de los intangibles, así como la escasa consideración del contexto y la complejidad en los estudios de gestión empresarial, justifican un campo de investigación muy poco explorado que debe complementar y enriquecer el estudio de las organizaciones.

En el contexto internacional, la dinámica del desarrollo ofrece un panorama optimista: la actual primacía del conocimiento sobre los demás activos empresariales presenta una oportunidad favorable para los países menos desarrollados, pues, si cuando se trata de recursos tangibles tenemos una desventaja muy grande con respecto a las economías desarrolladas, en cambio en los recursos intangibles, cada vez más valiosos, podemos competir más parejos; esta oportunidad histórica debería ser aprovechada en todos los campos productivos.

1.4.2. Hipótesis de trabajo

Se ha seleccionado los siguientes supuestos a manera de hipótesis.

- El análisis contextual del discurso permite identificar, a partir de la clasificación de las formas de significación y de los elementos o nociones utilizadas para establecer analogías y metáforas, las creencias e intereses de los informantes.

- Los valores y creencias identificados, que inciden en el comportamiento laboral y como consecuencia en el desempeño de la organización, pueden ser categorizados y utilizados estratégicamente como punto de partida para plantear recomendaciones relacionadas con la implementación de iniciativas de innovación.

1.4.3. Procedimiento del análisis

Teniendo en cuenta que se trata de un campo de estudio poco explorado, la siguiente propuesta metodológica está planteada como un ensayo que deberá ser corregido una vez puesto en práctica, sin embargo los principales elementos del esquema se sustentan en los modelos vigentes de gestión de intangibles.

I. De acuerdo a la organización elegida para realizar el diagnóstico se debe identificar, dentro de la estrategia organizacional, los valores y las dimensiones principales que definen la misión y visión organizacionales. Estas dimensiones o directrices estratégicas sirven como referentes para el análisis.

II. Diseño y definición de los instrumentos de recolección de información. En este caso se ha realizado encuestas al personal enfocadas en la recolección de información significativa, es decir información que puede ser relacionada con la forma de significar y valorar en los discursos, tomando en cuenta los elementos y nociones utilizadas en los textos. Además se realizó una revisión general de la información relevante relacionada con la estrategia, los procesos de trabajo y con el monitoreo y evaluación. Se realizó una serie de entrevistas con el personal de la oficina central y la mayor parte de colaboradores en provincia, finalmente se realizó un acompañamiento en campo y en reuniones de evaluación, que permitió realizar un proceso cercano de observación.

Una vez recopilada la información se procede a clasificarla. Se identifica los elementos del discurso que funcionan como analogías para dar sentido a las preguntas planteadas, dentro de estas analogías se identifica conceptos relacionados con los significados elegidos. Se identifican además los modelos y mapas mentales relacionados con los discursos y se identifica los conceptos clave que funcionan como campos de significación para elaborar las respuestas.

En el marco de referencia teórico se propone un esquema de clasificación basado en seis formas de pensar, representadas por seis colores; esta propuesta facilita la interpretación de las unidades del discurso. En esta etapa se busca relacionar de manera general las ideas presentadas como respuesta, con una de las seis formas de pensar y sus relaciones con temas como la resistencia al cambio o la actitud frente a la innovación. Se identifica también las formas de pensar con los paradigmas o mapas mentales propuestos para el análisis. Esta parte del análisis considera particularmente un esfuerzo de flexibilidad que permita buscar continuamente una posición objetiva, las personas, que a su vez conforman las instituciones, suelen manifestar no una sino una serie de formas de pensar de acuerdo al contexto; una categorización rígida en esta parte perdería de vista la riqueza y complejidad de los discursos.

III. Análisis de la información. Se analiza en primer lugar el contexto de enunciación y las condiciones del entorno que deberán ser tomadas en cuenta. Se analiza el tipo de elementos o nociones utilizadas para significar en relación a cada tema planteado en las preguntas. Se analiza la existencia de factores comunes, casos aislados y sus implicaciones. Se analiza el tipo de valoración, positiva o negativa y los conceptos clave que representan valoraciones de los encuestados. Se analiza la alineación de los elementos clasificados, con respecto a las directrices estratégicas de la organización y a los principios de la innovación organizacional.

IV. Elaboración de conclusiones y recomendaciones orientadas a la identificación de oportunidades de mejora. Esta información debería ser socializada y validada participativamente entre los colaboradores, teniendo en cuenta la condicionalidad con la que debe ser comprendida y utilizada, esto es, dentro de un contexto determinado.

1.4.4. Tipo de estudio

El estudio propuesto busca comprender las causas del comportamiento laboral de los miembros de una organización, en base a su forma de significar la realidad que les rodea, esto implica entender algunos de los principales factores cognitivos asociados con sus motivaciones y resistencias culturales, es decir el sistema de creencias que determina los comportamientos y hábitos; por esta razón la información recopilada y las instancias de análisis se focalizan más en aspectos cualitativos que cuantitativos.

Las principales fuentes de información para el análisis son las encuestas aplicadas a los participantes del estudio, sin embargo esta información ha sido validada a través de entrevistas con personal clave y de observación directa. Las encuestas han sido aplicadas utilizando como medio el correo electrónico pues la mayor parte de informantes desarrollan sus actividades en provincias. Otras fuentes de información, como los resultados de evaluaciones del desempeño, junto con documentos relevantes y registros de la organización, han sido de ayuda, especialmente para considerar el contexto laboral.

1.5. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

En esta sección se busca por una parte definir los referentes teóricos del análisis del discurso, partiendo de una noción constructivista de la percepción de la realidad y del fenómeno de creación de significados, esto con la intención de mostrar de qué manera la forma de percibir y entender la realidad llega a determinar el comportamiento; así como también la forma en que el lenguaje puede mostrar o encubrir ciertos valores y creencias.

Por otra parte se describen los lineamientos que en este trabajo caracterizan a los conceptos de diagnóstico, cultura organizacional e innovación. Finalmente, se presenta también los fundamentos conceptuales que justifican el uso de algunas herramientas cualitativas de análisis organizacional.

1.5.1. Diagnóstico organizacional

Entendemos a la empresa como una unidad compleja y dinámica, formada no sólo por innumerables partes, sino también y especialmente por una vasta trama de relaciones entre ellas; en conjunto conforman un organismo. Un enfoque orgánico establece analogías entre la naturaleza de una empresa y el funcionamiento de un ser vivo. Como organismo, la empresa está formada por elementos interdependientes y relacionados entre sí en múltiples formas y sentidos. Cada parte individual cumple una función para el desenvolvimiento total del organismo y al mismo tiempo depende de las demás partes para funcionar.

Teniendo en cuenta que una organización está expuesta a factores ambientales que pueden afectarla en muchos y diversos sentidos, es importante que la empresa tome medidas preventivas y en ciertos casos curativas frente a las posibles amenazas del ambiente. A este conjunto de acciones se le puede definir en términos generales como innovación. Incluso el organismo más saludable es susceptible de mejorar su estado general, sin embargo la generalidad de las empresas adolecen de problemas de salud; algunas atraviesan por padecimientos estacionales o mantienen un estado regular de salud, pero otras padecen serias dolencias que les impiden desempeñarse con suficiencia y algunas, los casos más delicados, presentan enfermedades crónicas, que para su

tratamiento requerirían intervenciones estructurales; sin embargo dentro de la innovación empresarial existe toda una gama de intervenciones que pueden ser implementadas dependiendo del tipo de organización y del caso a tratar.

Independiente del estado general que presente una empresa de cualquier tipo, el primer paso para intervenir es realizar un diagnóstico. Los procedimientos que se utilicen para diagnosticar una organización pueden ser muchos, pero todos buscan dilucidar elementos o relaciones que a simple vista no se pueden identificar; idealmente este esclarecimiento está encaminado a implementar mejoras organizacionales; en este sentido, un diagnóstico realizado solamente con fines de conocimiento y no con intenciones de acción, tendría un valor marginal; incluso una enfermedad crónica o un padecimiento grave, al ser diagnosticadas adecuadamente, permiten la adopción de tratamientos paliativos; existe una relación cercana entre los resultados del diagnóstico y el alcance de las estrategias de innovación.

Todo proceso de cambio parte de la identificación de la situación actual con la mayor fidelidad posible, de esta identificación depende la definición de las metas y objetivos de innovación. La descripción o diagnóstico de la situación actual, entendida como el primer paso dentro de un proceso de innovación, debería facilitar la definición de una línea de base, es decir debe contemplar una dimensión de variables susceptibles de medición.

El diagnóstico ofrece información relativamente simple, de realidades muy complejas, su calidad depende en gran medida de la calidad de la información recopilada para el análisis. Lo ideal es recopilar información de diversas fuentes; es preciso obtener varias perspectivas y analizarlas dentro del contexto, sin perder de vista que existe un factor humano presente en todas las dimensiones empresariales, que está atravesado tanto a nivel de sujeto de análisis, como de objeto del mismo, de una fuerte carga de subjetividad.

Así como la organización es una entidad conformada por muchas partes interdependientes, la empresa también viene a ser una parte interdependiente dentro de un sistema social mayor, el diagnóstico tendrá en cuenta esta ubicación espacial y temporal de la empresa en su entorno inmediato y en la sociedad que la aloja.

Aunque existen innumerables perspectivas, desde el punto de vista del foco de interés de los estudios, se pueden identificar dos grandes perspectivas o corrientes del diagnóstico organizacional:

La primera está enfocada en el análisis de los procesos de producción, su efectividad, estructura y funciones dentro de un sistema; esta línea pondrá cuidado especial en la consideración de la gestión de los recursos y cómo su manejo permite generar resultados medibles.

Otra perspectiva se pudiera definir como cultural[1] y se relaciona más con el análisis de los valores de la organización, el grado en que son conocidos e interiorizados por los miembros de la empresa, la coherencia que guardan con la misión, los valores y la visión organizacional y de qué manera estas creencias, valores y actitudes se relacionan con los comportamientos, facilitando u obstaculizando la implementación de las estrategias; en este caso la medición es más complicada pero es necesario establecer parámetros, aunque estos muchas veces tengan que ser más flexibles. Esta segunda perspectiva tiene también una aplicación en el análisis de los procesos, pero en este caso se enfoca más en otro tipo de procesos, no ya de producción, sino en procesos de conducta, de relaciones interpersonales, comunicación y de toma de decisiones.

Las dos perspectivas de diagnóstico deben ser complementarias para brindar una imagen más clara de la organización y deben también en todo momento considerar el ambiente en que se desenvuelve la empresa; sin embargo, por ser un área que por su complejidad suele ser invisibilizada o ignorada, la presente investigación se aproxima más a un estudio de la cultura organizacional, sin dejar de reconocer que el diagnóstico, para ser integral, se debe complementar con el análisis más frío, objetivo y funcional de los procesos de trabajo o producción.

[1] Rubén Rodriguez, "La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración".

1.5.2. Cultura organizacional

Todo cambio en las formas organizativas responde en última instancia a cambios de las estructuras mentales, sin embargo estas estructuras, aunque en principio son individuales, están interrelacionadas de manera compleja dentro de la organización-empresa y su entorno. La cultura hace referencia a un complejo de objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas por los individuos que se relacionan alrededor de algún tipo de organización; estos elementos compartidos a su vez los identifican como integrantes de un ente social y los diferencian de otros.

La cultura es una construcción cotidiana, cada tarea, cada logro, cada conflicto, cada problema y cada solución, aportan a la cultura organizacional por la forma en que se desarrollan y el aprendizaje que generan. Los valores y creencias se van volviendo inconscientes al punto de no ser necesariamente racionalizados por los individuos. Estos valores, a pesar de ser presunciones, son reconocidos como entes dotados de una cualidad de existencia objetiva, se vuelven muchas veces incuestionables y son en última instancia los fundamentos del comportamiento, entiéndase del desempeño laboral.

El estudio de la cultura dentro de la administración de empresas, cobró vigencia a partir del despunte de las compañías japonesas frente a las norteamericanas, tanto en relación a la productividad como a la calidad de sus productos, alrededor de los años sesenta del siglo veinte; aparentemente esta ventaja se explicaba más por aspectos intangibles que tradicionalmente no habían sido valorados en la gestión empresarial.

Una investigación conducida por Peters y Waterman[1] en organizaciones calificadas como excelentes entre los años 60 y 80, encontró que ciertas compañías, de manera especial las japonesas, tenían una cultura original y que sus empresas se movilizaban alrededor de valores clave. Existían variables determinantes que incidían en el desempeño empresarial, que no necesariamente tenían que ver directamente con los procesos productivos sino con otro tipo de procesos más bien relacionales o de conducta, según estos autores, las principales características que definen a las empresas excelentes se pueden enumerar así:

[1] Peters y Waterman, “En busca de la excelencia”. 1982.

- Predisposición a la acción. No se paralizan por el análisis.
- Acercamiento al cliente: aprenden de ellos. Ofrecen calidad, servicio y confianza.
- Autonomía y Espíritu Empresarial: muchos conductores y muchos innovadores a todo nivel en la organización.
- Productividad por el personal: los empleados son la fuente principal de la calidad y de la productividad.
- Movilización alrededor de valores clave, compromiso con su realización.
- Dedicarse a lo que saben hacer
- Estructura simple y poco personal.
- Flexibilidad y rigor simultáneos: centralizadas y descentralizadas a la vez. Centralizadas en lo que toca a valores fundamentales y descentralizadas en lo que toca a autonomía de equipos de desarrollo de productos y talleres.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como "pequeñas sociedades" con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Al identificar factores de incidencia dentro de la cultura y procurar su medición, nos aproximamos a un proceso que atraerá el principal interés de la administración de empresas en el presente siglo: la gestión de los intangibles. Uno de los mayores retos de los administradores modernos es crear técnicas destinadas a cultivar creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales. Valores culturales fuertemente arraigados y compartidos son más duraderos y profundos que los reglamentos, constituyen un vínculo tenaz para el desempeño en equipos y guían las estrategias con más claridad que las disposiciones jerárquicas, pues generan compromiso y a mediano plazo identidad como miembros de un grupo social; estos principios han sido propuestos durante décadas por autores clásicos de la gestión empresarial como Senge o Drucker y en esencia continúan siendo los mismos.

Sin embargo, dependiendo de los objetivos, estructuras y el tipo de gestión, la cultura organizacional también puede tener un lado oscuro, valores muy tradicionales pueden ofrecer una gran resistencia al cambio entorpeciendo los procesos de innovación; en casos extremos los valores fuertemente arraigados pueden generar fundamentalismos ideológicos que pueden entrar en conflicto con otras culturas; las creencias y valores pueden estar no alineados con las directrices estratégicas de la organización. En cualquier caso, las diversas dimensiones que el fenómeno cultural presenta y su impacto dentro del funcionamiento general de la empresa, vuelven más significativo su estudio y comprensión.

1.5.3. Instrumentos cualitativos

Tratándose de un universo de estudio tan complejo y subjetivo, al análisis de la cultura organizacional puede tomar múltiples e inciertos rumbos. Partiendo de considerar la alta carga de subjetividad del objeto de estudio y la necesidad de tener presente siempre el contexto de enunciación, se ha adoptado dos propuestas metodológicas cualitativas; se utiliza un esquema clasificatorio propuesto por Edward de Bono[1] de seis sombreros, o seis perspectivas desde las que se puede entender la problemática cultural; este referente sirve tanto para clasificar la información recopilada para el diagnóstico, como para analizar y proponer estrategias de cambio cultural; mas no para encasillar las ideas o valores de los participantes.

En el marco del diagnóstico, el objetivo no es catalogar las creencias o valores dentro de una perspectiva determinada, las seis perspectivas o sombreros sirven más bien como descripción de posibles tipos de enfoque cultural que facilitan la comprensión, pero que pueden coexistir en una dinámica compleja dependiendo del contexto.

El **sombrero blanco** caracteriza un **enfoque objetivo**, con intención de neutralidad; prioriza la descripción sobre la opinión o valoración. A menudo puede identificarse con concepciones funcionalistas o positivistas; utiliza referencias técnicas o instrumentales

[1] Edward de Bono, “Seis sombreros para pensar” 1985.

para explicar o evaluar aspectos culturales, una característica de este enfoque es la de buscar explicaciones o descripciones simples para fenómenos complejos.

El **sombrero verde** tiene que ver con la **creatividad**, la búsqueda de nuevas explicaciones o nuevas relaciones en los fenómenos; tiene relación con la posibilidad de encontrar caminos alternativos o nuevas oportunidades, una perspectiva nueva puede arrojar luces sobre problemas aparentemente infranqueables debido a formas tradicionales de pensar. El enfoque del sombrero verde nunca se conforma con lo conocido, sin embargo no otorga demasiada importancia a la explicación exhaustiva de los fenómenos.

El **sombrero amarillo** refiere **formas de pensar constructivas y positivas**, sobre la base de premisas concretas y fundadas; uno de sus principios guía es la deducción lógica que permite construir ideas y acciones. Enfatiza siempre la posibilidad de cambio con una expectativa de logro, de superación de los obstáculos o de solución de los problemas. Valora la acción ejemplificadora de los líderes y la recompensa como fruto de los éxitos, así como la planificación y el adiestramiento o posibilidad de gestión de valores para alcanzar cambios en la cultura.

La perspectiva del **sombrero rojo** enfatiza el trasfondo **emocional** de los pensamientos. Como cultura organizacional valora la motivación que surge de un sentido de pertenencia, privilegia la ritualidad que genera esos sentimientos que van más allá de las simples declaraciones. Aquí los valores centrales son esenciales y permanentes, no necesitan mucha argumentación o racionalización, la adhesión es fuertemente emocional, por lo tanto la objetividad, la descripción científica entendida en el sentido tradicional (positivista) y la propia sistematización interna de las experiencias y vivencias, quedan relegadas a un segundo plano.

El **sombrero negro** parte de una concepción racional y fría que se enfoca en las **dificultades o barreras para el cambio** cultural. Esta perspectiva puede matizar otras visiones muy simplistas o manipuladoras del cambio, introduciendo elementos de incertidumbre, sin embargo implica hasta cierto punto una connotación de imposibilidad de mejora que puede interrumpir, retrasar o paralizar las iniciativas de transformación.

La perspectiva del **sobrero azul** hace referencia a un **enfoque integrador**, abarca una visión optimista pero reconociendo las limitaciones y barreras que presenta el cambio cultural, y lo entiende como un complejo proceso de aprendizaje social, donde el contexto juega un rol protagónico, relativiza los logros y fracasos de los procesos de cambio, así como la descripción o la funcionalidad rígida de los valores. Este punto de vista representa, desde la perspectiva de este estudio, la forma más adecuada de aproximarse conceptualmente a los hallazgos de un diagnóstico de la cultura organizacional y en su realización práctica, a la forma de abordar operativamente los procesos de innovación.

La idea de introducir la propuesta de seis sombreros para pensar no busca encasillar la información recopilada sino ofrecer un marco de interpretación, las personas tienen perspectivas que combinan diversas formas de pensamiento; la realidad cultural está en una permanente construcción social y la verdad es relativa; en la comprensión de la cultura intervienen múltiples factores como las emociones, actitudes, la ética y la política; estos antecedentes nos llevan a pensar que el análisis de la cultura requiere un enfoque sistémico integrador, sin embargo en la fase de clasificación de la información se pretende ubicar los discursos de acuerdo a la mayor o menor afinidad que presenten con una de las formas de pensar descritas.

Este análisis se validará con un segundo instrumento, la identificación de los modelos mentales o paradigmas, entendidos como un marco referencial más profundo, que permite a las personas comprender la realidad. Un paradigma está relacionado directamente con valores y creencias a veces indescifrables, pero fuertemente arraigadas y no cambia tan fácilmente como un sombrero para pensar. Para identificar estos modelos, adaptamos una propuesta de clasificación de José de Souza Silva[1], de tres paradigmas emergentes:

a) Instrumental o cibernético, relacionado con la razón y la gestión de recursos, los sistemas, la eficiencia y la operación mecánica.

[1] De Sousa Silva, José, "Gestión de procesos para la generación, apropiación. Aplicación e implicaciones de conocimiento". UIDE. Quito 2008.

b) Organicista, que valora la interrelación entre los elementos, orientando su enfoque hacia la evolución; De Souza lo describe como un paradigma mercadológico, evidenciando una relación de intercambio y de disposición hacia los fenómenos de oferta y demanda, no solamente de las esferas productivas, sino también conductuales o relacionales.

c) Complejo o contextual, alineado a una visión integral, de unidad en la diversidad y sostenibilidad, con implicaciones de cambio organizacional, también se relaciona con una visión constructivista de la realidad social.

Una vez más, los elementos de diversos paradigmas pueden coexistir dinámicamente en los mismos sujetos de acuerdo al contexto.

Los tratamientos propuestos a partir de un diagnóstico de la cultura deben incluir una importante dosis de experimentación basada en un ciclo de acción y reflexión que conduce a replanteamientos continuos, reconociendo la relatividad y fragilidad de los conocimientos nuevos y su aplicación. Los estudios de cultura organizacional implican una fuerte dosis de incertidumbre y relativización de los hallazgos, sin embargo el no analizar la cultura organizacional es como ignorar la gran masa del iceberg que permanece oculta bajo el agua, no es posible plantear tampoco, que el análisis de la cultura por sí sólo puede ofrecer un panorama completo, por un lado necesita ser puesto constantemente a prueba y perfeccionamiento, y por otro lado debe ser complementado con el estudio de toda la evidencia cuantitativa que disponga la organización.

1.5.4. Innovación y aprendizaje organizacional

Como consecuencia del pensamiento estratégico que permita a una organización mirarse y visualizar sus objetivos, la empresa debe reinventarse cada día. El aprendizaje, entendido como la aplicación práctica de las estrategias diseñadas, es el mecanismo que permite esa realización. Los procesos de innovación son entendidos como adaptaciones que la empresa debe implementar continuamente para sobrevivir en medio de un entorno cambiante. La innovación no se plantea entonces para llegar primero a la

meta sino en principio para llegar a la meta, la ubicación final dependerá de muchos factores.[1]

En coherencia con esta visión, las teorías más vigentes que abordan la gestión de la información, plantean una construcción dialógica del conocimiento, producida en un ambiente de continuo perfeccionamiento, no exenta de errores y siempre ligada a un entorno que determina relativamente las posibilidades y alcance de las intervenciones de mejora. Sin embargo las fases de innovación, producto del diagnóstico cultural, no son abordadas por el presente estudio.

1.5.5. Dar sentido a la realidad

Dentro del campo de estudio elegido, el primer problema que interesa abordar es la forma en que las personas entienden o dan sentido a la realidad que les rodea. Vivimos rodeados de objetos y fenómenos que, aparentemente tienen lógicas de existencia propias y particulares, cualidades inherentes independientes del observador, intuimos que los fenómenos que nos rodean existen de alguna única, determinada y acabada manera; sin embrago esto no deja de ser una intuición, esos objetos y esos fenómenos empiezan a existir para cada observador solamente cuando son procesados en una serie de actividades mentales, desde esta perspectiva la realidad comprendida viene a ser una realidad creada por el sujeto que la comprende y no precisamente una realidad externa e independiente del observador.

En un plano filosófico, Edmund Husserl distingue dos momentos o actos de pensamiento que permiten concretar un fenómeno mentalmente, el primero es un proceso psíquico que denomina *noesis*, mediante el cual un fenómeno es captado o representado en la mente como idea, sin embargo requiere de un segundo momento, *noema*, que se refiere al contenido o apropiación consciente del sentido de un objeto. Este proceso tiene que ver con una condición necesaria para percibir el mundo que nos rodea, se define de manera simple como un proceso de atribución de sentido o

[1] Autores como Kelley, Nonaka o Prahalad rescatan a la creatividad y la capacidad organizacional de adaptación como factores clave de éxito.

significación. La atribución de sentido parte de un principio de clasificación para los objetos y los fenómenos observados. La significación proporciona este principio.

En el plano del lenguaje, los objetos constituyen signos, el mundo que nos rodea está lleno de signos, sin embargo estos signos significan a menudo de formas sutiles y complejas. Descifrar el significado de los signos requiere una reflexión no solamente del contenido, sino también de la forma de construcción de los mensajes que constituye las estructuras del lenguaje.[1]

El proceso de significación está determinado principalmente por tres aspectos: primero por el marco de conocimiento y la experiencia del observador, es decir por toda la información previa disponible relacionada con el objeto observado que ya ha sido asimilada previamente por el observador en experiencias pasadas, aunque no resulta obvio, juegan un papel muy importante aquí los fenómenos emocionales relacionados con la percepción; en segundo lugar por el contexto que enmarca la experiencia de conocimiento, dentro del contexto se incluyen los códigos sociales e históricos (espacio temporales) relacionados con la atribución de significados, en este sentido, los procesos de atribución de sentido pueden diferir grandemente en función de determinadas tradiciones o valores predominantes en determinado momento histórico o determinada organización social; finalmente el proceso de atribución de sentido está también condicionado por cualidades, usos y funciones inherentes al objeto o fenómeno observado. El análisis de los procesos de significación debería tomar en cuenta estas tres dimensiones.

El sentido no es por lo tanto sólo una cualidad del objeto o del fenómeno solamente, es más bien una construcción mental y social que tiene que ver con los tres factores descritos, por esa razón un mismo objeto o fenómeno puede tener significados diversos en sociedades distintas o en épocas distintas, por esa razón un mismo fenómeno puede ser entendido de formas muy diversas cuando es percibido desde diferentes perspectivas teóricas o desde diversos estados emocionales.

[1] Esta sección está sustentada principalmente en la propuesta teórica y metodológica de Emmanuel Lizcano en “La Metáfora como analizador Social” 1999 y “Metáforas que nos piensan” 2006.

Este proceso de creación de significados es también un proceso de creación de cultura, analizar los discursos producidos al interior de una organización, no sólo los contenidos de los discursos sino otras implicaciones de sus formas de significar, es analizar la cultura organizacional.

El lenguaje, que incluye infinidad de formas, es una entramada y dinámica construcción donde los procesos de significación se recrean permanentemente; el análisis y la reflexión del discurso es una forma de aproximarse no solamente a los textos y sus contenidos, sino también a los procesos de significación que son manifestaciones de formas sociales y culturales de organización y valoración.[1] El análisis en este sentido implica considerar a más de los discursos, los procesos sociales de enunciación y apropiación, para entender este fenómeno se incluye una aproximación a una teoría de la comunicación.

1.5.6. El fenómeno comunicacional

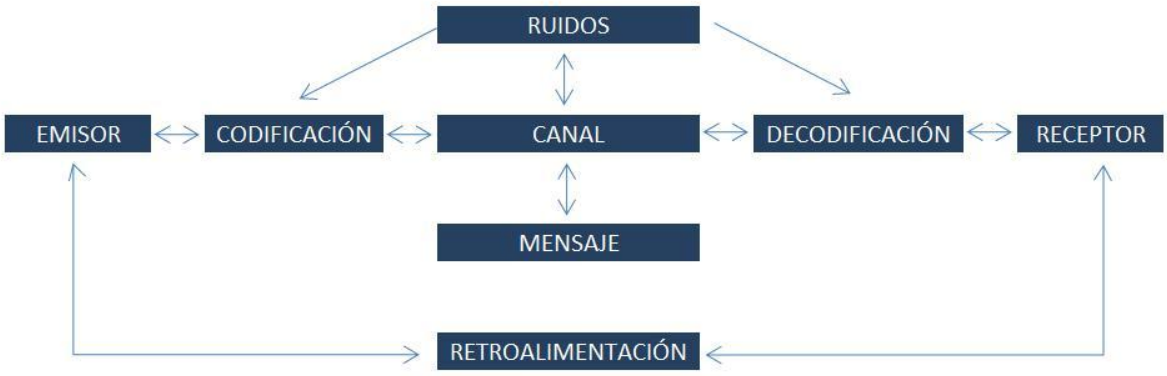
Todas las relaciones humanas están atravesadas por nexos comunicacionales; la producción de sentido requiere que los contenidos, expresados a través de signos, sean emitidos y receptados; sin embargo en el trayecto entre la emisión y recepción, existen diversos factores que inciden de forma importante en el proceso de significación. La comunicación no hace referencia solamente al intercambio de datos delimitables, sino también de emociones, sentimientos, percepciones, aunque esta faceta hasta cierto punto no racional del fenómeno comunicacional, no sea considerada usualmente en su real dimensión.

Como una parte fundamental de la consideración del contexto de enunciación, se remite a la propuesta de uno de los padres de la teoría de la comunicación: Harold Laswell, quien desde un marco conductista, propone partir planteando 5 preguntas básicas: quién dice, qué dice, por qué medio o canal, a quién lo dice y finalmente qué efecto o consecuencia ocasiona. Esta idea permite delimitar con mayor precisión el objeto de

[1] Humberto Eco puntualiza que al analizar el discurso se está creando una nueva representación de la realidad, por eso es necesario tener presente la contribución, y posible alteración de sentido del investigador en el proceso de estudio.

estudio, la noción de Lasswell[1] ha sido criticada en el sentido de no ofrecer una visión integral del fenómeno comunicacional, además como parte del conductismo, el planteamiento se enfoca más en las reacciones frente a los estímulos externos, entendidas como conducta; sin embargo a pesar de las posibles críticas, es muy útil para ubicar los elementos, la dinámica y el escenario de la comunicación. El presente análisis, aunque pretende considerar todas las partes y reconocer las interrelaciones, sin embargo se enfoca principalmente en quién emite y qué emite. Pero se pudiera encontrar aplicaciones prácticas para el estudio del campo conceptual y los fundamentos de la acción comunicativa, en la formación de actitudes y comportamientos alineados a las funciones del proceso de comunicación ya esbozados por este teórico, entre ellas, la conformación de pautas de valor y la interrelación entre los componentes de la sociedad; esto debería ser considerado en la fase posterior al diagnóstico organizacional, en la definición de estrategias de innovación.

De manera esquemática, el siguiente diagrama incluye los principales elementos del proceso de comunicación y sus relaciones:



Fuente: Social Media Person

Si bien el mensaje es uno solo, es decir que los signos emitidos originalmente poseen un significado determinado, la condición necesaria para que ese significado original llegue sin variaciones al receptor es la pertenencia e identificación de estos dos actores dentro de un mismo contexto, el contexto determina los procesos de codificación y

[1] El 'paradigma' de Lasswell fue formulado en 1948 y es reconocido como la mayor contribución para los posteriores estudios sistemáticos de la comunicación en Norteamérica.

decodificación, cuando el emisor y el receptor corresponden a contextos diferentes, el mensaje emitido, viene a resultar no uno sino otro diferente cuando es receptado.

Como menciona Paoli, aunque parezca simple, un mensaje es una cosa muy complicada. No solamente sus signos tienen significados diferentes para diferentes personas, también tiene dos clases diferentes de significados.[1] Hay un significado denotativo y uno connotativo, un significado manifiesto y uno latente en cada mensaje; en este estudio nos enfocamos más en el significado latente identificado en los discursos y sus posibles connotaciones.

El proceso de comunicación es un fenómeno activo de producción simbólica que a su vez reproduce las relaciones y la realidad social, la emisión de mensajes puede ser el punto de partida de todo un proceso de transformación social. Sin embargo no es la cantidad de información emitida lo importante para la acción, sino más bien la cantidad de información capaz de penetrar lo suficiente de modo que sirva de gatillo para la acción, esto también será útil en la etapa de generación e implementación de iniciativas de innovación.

1.5.7. Analogías y metáforas

Todo discurso, como representación mental de la realidad, está compuesto principalmente por metáforas, sin embargo con el transcurso del tiempo y los usos del lenguaje, muchas de estas metáforas no aparecen más como tales, sino como sentidos inherentes a los objetos. Los significados se instituyen social y culturalmente sin considerar la operación metafórica que les dio origen, lo que implica la posibilidad de ignorar connotaciones relevantes que subyacen al discurso. Siguiendo este argumento se puede hablar de dos niveles en el discurso, uno superficial, aparentemente libre de vinculaciones de significado, y un nivel más profundo que no es evidente muchas veces ni siquiera para quienes lo elaboran, pero que está cargado de significados.

El análisis de las metáforas se enmarca dentro del análisis del discurso, que busca relacionar las estructuras del lenguaje con estructuras sociales y culturales del grupo

[1] Antonio Paoli. Comunicación e Información 1990.

donde se origina. Los individuos que conforman un determinado grupo social suelen sin embargo compartir los valores y modelos mentales de más de un grupo a la vez.

Para actuar dentro de la sociedad, los miembros de un grupo necesitan reconocerse como tales, de igual manera necesitan reconocer a los otros; en este reconocimiento o identificación radica en gran medida el alcance de sus acciones. Desde el punto de vista social, la selección léxica y estructural, en este caso metafórica, sigue una pauta estratégica que puede ser identificada en el análisis. En general se tiende a describir en términos positivos, a exaltar o destacar dentro del discurso a los elementos relacionados con los grupos a los que pertenecemos, así como a sus valores, intereses, expectativas; ya la elección de un elemento, concepto u objeto, para explicar una realidad, representa una afirmación del mismo; mientras que los grupos ajenos, rechazados o negados se relacionan con descripciones en términos negativos, o con aquellos elementos, conceptos u objetos que a pesar de estar dentro de una gama de opciones posibles a elegir, sin embargo no son elegidos. Dentro de esta discriminación se puede identificar a los elementos (de las analogías y metáforas) seleccionados con más frecuencia o espontaneidad, como próximos o valorados; a su vez aquellos significados posibles, dentro de una gama de significación recurrente y culturalmente probable, pero que sin embargo son excluidos, permiten identificar áreas de rechazo o resistencia, es decir representan una valoración negativa o un menor nivel de valoración.

Es preciso señalar que dentro del análisis del discurso, la interpretación puede jugar un rol demasiado protagónico, al punto de atribuir significados que originalmente pueden estar ausentes en los mensajes analizados; para evitar en lo posible este error, la propuesta es mantener siempre presente el contexto de enunciación y de interpretación, así como los alcances y posibles implicaciones de la interpretación. Se reconoce así mismo que el análisis, por más objetivo que pretenda ser, siempre implicará un nuevo proceso de significación y por lo tanto una nueva atribución de sentido, en este caso para describir desde un marco teórico dado, una realidad determinada, la posición ética necesaria para abordar este problema parte de reconocer los valores, intereses y expectativas del investigador en primer lugar.

1.5.8. Metáfora y conocimiento

La metáfora surge como la fusión de una analogía; si tenemos dos campos de significado que pertenecen a ámbitos o áreas de conocimiento diversas y se encuentra entre ellos una semejanza, entonces es posible establecer metáforas; tenemos el campo A y el campo B, además están: a como una parte o aspecto de A, y b como una parte o aspecto de B, entonces la analogía se puede representar así:

a/A = b/B

Siempre y cuando a y b estén adecuadamente elegidas, es posible formular tres formas de metáfora cargadas de sentido:

i) a de B

ii) b de A

iii) a es b

Para ilustrar utilizamos el ejemplo de Aristóteles: tenemos dos áreas de conocimiento distintas: la biología y la astronomía, tenemos también dos campos de significado: la vida de una persona (A) y un día solar (B) entre los cuales establecemos una semejanza: "una vida es como un día"; partiendo de esta semejanza se puede establecer la analogía: vejez/vida = tarde/día (la vejez es a la vida como la tarde es al día) y las tres formas de metáfora:

i) la vejez del día (a de B)

ii) la tarde de la vida (b de A)

iii) la vejez es un atardecer (a es b)

En este proceso se produce una traslación de significado desde el primer campo (sujeto de la metáfora) al segundo (término de la metáfora).

El ejemplo utilizado es más bien un caso de utilización estilística, sin embargo en los procesos de significación o de generación de conocimiento sucede algo muy similar, sólo que entonces el sujeto de la metáfora es una noción conocida y el término una por

conocer o por definir. Al definir una noción como por ejemplo el sabor dulce, deberíamos plantear analogías que necesariamente estarán relacionadas con nuestro entorno cultural, en este caso seguramente no remitirán a objetos sino probablemente a ideas o sensaciones, pero siempre para nosotros comunes o familiares, siempre dentro de nuestro campo próximo de valoración, el mismo que corresponde a un entorno social y cultural que puede ser identificado a través del análisis de los elementos utilizados para establecer las analogías y metáforas.

Si bien los nuevos conocimientos surgen como resultado de un desplazamiento metafórico de sentido, su conceptualización implica una doble separación de su vertiente. Primero existe una supresión de significados; del sujeto se escogen sólo ciertos aspectos que intervienen en la explicación, aquellos que resultan pertinentes, los demás son rechazados, sin embargo considerarlos dentro del análisis puede enriquecer la descripción. En segundo lugar, para que un concepto, que fue creado inicialmente dentro de un marco determinado, resulte funcional dentro de un nuevo paradigma y marco teórico, debe olvidar su origen, debe depurar aquellas propiedades que no son útiles dentro de la estructura conceptual establecida y ser tratado como una "caja negra", las propiedades depuradas son ignoradas. Así la analogía constituyente es olvidada y paradójicamente el saber se desarrolla a partir de y a lo largo de un proceso de olvido e ignorancia.

Al preferir ciertas metáforas para explicar o para organizar conocimientos, se desecha otras; esta selección y discriminación se realiza en función de factores sociales concretos, se realiza desde una ubicación y con intereses determinados, que pueden ser algunas veces poco conscientes para quienes elaboran el discurso. De una amplia serie de posibilidades, la traslación de sentido se dirige hacia alguna área en particular, la operación metafórica está orientada en función del posicionamiento dentro de un grupo social, en una sociedad conviven muchos grupos que comparten valores e intereses de diverso tipo. Dentro del diagnóstico organizacional, más que identificar los diferentes grupos, se busca identificar los valores y creencias que pueden influir dentro del ámbito de acción de la organización.

La tendencia ideológica subyacente a la operación metafórica no es principalmente individual, sino un fenómeno social, los grupos sociales van constantemente cambiando, asumiendo costumbres nuevas, desechando otras, variando sus modos de valoración, percepción y clasificación, las ideas son revalidadas permanentemente; lo que para una cultura tiene sentido no lo tiene para otra y para una misma cultura el sentido puede variar con el paso del tiempo. Por esta razón es necesario incluir en el análisis metafórico una consideración del contexto social y cultural, para advertir qué tipo de intereses, relaciones sociales, valoraciones culturales, pueden intervenir en los procesos de desplazamiento de sentido.

1.5.9. Teoría social cognitiva y concepto de auto eficacia

La operación metafórica que nos interesa analizar es un proceso cognitivo. La creación de significados no involucra sólo elementos de contenido de unos objetos transferidos a otros, sino relaciones de sentido que representan formas sociales de problematizar y resolver situaciones complicadas; estas relaciones tienen un elemento intelectual, pero están precedidas de un componente afectivo que es en última instancia el mayor estímulo para la acción, la imagen o idea encontrada en un sujeto viene acompañada de una multitud de evocaciones y connotaciones, las cuales a su vez provienen de la experiencia, creencias y expectativas no tanto de quien las manifiesta, sino colectivas, del grupo social que las genera. La actividad metafórica en este sentido, puede ser un mecanismo social de resolución de problemas, un mecanismo orientado a la práctica. Con las herramientas disponibles hoy por hoy, pues sabemos que esta área de estudio ha sido tradicionalmente descuidada, es posible todavía hacer muy poco para entender y orientar procesos socio afectivos y socio intelectuales, sin embargo existen áreas en las que se ha logrado progresos importantes, la publicidad por ejemplo ha utilizado perversamente esta potencialidad, así como lo han hecho algunos movimientos políticos.

La manera en que un individuo o grupo social establece metáforas para explicar o clarificar nuevos conocimientos, es coherente con las formas de comportamiento que

ese grupo considera más adecuadas; las acciones y las omisiones de un grupo social deben ser coherentes con la definición de la realidad que ese grupo elabora y expresa.

La teoría social cognitiva propone un modelo de determinismo recíproco para explicar el comportamiento. Las acciones o prácticas están influenciadas e influencian el entorno social y cultural y se puede mencionar lo propio sobre los factores personales (cognitivos y biológicos). En este sentido el ser humano es al mismo tiempo producto y productor de las situaciones que experimenta.

Los factores cognitivos determinan, de acuerdo con Albert Bandura[1], el objeto y alcance de la observación personal del entorno, su significado y el impacto emocional que puede causar, así como la forma de procesamiento de la información para su posterior utilización; un poco más allá: el comportamiento. Sin embargo no se puede hablar de un factor determinante en los procesos de aprendizaje, sino de una combinación dinámica entre los tres principales determinantes: el comportamiento, los eventos cognitivos y biológicos y el entorno.

Esta teoría puede ser aplicada como otra herramienta de análisis cualitativo, en concreto, un concepto importante dentro de la teoría de Bandura, es el de "autoeficacia", entendido como las creencias de las personas acerca de sus capacidades, que les permiten organizar y ejecutar acciones encaminadas a obtener determinados resultados que afectan sus vidas. Interesa de manera especial la implicación práctica que tiene este concepto. Al utilizarlo en psicología vocacional se ha encontrado que la percepción de autoeficacia es más decisiva a la hora de obtener resultados que las mismas habilidades objetivas, esto debido a que este tipo de creencias influye, a la hora de actuar, en la forma de utilizar los conocimientos y habilidades.

La diferencia entre una persona con una percepción alta y una con percepción baja de auto eficacia es que la primera visualizará las tareas y problemas complejos como retos a superar, mientras la segunda los mira como amenazas que se debe evadir. En el primer caso se asocia al problema con oportunidades, posibilidades de solución, se analizan las causas y posibles consecuencias, en el segundo se asocia con las

[1] Albert Bandura, "Teoría Social Cognitiva" 1996.

deficiencias, falta de recursos, obstáculos, dificultades, limitaciones de gestión o amenazas personales. Cuando el resultado no es obtenido, en el primer caso se reflexiona en los aprendizajes y cómo se puede hacer un nuevo y mejor intento, en el segundo caso se genera frustración y mayor desconfianza en las propias capacidades. Tanto el sentido de compromiso como el de responsabilidad, están asociados con la percepción de auto eficacia.

Como se puede advertir, el esquema descrito anteriormente sobre los seis sombreros para pensar se puede complementar con el constructo de auto eficacia para identificar las creencias favorables o resistentes a la innovación.

CAPÍTULO 2

2.1. EL CONTEXTO

Como una condición necesaria para analizar la organización elegida para este proyecto de tesis, se presenta de manera resumida un marco de referencia social y político que permite definir las características generales que contextualizan histórica y socialmente a la organización. Como complemento se aborda ligeramente la problemática social intervenida por la organización estudiada.

Durante décadas, gobiernos de diferentes tendencias ideológicas y con propuestas políticas diversas, han emprendido intervenciones tendientes a mejorar la situación de vulnerabilidad que afecta a una gran proporción de la población ecuatoriana. Recordando un hito que marcó nuevos rumbos de la política internacional después de la segunda postguerra, el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de 1948 expresa que "toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado, que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios…" muchas declaraciones y acuerdos internacionales posteriores han reforzado estos valores, siendo el derecho a la alimentación y a la adecuada nutrición uno de los derechos más reconocidos y priorizados en los Comités internacionales. A pesar de lo cual nuestro país, más de 60 años más tarde, después de haber implementado muchos proyectos y de recibir continuamente asistencia técnica y económica internacional, tiene todavía cerca de un cuarto de su población sufriendo desnutrición crónica y en algunas áreas rurales prevalencias mayores al 50%.

En buena medida esta falta de efectividad en los proyectos se puede explicar por problemas relacionados con diferentes facetas de la organización de los procesos de trabajo en las intervenciones, sin embargo es posible también reconocer la existencia de políticas nacionales incongruentes, usualmente las intervenciones han sido aisladas, parciales y discontinuas; la evaluación ha sido excepcional y no ha servido sistemáticamente para mejorar la toma de decisiones. Las intervenciones parciales no

han sido coordinadas a nivel local, regional y menos aun nacional, ocasionando superposición de programas y actividades, con un consecuente desperdicio de recursos.

Algunas reformas jurídicas e institucionales se proponen a partir de los últimos años, generar cambios significativos en las condiciones de vida de las poblaciones tradicionalmente desatendidas de servicios, teniendo en cuenta que cambios tan radicales como los esperados en este campo, difícilmente pueden ser logrados dentro de los antiguos esquemas organizativos del sector público.

Un antecedente importante dentro de la legislación ecuatoriana se genera como consecuencia de los compromisos asumidos por el país dentro de la Cumbre Mundial de la Alimentación de 1996, en la cual los países participantes se comprometieron a impulsar los procesos necesarios para:

- Garantizar un entorno político, social y económico propicio para la reducción del número de hambrientos en cada país.
- Aplicar políticas que tengan por objeto erradicar la pobreza.
- Adoptar políticas y prácticas participativas y sostenibles de desarrollo alimentario.
- Construir planes de acción con todos los niveles en cooperación para combatir el hambre.

Estos, entre otros compromisos promovieron la firma del decreto 1039 de enero de 1998, el cual se refiere a una serie de acciones en beneficio de la Seguridad Alimentaria para favorecer, de manera especial a la población más vulnerable. Lamentablemente esta iniciativa quedó básicamente en una declaración.[1]

Una vez más, en la Constitución de 2008 se garantiza en el marco jurídico el derecho a la salud, a la educación, a la alimentación, la seguridad social y el agua, como derechos fundamentales a ser garantizados por el estado. Con ese objetivo se emprende en varios proyectos de reforma institucional encaminados a crear los marcos operativos que

[1] Jorge Samaniego, "La Institucionalidad de la Soberanía Alimentaria y la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Ecuador, en Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Ecuador. FAO – MCDS. Quito 2011

permitan obtener esos resultados; su impacto deberá ser evaluado en el tiempo. Dentro de la reforma institucional implementada, en forma particular nos interesa analizar el caso de los Ministerios Coordinadores creados durante el gobierno actual.

2.1.1. Los ministerios coordinadores

Como parte de una propuesta política de planificar coordinadamente las instituciones del sector público, el 30 de octubre de 2009, se publican en el registro oficial las funciones de los nuevos Ministerios Coordinadores. El decreto señala como las principales directrices para su creación a los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación de la gestión pública.

En relación a las funciones de los Ministerios Coordinadores, el decreto ejecutivo señala que su finalidad es concertar y coordinar la formulación y ejecución de políticas y acciones de las instituciones que conforman un determinado sector. También es su atribución controlar y realizar el seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos dentro de los Consejos Sectoriales, lo cual implica también monitorear la gestión institucional de las entidades ejecutoras, así como de sus proyectos y procesos. Administrativa y financieramente los Ministerios Coordinadores son autónomos.

Otras funciones relacionadas con estos Ministerios comprenden: el liderazgo en la elaboración de las Agendas Sectoriales, con la participación de las entidades involucradas; la articulación, formulación y ejecución de la política intersectorial, la coordinación de políticas y acciones adoptadas por los ministerios sectoriales, así como el apoyo y facilitación y la vigilancia de su alineación con respecto a las estrategias definidas en el Plan Nacional de desarrollo y las agendas sectoriales, que constituyen un compendio de los principales objetivos y estrategias de cada uno de los sectores coordinados.

Las instancias de articulación donde se desarrolla la programación, así como la evaluación de las acciones ejecutadas por los ministerios sectoriales que son regidos por algún ministerio coordinador, se denominan Consejos Sectoriales, a través de estos

organismos, los diferentes ministerios del sector están obligados a informar a su titular sobre la ejecución de políticas y estrategias.

La organización que estamos analizando encabeza el sector social, dentro del cual, las entidades que se articulan en la estrategia de Nutrición son: el Ministerio de Salud, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, el Ministerio de Educación, El Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, y el Ministerio de Agricultura como miembro invitado. Además se articulan en la ejecución los gobiernos autónomos descentralizados de los territorios intervenidos, y otras entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO.

2.1.2. El problema nutricional

Dentro de la agenda de sector social, coordinada por el MCDS, el combate a la desnutrición aparece como un objetivo prioritario. Se entiende como malnutrición a una serie de problemas de salud relacionados parcialmente con la alimentación, sin embargo también afectados por otras condiciones ambientales y por la presencia de ciertas enfermedades. Principalmente la malnutrición tiene tres manifestaciones identificables que, además de afectar de forma irreversible el desarrollo de la persona, ocasionan un alto costo social:

- La deficiencia de micronutrientes; en especial se identifica actualmente a la deficiencia de hierro como el principal problema, debido a su efecto en el desarrollo del sistema nervioso. Sin embargo otras deficiencias de micronutrientes deben ser tenidas en cuenta por su afectación social y a la salud, por ejemplo la vitamina A o el Yodo.[1]

- La desnutrición, que tiene que ver con un desbalance entre la cantidad de energía y nutrientes consumidos, contra la energía gastada por el cuerpo; principalmente

[1] Un efectivo programa de control fue implementado en Ecuador en la década de los años 80 para erradicar los Desórdenes por deficiencia de Yodo (Proyecto Lucha Operacional Contra el bocio y cretinismo endémicos), en nuestro país resulta ser la única intervención nutricional exitosa, sin embargo es necesario mantener de forma continua una voluntad política para controlar el consumo de sal yodada en la población y monitorear los resultados, de lo contrario el problema puede brotar nuevamente.

se la mide usando dos indicadores, la desnutrición global, que da cuenta de la relación entre peso y edad, y la desnutrición crónica, que es la relación entre edad y talla y es utilizado como la mejor medida para cuantificar el desequilibrio persistente en el tiempo entre el consumo y el gasto energético, que involucra también la persistencia en el tiempo de factores ambientales que coadyuvan al problema nutricional.

- El sobrepeso y la obesidad, que convive con la desnutrición principalmente como un desorden relacionado a las prácticas de alimentación poco saludables, motivadas en gran medida por el crecimiento de la industria de alimentos chatarra y su difusión masiva; existe una relación estrecha entre el sobrepeso y obesidad con las enfermedades crónicas no transmisibles, algunas de las cuales figuran entre las principales causas de muerte en la mayoría de países.

Las tres manifestaciones acarrean serias consecuencias para la salud individual y ocasionan grandes prejuicios para las economías nacionales, por esta razón organismos internacionales como las Naciones Unidas han definido entre los principales desafíos de las naciones en desarrollo, el combate a la malnutrición. En Ecuador existen altas prevalencias de los tres tipos de desorden; con respecto a la desnutrición crónica los últimos datos oficiales a nivel nacional corresponden a la encuesta de condiciones de vida (ECV 2005 – 2006), donde la prevalencia nacional en niños menores de cinco años es de 25,8%, correspondiente aproximadamente a 368.000 niños, dentro de este grupo cerca de 90.000 niños, es decir el 6,3% presentan desnutrición crónica severa, una condición nutricional grave que se manifiesta en una diferencia mayor a dos desviaciones estándar con respecto a un rango de talla normal que debería tener un niño bien nutrido. Sin embrago el problema en el área rural, donde el 35,5% de niños están desnutridos, es más alarmante, existiendo prevalencias de cerca del 50% en provincias como Bolívar o Chimborazo.[1] El estudio referido, muestra también los datos relacionados con la disponibilidad calórica promedio en nuestro país, que rebasa el requerimiento de acuerdo al total de la población, sin embargo, al existir una distribución injusta de la riqueza, los quintiles más pobres no llegan a satisfacer el

[1] Andrea Molina, "El estado nutricional de los niños y niñas ecuatorianos", en Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Ecuador. FAO – MCDS. Quito 2011.

requerimiento calórico promedio, mientras la disponibilidad energética rebasa grandemente los requerimientos en los quintiles más altos, generando un importante desperdicio.

PAÍS	DESNUTRICIÓN CRÓNICA	
	Prevalencia (%)	No. de niños
Nacional	26,0	371.856
Urbano	19,4	164.899
Rural	35,7	206.957
	DESNUTRICIÓN CRÓNICA SEVERA	
	Prevalencia (%)	No. de Niños
Nacional	6,35	90.692
Urbano	3,99	33.870
Rural	9,82	56.820
	DESNUTRICIÓN GLOBAL	
Nacional	Prevalencia (%)	No. de Niños
Urbano	6,76	96.686
Rural	5,13	43.589
	9,16	53.096
	DESNUTRICIÓN AGUDA	
Nacional	Prevalencia (%)	No. de niños
	2,24	32.080*
	SOBREPESO	
Nacional	Prevalencia (%)	No. de Niños
	6,55	92.597

***Alto riesgo de muerte**

Fuente: ECV 2006 - Elaboración: SIISE - MCDS

La desnutrición es un problema que no tiene que ver solamente con la alimentación:

"En la región, los más vulnerables al hambre y la desnutrición son los pobres que viven en los sectores rurales, pertenecen a grupos indígenas o afrodescendientes, tienen bajo nivel educacional y bajo acceso a agua potable y alcantarillado."[1]

Esta cita permite identificar el carácter multicausal de la malnutrición y los principales factores asociados al problema a más de la alimentación, a saber: el acceso a servicios

[1] UNICEF – CEPAL, "Desnutrición infantil en América Latina y el Caribe", revista Desafíos. Número 2. 2006.

básicos como agua potable y saneamiento, la pertenencia a grupos sociales vulnerables, la pobreza, los conocimientos y destrezas de las madres y padres sobre temas relacionados con la nutrición, y los servicios de salud principalmente.

2.2. LA ESTRATEGIA NACIONAL DE NUTRICIÓN, INTERVENCIÓN NUTRICIONAL TERRITORIAL INTEGRAL INTI.

2.2.1. Antecedentes

Con el objetivo de cumplir las metas de la agenda sectorial, se crea la Estrategia Nacional de Nutrición que está construida sobre dos ejes transversales: la territorialidad y la intersectorialidad. Con respecto a la primera, los hallazgos de evaluación proyectada de línea de base permiten definir un mapa de la desnutrición, de donde se eligió las zonas con mayores prevalencias, delimitándolas espacialmente para destinar mayores recursos, el mapa fue desarrollado en base a información de la encuesta de condiciones de vida de 2005-2006 y proyecciones del censo de 2001. Respecto a la intersectorialidad, la estrategia plantea coordinar las intervenciones aisladas ofertadas por diferentes entidades del sector público en los territorios priorizados.

El trabajo de articulación se desarrolla principalmente en tres fases de trabajo:

1. La coordinación de la programación concertada de las instituciones involucradas,

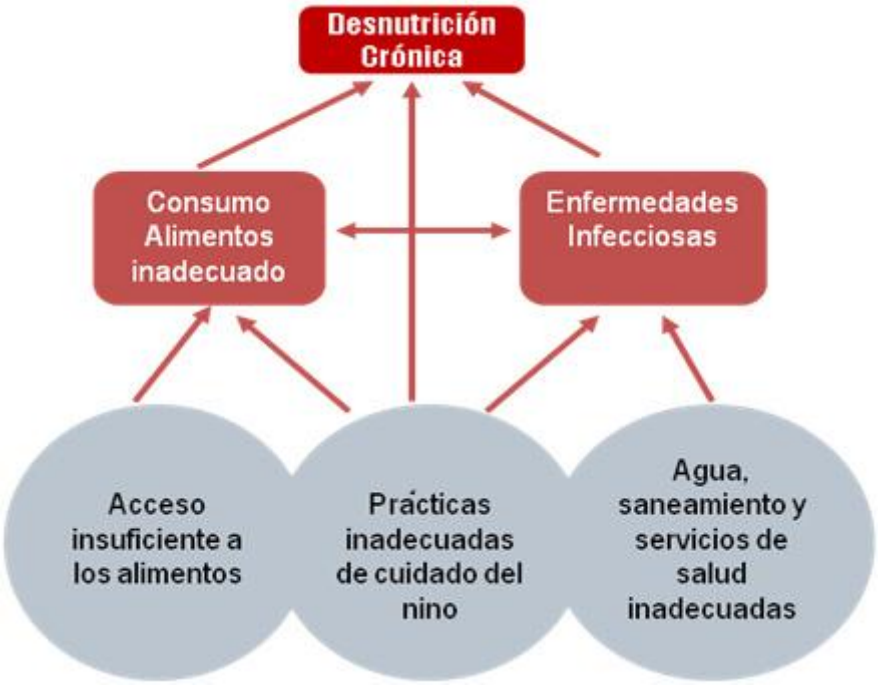
2. El apoyo y acompañamiento para facilitar la ejecución de acciones relacionadas con el combate a la malnutrición, y finalmente

3. El seguimiento y evaluación del trabajo coordinado.

En el estudio de UNICEF citado anteriormente se señala:

“La erradicación de la desnutrición infantil requiere que los países latinoamericanos desarrollen políticas de Estado integrales, de largo plazo y con participación activa de todos los actores.”

El siguiente esquema, validado por UNICEF, describe las relaciones de causalidad establecidas entre los principales factores de la malnutrición y resulta un punto de partida para la definición estratégica de la intervención.



Fuente UNICEF

Para implementar las políticas definidas, se requiere también la creación de una institucionalidad coherente, que permita su operacionalización y seguimiento, en el caso del Ecuador, un ejercicio de institucionalidad está representado por la estrategia nacional de nutrición.

2.2.2. Estrategia y estructura operativa de la organización

En términos de personal involucrado, la estructura es muy pequeña y horizontal. Un equipo conductor nacional, conformado por técnicos nacionales de los ministerios sectoriales, estableció en la primera fase de implementación, las directrices de planificación, apoyado en el enfoque de marco lógico; este equipo se reunía periódicamente durante varios meses mientras continuaba desarrollando las actividades cotidianas en cada una de sus organizaciones, esto permitió por una parte realizar una definición estratégica participativa optimizando recursos y por otra parte aprovechar de primera mano la experiencia surgida de la implementación de actividades en campo. El esquema referencial de planificación fue más tarde socializado y validado a nivel de cantones con la participación de los principales aliados a nivel territorial, tanto de los

ministerios sectoriales, como de los gobiernos locales. El proceso de planificación a nivel local produjo como resultado un plan articulado para cada cantón, que se resolvió denominar "Plan de Acción Concertado (PAC)", que incluye en cada caso las metas particulares definidas por los actores en territorio.

A continuación citamos las declaraciones de misión y visión de la estrategia:

MISIÓN

"Coordinar intervenciones inter sectoriales, para mejorar el estado nutricional de niñas y niños menores de 5 años y sus familias"

VISIÓN 2015

"En el año 2015, la estrategia Acción Nutrición ha mejorado la situación nutricional de niñas/os y sus familias, mediante acciones articuladas con responsabilidad compartida entre instituciones públicas y privadas, garantizando inclusión y una mejor calidad de vida."

En la oficina central el equipo se compone de cinco colaboradores:

- Gerente cuyos roles fundamentales son: participar en la definición estratégica, velar por el cumplimiento de las políticas y compromisos asumidos por los principales involucrados, garantizar la provisión de recursos para la ejecución de las actividades, vigilar la ejecución presupuestaria y asegurar la ejecución de los procesos de monitoreo y evaluación.

- Responsable de Monitoreo y evaluación, que controla y gestiona la información relacionada con la ejecución de actividades, tanto de los aliados en la ejecución, como del equipo de coordinación en provincia, participa y es responsable en la definición de instrumentos e indicadores de monitoreo. Apoya en la gestión de información en el nivel local.

- Responsable de seguimiento a la ejecución presupuestaria, tanto la relacionada con los presupuestos de las entidades ejecutoras, como el presupuesto de gestión de la estrategia.

- Administrador tecnológico de la aplicación de monitoreo en línea, que es responsable del mantenimiento y buen funcionamiento de esta herramienta informática.

- Responsable de comunicación, que tiene a su cargo la definición y elaboración de mensajes y productos comunicacionales dentro de la estrategia.

La estrategia trabaja además con un grupo de facilitadores o articuladores en provincia, que actualmente se implementa en un total de nueve provincias y dentro de ellas en treinta cantones, 27 rurales y tres zonas urbanas. Los facilitadores, o articuladores territoriales que trabajan en las zonas rurales manejan en promedio cuatro cantones y los facilitadores urbanos manejan cada cual una zona, siendo en total diez técnicos que cumplen la función de articular y coordinar operativamente la oferta pública de servicios. Este equipo que actúa de forma descentralizada, completado con el personal de la oficina central, es el grupo de análisis del presente trabajo.

La estrategia no se desarrolló simultáneamente en todas las zonas hoy intervenidas, una primera fase centrada en tres provincias de la sierra centro, sirvió de laboratorio para desarrollar un esquema metodológico de acercamiento y articulación que luego fue replicado en las otras provincias, respetando particularidades culturales y sociales de cada región. El equipo trabaja con el mismo esquema metodológico, pero de forma aislada, sin embargo una vez cada mes se reúne para compartir y evaluar experiencias.

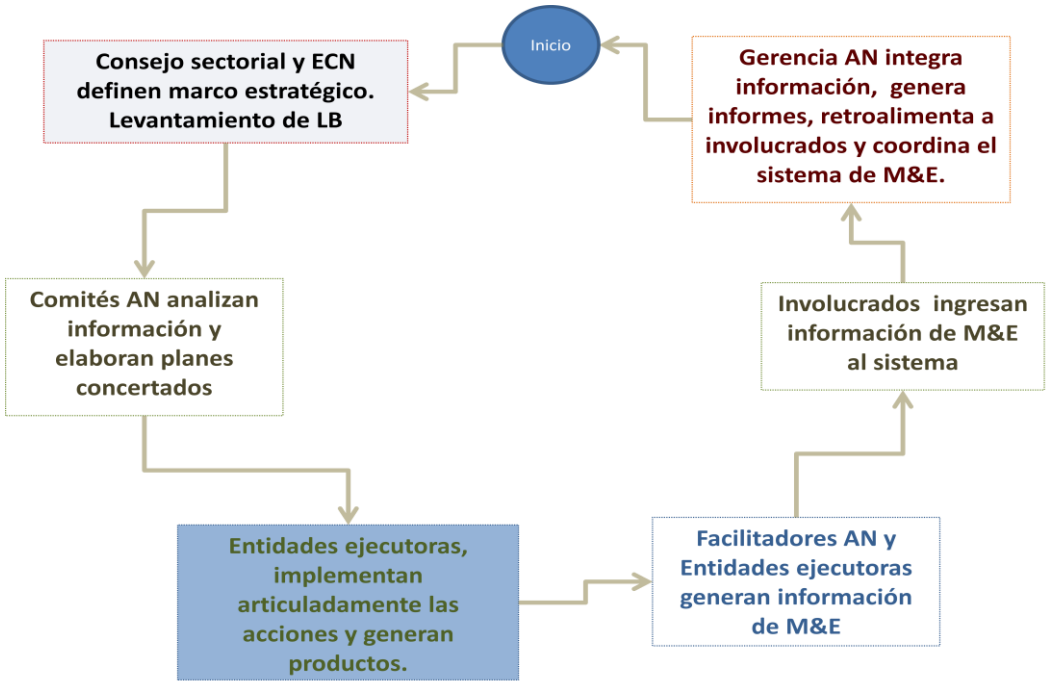
A través de los hallazgos del análisis sería posible relacionar las visiones y formas de pensar de cada uno de los colaboradores, con los resultados reales de la implementación de la estrategia coordinada, en sus respectivos territorios de responsabilidad, asumiendo de forma anticipada que los mayores avances o resultados en territorio, están asociados a las formas de pensar más alineadas a la innovación, de acuerdo a nuestro marco teórico referencial, sin embargo esta tarea tiene una limitación relacionada con la escasa disponibilidad de líneas de base para evaluar el impacto de la estrategia.

Una fuente importante de información para realizar esta asociación es el sistema de evaluación y monitoreo que la estrategia mantiene en red, donde es posible evidenciar

los logros reales de la implementación de acciones coordinadas, que han sido programadas participativamente en cada cantón.

2.2.3. Flujo de la información y monitoreo

Partiendo de la descripción realizada sobre las principales instancias de coordinación en los niveles nacional y local, se describe en el siguiente gráfico un flujo continuo donde cada uno de los involucrados tiene un nivel de responsabilidad específico relacionado con la recopilación, análisis y socialización de la información.



Fuente: Acción Nutrición - MCDS

Considerando que el objetivo último de este análisis es proveer una herramienta que contribuya a implementar de forma más consistente las estrategias de mejora, nos parece importante otorgar un espacio a la descripción del flujo de información dentro de la organización, pues de ella depende mucho la posibilidad de institucionalizar estrategias de innovación a través de la gestión creativa y dialógica de la información y el conocimiento.

Al inicio del flujo, el Consejo Sectorial del área social, define la política pública y apoyado en el equipo conductor nacional define las principales líneas estratégicas. La definición estratégica no es un proceso único y acabado, sino una instancia de revisión y adaptación permanente, por lo menos en teoría; el Equipo Conductor Nacional debería revisar anualmente la definición estratégica respaldado en evidencias extraídas del sistema de monitoreo y evaluación.

Con este marco de referencia se organizan instancias de articulación desconcentradas, estas permiten el desarrollo de planes de acción que presentan dos características relevantes: primero que son producto de procesos participativos donde intervienen muchos de los principales actores a nivel local, y segundo que incluyen de forma concertada las intervenciones de diversas instituciones involucradas en temas relacionados a la nutrición; estas instancias o Comités, que se pueden desarrollar a nivel provincial, cantonal o parroquial, revisan periódicamente el avance de la ejecución intersectorial y programan las actividades coordinadas.

Durante la ejecución de las actividades se genera también información que es levantada en conjunto entre los técnicos de los ministerios sectoriales y los articuladores provinciales, una gran parte de esta información ingresa a la aplicación informática en línea y otra parte es socializada internamente entre el equipo de coordinación.

Junto con el registro de avances cuantitativos de la implementación, la aplicación en línea organiza también un registro histórico, clasificado por cantones y por meses, que incluye información cualitativa relacionada con el involucramiento y compromiso de los actores, incluyendo barreras encontradas e iniciativas de solución desarrolladas. Otros documentos relevantes dentro del sistema de monitoreo que forman parte de la gestión institucional de la información, son las actas o ayudas memoria de Comités provinciales, cantonales y parroquiales, los registros de seguimiento a la implementación de actividades en campo, e informes diversos que los articuladores elaboran en relación a ciertas intervenciones coyunturalmente relevantes.

Un método de planificación interna permite a los articuladores programar mensualmente sus actividades, las cuales tienen que ver con: la convocatoria a los aliados locales para planificar y evaluar acciones, el acompañamiento para verificar en campo el avance en

la implementación de las intervenciones, la facilitación de procesos de integración entre actores dispersos, el registro y reporte de información relevante relacionada con la estrategia, principalmente.

2.3. POSIBLES ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Aunque el alcance de este trabajo se circunscribe al diagnóstico previo a la implementación de intervenciones de mejora, parece importante señalar a priori algunas áreas que pueden servir de guía en el análisis de oportunidades de innovación, pues su intervención sería el siguiente paso necesario, y en el fondo el sentido de realizar este diagnóstico. Entre las principales, de acuerdo al contexto y características de la organización, se menciona las siguientes:

- Definición de estándares flexibles de manejo de la relación con los aliados. Si bien cada realidad territorial tiene particularidades, pueden existir ciertas pautas efectivas de acercamiento que se pueden estandarizar.

- Comunicación interna del equipo de articulación y utilización de experiencias exitosas para propiciar la réplica en otras provincias. En este campo se pueden aplicar algunas herramientas de la gestión del conocimiento orientadas al aprendizaje organizacional, especialmente basadas en la promoción y uso controlado de la creatividad.

- Generar ambientes de aprendizaje; estos ambientes pueden ser, pero no necesariamente tienen que ser espacios físicos; su diseño y su dinámica de operación tienen directa relación con los hallazgos de este análisis.

- Promoción de la solución de problemas a través del intercambio continuo de experiencias al interior del equipo y su retroalimentación. Este tema pudiera ser operativamente manejado dentro del anterior, pero por su importancia puede ser considerado de manera particular.

- Mejora en la gestión de la información. Este progreso se puede dar en todos los niveles, desde las instancias de recolección y clasificación, pasando por las de

análisis, hasta la socialización de la información y puesta al servicio de forma amigable para los principales involucrados.

- Equilibrio en el nivel aceptable de desempeño de los diferentes articuladores provinciales. Actualmente se puede observar diferencias muy importantes en el nivel de desempeño de los diferentes colaboradores, que con la información disponible no pueden ser comprendidas adecuadamente.

CAPÍTULO 3

3.1. RECOPILACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE DATOS

Como se explicó en la descripción metodológica, este estudio es de tipo cualitativo, por lo tanto la información recolectada no tiene que ver con datos estadísticos de los procesos de producción, sino más bien con textos explicativos, en lo posible cargados de referencias valorativas.

3.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

3.2.1. Encuesta de conocimientos relacionados

Este instrumento ha sido diseñado pensando en tres principios: la posibilidad de inducir a la utilización de analogías y metáforas para responder a ciertas preguntas, la posibilidad de responder de forma libre, en términos de extensión y del lenguaje utilizado a las preguntas planteadas, y finalmente la alineación de los temas tratados con los principios considerados como claves dentro de la cultura e innovación organizacional.

Como antecedente, una primera versión de la encuesta fue probada en una organización pública de características similares: el Programa "Aliméntate Ecuador" del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que tiene en común con la organización estudiada en este trabajo los siguientes aspectos: la población objetivo está ubicada en zonas con condiciones de pobreza y bajo acceso a servicios, las intervenciones tienen en común líneas de acción relacionadas con la alimentación y nutrición, los equipos técnicos tienen un perfil profesional similar, finalmente las dos son organizaciones públicas con estructuras relativamente horizontales y objetivos similares de enfoque social. Esta prueba incluía una batería de más de 20 preguntas que en su utilización demostró arrojar respuestas repetitivas y algunas de ellas con poco valor agregado. Sin embargo otras preguntas permitieron a los participantes expresar con claridad algunas analogías coherentes con su actividad dentro del sector social, y también en muchos casos

mostraron la identificación de valores y visiones entre los miembros de equipos cohesionados.

Como resultado de este ejercicio se modificó el diseño de la encuesta descartando algunas preguntas y manteniendo el principio de promover la expresión abierta, libre y amplia de las opiniones, creencias y valores personales, manteniendo también la alineación del sentido general de las preguntas con el área de trabajo. Las preguntas, o en algunos casos propuestas de descripción, incluidas en la segunda versión de la encuesta, que fue aplicada en este análisis son las siguientes:

1. Describa el significado de la palabra SALUD
2. ¿A qué se parece una persona saludable?
3. Describa el significado de la palabra CULTURA
4. ¿Con qué se puede comparar la cultura?
5. Con un ejemplo describa la palabra PROBLEMA
6. ¿con qué se puede comparar un equipo?
7. Mencione una idea para mejorar el desempeño de su equipo
8. Alguien roba su computadora donde tiene el informe que le ha tomado una semana elaborar, debe entregarlo al día siguiente y no tiene respaldo, ¿qué hace?
9. ¿Cuál es su mayor proyecto en la vida y cómo lo puede implementar?

Las encuestas se aplicaron a los articuladores en provincia y al equipo básico de apoyo en planta central, en total 12 personas, por lo tanto la cobertura fue a todo el universo de estudio. Los participantes fueron informados respecto a la utilización posterior de la información facilitada para obtener su consentimiento. En algunos casos la información que se presenta en el análisis textual fue confirmada a través de conversaciones con los participantes para confirmar algunos elementos de sentido.

Más adelante se analiza las respuestas en base al marco referencial y en la sección de conclusiones y recomendaciones se procede a señalar tanto las oportunidades de

innovación como las posibles barreras que se puedan encontrar para estas iniciativas. Este ejercicio nos permite definir también, en el capítulo 4, una metodología referencial, flexible y adaptable para el diseño y aplicación de esta herramienta de diagnóstico en otras organizaciones.

3.2.2. Matriz de clasificación

Es básicamente un instrumento de ordenamiento de los textos, contiene en una sola tabla todas las respuestas y los casos analizados, su principal función es visualizar las semejanzas y diferencias con fines de comparación y relacionarlas con el perfil de los articuladores y sus áreas de intervención.

En la práctica hay dos matrices de clasificación, la primera incluye las respuestas sin referencias de análisis y la segunda incluye en lugar de las respuestas las categorías resultantes del análisis textual de las mismas. Este instrumento permite comparar los diferentes casos para cada pregunta, pero también permite comparar el análisis de cada una de las preguntas en un mismo caso.

3.2.3. Matriz de categorización

Es un instrumento analítico que despliega los casos y los resultados de comparar las analogías encontradas, con los referentes teóricos planteados. Existe una matriz de categorización para cada una de las respuestas y sus resultados alimentan la matriz de clasificación del análisis.

En algunos casos, cuando la información de las respuestas no es suficiente, o falta claridad respecto al sentido de las analogías planteadas o al campo de significación elegido para la explicación, estas matrices pueden incluir observaciones en lugar de categorías de análisis.

3.2.4. Observación participante

En este caso esta herramienta o método de análisis ha sido clave para validar los textos registrados en las encuestas, se ha mantenido conversaciones con todos los articuladores, tanto en espacios de planificación como durante el acompañamiento a sus actividades en campo. Se ha participado también en varias reuniones de coordinación que generalmente se convocan con una periodicidad mensual y se ha revisado las ayudas memoria resultantes de estas reuniones.

También se ha realizado una revisión de documentos importantes de la organización, como instructivos de coordinación, matrices de planificación y evaluaciones de desempeño.

A continuación se describe cada una de las preguntas con su contexto y los hallazgos de valoración encontrados en el discurso, los mismos que sirven de insumos para la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Las matrices con las respuestas se incluyen para su revisión detallada en la sección de anexos.

3.3. ANÁLISIS TEXTUAL DE LAS RESPUESTAS

3.3.1. Discursos relacionados con la salud

La primera pregunta pide una descripción del concepto general, que representa una consecuencia lógica del trabajo desarrollado por la organización. Es pertinente aclarar que, debido al tipo de intervención, el concepto de salud se aborda desde una perspectiva social o de salud pública. Esta pregunta es por un lado una referencia directa al área de trabajo, a la identificación o proximidad que los participantes pueden manifestar con el área, y como consecuencia la oportunidad de compromiso que se puede desarrollar a partir de esa identificación. Pero por otra parte permite evidenciar la capacidad de comprender a la salud como una condición que puede estar presente o no, que en el primer caso ameritaría su cuidado y mantenimiento y en el segundo su recuperación a través de un proceso de cambio. Cualquiera de estas dos alternativas involucra esfuerzos organizados y una manera sistemática de entender el problema e intervenir sobre él.

Es posible deducir de las respuestas una referencia general hacia una condición necesaria para acceder a un resultado ulterior, en algunos de los casos este resultado se puede identificar con logros tangibles; las respuestas tienden a definir la salud a nivel personal y la mayor parte la valoran como una característica capaz de manifestarse en los niveles mental y físico. La definición de la noción "salud" permite evidenciar un fuerte arraigo del concepto de dualidad cuerpo – mente, incluyendo en la parte mental las emociones. Una minoría señala también la dimensión espiritual dentro del estado de salud. Esta separación del objeto ser humano en diversas dimensiones, partes o elementos da cuenta en términos generales, de una visión analítica, que resulta consecuente con la definición estratégica de la organización, expresada en una serie de componentes que, a pesar de estar interconectados, sin embargo se conciben frecuentemente por separado.

Es importante destacar la concepción de temporalidad atribuida a la salud, la gran mayoría de respuestas se refieren a la salud como a un "estado" más que como a una condición o a una cualidad; esta idea nos puede guiar a una forma básica de concebir la

problemática social, que podría ser determinante en la forma en que los articuladores abordan estratégicamente sus tareas. La noción puede referir a una forma de entender ciertas manifestaciones sociales como estados transitorios, no necesariamente ligados a una estructura o cadena causal. Este tipo de noción puede jugar un papel protagónico en la forma de implementar las actividades, así como en los resultados alcanzados por los articuladores; pues no es lo mismo intervenir sobre un problema que puede evolucionar en sucesivos estados de acuerdo a alguna incomprensible lógica interna o ciclo natural, que intervenir sistemáticamente en las causas que generan un problema. En la primera pregunta, a excepción de una respuesta, que menciona sólo factores internos, como hábitos personales, los participantes no mencionan las causas de un estado saludable, sino más bien sus manifestaciones o sus consecuencias; en el contexto de una intervención que promueve un enfoque causal y multifactorial para intervenir sobre un problema de salud pública, resulta decidor el hecho de que las definiciones de salud sólo se remitan a la salud individual sin tener en cuenta los factores causales.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Referencia a un proceso para alcanzar un objetivo, autoeficiencia.	Instrumental	Logro	Equilibrio	amarillo
2	Un funcionamiento eficiente hace referencia a productividad.	Instrumental	Cumplimiento	Eficiencia	blanco
3	Referencia temporalidad (estado).	Organicista	Bienestar	Equilibrio	blanco
4	Jerarquía (niveles) de dimensiones humanas, con enfoque de equilibrio.	Complejidad	Integridad	Equilibrio	azul
5	Condición para permanecer.	No definido	Vida	Continuidad	blanco
6	Temporalidad e integridad.	Complejidad	Armonía	Bienestar	azul
7	Valoración axiológica, se hace referencia a diferentes dimensiones.	Complejidad	Condición	Bienestar	azul
8	Un funcionamiento eficiente hace referencia a productividad.	Instrumental	Eficiencia	Integración	blanco
9	Dualidad	No definido	Bienestar	Sensación	rojo
10	Tesoro, precio, puede ser interpretado como valor en términos de intercambio. Temporalidad al ser u estado transitorio.	Organicista	Bienestar	Tesoro preciado	negro
11	Temporalidad e integridad.	Complejidad	Armonía	Bienestar	azul
12	Armonía remite a una connotación musical o estética, al integrar al entorno refiere un pensamiento complejo.	Complejidad	Bienestar	Armonía	azul

Análisis Pregunta 1

Fuente: elaboración del autor

Cuando se solicita en la encuesta establecer analogías para una persona saludable, más de la mitad de respuestas remiten a la naturaleza y más de una tercera parte al simbolismo de un árbol, que además de ser fuerte y tener la capacidad de dar frutos, manifiesta también una apariencia exterior estéticamente agradable, esta última cualidad, expresada también en otras respuestas como directamente relacionada a la salud. Sin embargo apenas dos participantes mencionan que ese árbol necesita de nutrientes para desarrollarse. Resulta también oportuno señalar que un árbol no se desarrolla de la noche a la mañana, requiere un período de crecimiento extenso y algunos cuidados, de forma similar, un estado saludable no se obtiene inmediatamente, esta es una premisa importante para la medicina enfocada en el cuidado preventivo y en

la relación armónica con el entorno, en contraposición a terapias farmacológicas, que desde cierta perspectiva procuran recuperar "inmediatamente" la salud.

Dentro de las comparaciones descritas para una persona saludable, se introduce con fuerza la noción de productividad, tanto en las analogías de la naturaleza (bosque, árbol, fruto), como en otros casos donde se relaciona puntualmente a una persona saludable con un motor, con un país desarrollado y con una persona físicamente bien dotada; en todos los casos la idea de energía aplicada al trabajo remite a la productividad. Esto se explica parcialmente por el contexto de aplicación de la encuesta pero también se repite como un referente próximo de significación, es decir como un valor muy reconocido y aceptado por los participantes.

Aparte del bienestar como un concepto clave, la noción de salud muestra también otros conceptos que se destacan como importantes dentro de la cultura organizacional, los principales son: la eficiencia, el cumplimiento, el logro, la integridad, la armonía, la integración, la realización, la energía, fuerza o resistencia y como una noción muy valorada y consistente con la mencionada visión analítica: el equilibrio. Todos estos valores serían aceptados dentro del grupo como directrices para tareas puntuales, como guías para actividades de formación o como principios para iniciativas de mejora.

Si bien no figura en todas las respuestas de manera explícita, es posible encontrar referencias consistentes a una noción de autoeficiencia, es casi imposible identificar en las respuestas referencias a obstáculos o incertidumbre en los discursos; parcialmente esto se explicaría por la posible cautela frente a una eventual evaluación, sin embargo en preguntas donde la incertidumbre o referencia a barreras no debiera ser en teoría evitada, simplemente no surge como un referente próximo de significación.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Analogía a un atleta. Referencia a costumbres, que tiene una connotación de resistencia al cambio. Referencia a la apariencia externa. También se puede percibir una referencia de autoeficiencia.	Instrumental.	Apariencia atlética	Costumbres saludables	amarillo
2	Arbol, crecimiento, desarrollo.	Organicista	Cuidado	Nutrición	blanco
3	Dualidad - equilibrio. Bosque. Sincronización, funcionalidad. Flujo energético.	Instrumental.	Equilibrio	Funcionalidad	blanco
4	Bosque. Energía positiva. Ofrece, expande refieren a entrega o servicio.	No definido	Vida	Paz	amarillo
5	Progreso.	Instrumental	Desarrollo		blanco
6	Arbol. Nutrición. Resistencia. Productividad, donación.	Instrumental.	Nutrición adecuada	Resistencia	amarillo
7	Paisaje sin contaminación. Satisfacción de necesidades. Vivir bien.	Organicista.	Pureza	Bienestar	verde
8	Motor. Funcionalidad.	Instrumental	Mecanismo	Funcionalidad	blanco
9	Productividad. Tema laboral en primer lugar.	Instrumental	Administración del tiempo	Pluridimensionalidad de la cotidianidad	blanco
10	Arbol. Salud.	Organicista.	Salud	Resistencia	amarillo
11	Multidimensionalidad	Instrumental	Desarrollo	Capacidad	blanco
12	Fruto. Adecuación a la necesidad.	Instrumental	Calidad	Excelencia	blanco

Análisis Pregunta 2

Fuente: elaboración del autor

Para una revisión completa de las respuestas, se incluye en la sección "anexos" las matrices de clasificación y de análisis correspondientes a cada una de las preguntas.

3.3.2. Discursos relacionados con la cultura

El diseño de la encuesta en la parte referente a cultura es muy similar a la sección anterior, primero se invita a una reflexión respecto al significado de cultura para ubicar la temática y luego se induce a establecer analogías relacionadas. En el caso de la cultura es pertinente mencionar que el término involucra una metáfora muy rica, familiar y fácil de identificar; originalmente el significado de la palabra estaba relacionado al cultivo agrícola y más tarde del intelecto o también del espíritu humano, encaminado el primero a facilitar la supervivencia a través de controlar la producción de alimentos, y el segundo a obtener frutos intangibles; teniendo en cuenta que, como todo

cultivo, los resultados son más significativos cuando las diferentes tareas son controladas, por una parte la tierra donde se produce el cultivo debe ser preparada y por otra parte es importante también la semilla que es plantada, los dos factores, más el cuidado conferido durante la fase de crecimiento, determinan la calidad y cantidad del producto final; prácticamente todos los conceptos aplicables a las tareas del cultivo agrícola, son aplicables también a la noción intelectual de cultura. Más tarde, la misma idea se fue ampliando no solamente a la producción intangible sino de manera amplia a toda la producción de un determinado grupo social, que involucra tanto la parte simbólica como las estructuras sociales, incluidas las instituciones, y la producción de bienes y servicios de un grupo humano. Es claro que la noción no puede ser desligada del contexto espacial y temporal. Temporalmente conviven infinidad de culturas en diferentes espacios, y también se pueden describir variedades culturales en un mismo espacio pero en tiempos diferentes.

Remitiéndonos al caso de estudio, en el análisis de las respuestas a la primera pregunta, tercera de la encuesta, se encontró un inconveniente importante, la gran mayoría de respuestas de los participantes obedecen a una elaboración basada en consultas bibliográficas, probablemente vía web, pues se puede identificar patrones de respuesta y elementos similares, una revisión de algunas fuentes populares de consulta en internet corrobora esta percepción. Por esta razón el análisis se enfocará más en las comparaciones, cuya autenticidad es más confiable. Sin embargo rescatamos algunas nociones que no dejan de ser importantes dentro de la definición de cultura, como la referencia a la identidad, aspecto importante a la hora de consolidar un equipo de trabajo. Otra noción manifiesta tiene que ver con la trascendencia o el legado. Al tratarse de un trabajo altruista, basado en el servicio a poblaciones vulnerables, este factor puede ser un importante motivador para los articuladores, dejar una huella o hacer una importante contribución a la sociedad es un valor ampliamente reconocido.

Al buscar analogías aplicables al concepto de cultura, los articuladores no muestran significativas similitudes en sus respuestas, en efecto, llama la atención notar que ninguna de las analogías propuestas se repite, sin embargo se puede encontrar campos de significación comunes. Aparte de la mencionada comparación con un cultivo agrícola y una respuesta que la compara con la alimentación, se menciona tres analogías

habituales: la cultura como un conjunto de conocimientos, la cultura como educación y la cultura equiparada a las costumbres; las tres ideas están muy emparentadas y tienen connotaciones relacionadas con una forma tradicional de entender el tema, la cultura vista como un producto previamente elaborado, terminado y no susceptible a modificaciones, que simplemente es transmitido de generación en generación a través del sistema educativo, de las tradiciones y costumbres sociales o de la producción simbólica generada dentro de este espacio de conocimiento. Sin embargo detrás de esta idea pueden existir una serie de principios de ordenamiento social y económico que en algunos casos pueden ocultar inequidades y condiciones injustas.

Entender de esta forma a la cultura significa desconocer su dinámica, su cualidad vital, su posibilidad de transformación y recreación constante. En el caso de una organización, puede significar entender a los procedimientos y metodologías de trabajo como un conjunto acabado de normas y reglamentos que deben ser aprendidos y transmitidos como han sido originalmente concebidos; restando importancia a la capacidad individual de introducir aportes o generar iniciativas de mejora. Pero esta afirmación no se puede ampliar a todas las tareas de trabajo en la organización estudiada, donde, como se vio, se requiere mucha iniciativa y creatividad en lo local, y debe ser entendida en este contexto como un aporte al balance entre las disposiciones jerárquicas desde planta central y su particular aplicación en territorio. Por esta razón una concepción tradicional o conservadora de la cultura puede ser utilizada aquí para balancear los requerimientos de inventiva en el equipo de articulación.

Es necesario mencionar también otras comparaciones que aportan elementos importantes: en un caso se menciona un panal de abejas, idea que nos remite a una asociación de trabajo con connotaciones de organización y laboriosidad y está relacionada también a otra respuesta que compara a la cultura con una cadena de valor, estas dos respuestas remiten al campo de la productividad pero de una manera creativa, en el caso del panal la producción es un patrimonio de la comunidad de abejas y refiere a una complejidad de relaciones de convivencia que se desarrollan en la colmena, en el caso de la cadena de valor, a más de la concepción lógica, causal y contextualizada de los procesos de trabajo, se introduce un aspecto relacionado al aporte generado durante la producción: el concepto de valor agregado.

Una combinación balanceada de las nociones propuestas en esta sección sería un insumo para la definición de tareas y también para el seguimiento a la gestión de las actividades en las provincias.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Solo se percibe la opción de compararla con otra cultura.	Instrumental	Analogía entre culturas	Considerar el contexto.	blanco
2	Puede tener connotaciones relacionadas al trabajo. Se pudiera establecer otras referencias en base otras respuestas de este caso.	No definido	Organización	Trabajo	verde
3	Documento de identificación que distingue entre casos particulares.	No definido	Identidad	Unicidad	verde
4	Cúmulo. Conocimientos.	No definido	Conocimiento		blanco
5	Cadena de procesos de agregación de valor.	Instrumental	Valor agregado	Procesos	verde
6	Nutrición. Ser vivo.	Organicista	Alimentación		blanco
7	Cultivo. Manejo porductivo de la tierra.	Instrumental	Cultivo	Producción	blanco
8	Analogía con la conducta individual.	Instrumental	Comportamiento		blanco
9	Arte y vestimenta de nativos (?)	No definido	Arte	Grupo étnico	blanco
10	Comparación y confrontación con concepto de educación. Introduce valoración axiológica de cultura (malas culturas)	No definido	Costumbres	Tradiciones	rojo
11	Grafitti, obra de arte. Unidad en la diversidad.	Complejidad	Composición	Estética	azul
12	Medio ambiente natural. Red de relaciones.	Complejidad	Interrelaciones	Propósito	azul

Análisis Pregunta 4

Fuente: elaboración del autor

3.3.3. Trabajo en equipo y actitud laboral

Esta sección abarca cuatro preguntas, una descripción ejemplificada del concepto "problema", una comparación de equipo, una idea para mejorar el equipo y la resolución de un caso hipotético. Todos estos temas tienen ya una referencia directa en el campo laboral cotidiano y por su proximidad, las respuestas remiten principalmente a la experiencia de trabajo actual de los participantes.

La descripción de problema a través de un ejemplo, presenta una cuarta parte de respuestas que no son ejemplos, sino definiciones de la noción, en estas, la idea refiere a situaciones externas que alteran o perturban la normalidad y deben ser resueltas, se entiende en estos casos que siempre es posible resolver un problema, esta última noción está presente en la mayor parte de respuestas, mostrando una referencia sustancial a una percepción de auto eficacia que puede jugar un rol crucial en cualquier iniciativa de mejora.

Algunos de los ejemplos incluyen elementos relacionados con la comunicación y con la falta de claridad o suficiencia de información en los mensajes, dando a entender que la organización tiene una oportunidad de mejora en ese campo. A través de conversaciones con los participantes, y de la observación directa, se ha identificado esta carencia en los dos sentidos, desde el nivel central a provincias y viceversa.

A más de la referencia a la capacidad propia de resolución de los problemas, se refiere a la posibilidad de generar aprendizajes en este proceso, concepto a tener en cuenta en toda iniciativa de innovación. Un campo de significado importante en esta pregunta es la gestión entendida en términos generales, pero con una connotación empresarial, en el marco de la cual se menciona: la dificultad de tomar decisiones con información incompleta, la necesidad de mantener un intercambio oportuno de información, la necesidad de alinear recursos -principalmente presupuestos- a la planificación y la importancia o valor económico de la imagen o marca empresarial; todos estos, temas espontáneamente surgidos en un contexto de libre selección de campos de significación. Finalmente el otro campo destacado de significado es la alimentación, cerca de una tercera parte de las respuestas incluyen referencias a esta área, ya sea la necesidad de mantener una dieta variada y balanceada, o las consecuencias perniciosas para la salud, producto de una alimentación inadecuada.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Necesidad de tomar una decisión, sin tener la información suficiente. El ejemplo refiere también a un caso de jerarquías, hay una persona que manda y otra que es mandada.	Instrumental	Posibilidad de cometer un error	Incapacidad para decidir o actuar	blanco
2	Claridad (luz) en la información	No definido	Fallas de comunicación		blanco
3	Creación propia de problemas. Percepción de auto eficacia.	Complejidad	Superación	Aprendizaje	amarillo
4	Conflicto entre planificación y recursos disponibles	Instrumental	Planificación no adecuada a recursos	Falta de voluntad para solucionar problema	blanco
5	Contingencia		Contingencia		blanco
6	Perder posibilidades. Concluir estudios. Conseguir un empleo. Son analogías coherentes con el status quo.	Instrumental	Malnutrición	Oprtunidades reducidas	blanco
7	Referencia a problema extremo.	No definido	Riesgo alto	Falta de rumbo	rojo
8	Alteración de la armonía. Pobreza. Se alude a mejorar las condiciones de vida sin mencionar las causas. Se entiende que los problemas siempre se pueden y deben resolver.	Instrumental	Un problema requiere una solución	Autoeficacia	amarillo
9	Ejemplo alude al medio deportivo pero involucra aspectos administrativos y sociales.	Complejidad	Cadena de problemas		verde
10	Monocultivo no asociado a un problema ambiental sino a un problema de diversificación de la dieta.	Instrumental	Alimentación debe ser variada y balanceada		blanco
11	Accidente de tránsito	No definido	Incidente	Contingencia	Negro
12	Ejemplo relacionado con alimentación. Preparar una receta puede referir a una visión de desarrollo exógeno.	Instrumental	Planificación no adecuada a recursos	Seguir una receta	blanco

Análisis Pregunta 5

Fuente: elaboración del autor

En la analogía sugerida para comparar un equipo, los participantes mostraron mucha creatividad, sin embargo hay una metáfora que se repite, aunque con ciertas variaciones, en el 58% de casos; es la referida al cuerpo humano, que representa un tema bastante significativo de identidad grupal. En la mayor parte de casos se hace referencia a las relaciones de complementariedad o interdependencia, y de funcionalidad de diversas partes u órganos del cuerpo; rescatando en estas alusiones, la noción de coordinación, necesaria para potencializar las funciones aisladas de cada elemento.

Existen tres analogías que aunque representan casos particulares, sin embargo refieren a nociones que van tomando forma como constituyentes de la cultura organizacional. La primera es un panal de abejas, que apareció en una pregunta anterior relacionada a la

cultura, en este caso la referencia es más directa al trabajo y logro coordinado de resultados, la segunda se refiere a un equipo de fútbol, que aunque se trata del mismo concepto "equipo", sin embargo incluye elementos internos (jugadores, funciones, metas) y externos (directivos, accionistas, hinchada), con un nexo establecido a través del cuerpo técnico; esta respuesta constituye una representación de la noción básica de ambiente empresarial para la competitividad. La tercera metáfora se refiere a un camino que tiene una meta y tiene tramos difíciles y tramos fáciles, un aspecto interesante de esta respuesta radica en que aunque diversas partes del camino pueden tener características muy diferentes y hasta opuestas, sin embargo todas son parte del mismo camino.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Una mano que necesita	Organicista	Coordinación	Trabajo	verde
2	Cuerpo humano	Organicista	Interdependencia	Funcionalidad	verde
3	Una persona	Organicista	Unidad	Productividad	verde
4	Camino, recorrido. Obstáculos en el camino. Compartir y convivir. Ser parte del todo.	Complejidad	Progreso	Complementariedad	verde
5	Sistema	no definido	Organización		blanco
6	Cuerpo humano	Organicista			verde
7	Puede tener connotaciones relacionadas al trabajo.	No definido	Organización	Trabajo	verde
8	Cuerpo humano	Organicista	Funcionalidad	Unidad	verde
9	Equipo de fútbol. Competencia	Instrumental	Funcionalidad	Logro	amarillo
10	No queda clara la analogía con una persona adulta. Se introduce la valoración axiológica de un equipo de trabajo en función de los resultados.	No definido	Trabajo		blanco
11	Mecanismo. Engranajes	Instrumental	Trabajo	Productividad	blanco
12	Cuerpo humano	Organicista			verde

Análisis Pregunta 6

Fuente: elaboración del autor

La pregunta 7 de la encuesta solicita una idea para mejorar el desempeño del equipo actual de trabajo, sin embargo al analizar las respuestas, se puede ver que más que ideas o propuestas de mejora, los entrevistados expresaron en este espacio sus aspiraciones o requerimientos, en relación a la responsabilidad que desempeñan. Resulta interesante observar que si se hubiera preguntado cuáles son las necesidades más urgentes o sentidas por los participantes, las respuestas probablemente serían las mismas; esto se

ha podido comprobar a través de conversaciones con los participantes y de la observación directa en espacios de planificación y evaluación del trabajo que se convocan mensualmente. No necesariamente las ideas (o necesidades disimuladas) son puntos débiles u oportunidades de mejora organizacional, en algunos casos pueden ser temores, prejuicios o percepciones subjetivas sin mayor fundamento, sin embargo son muy relevantes en cuanto representan demandas o requerimientos reales y primordiales para sus autores. En otros casos sin embargo, si pueden representar carencias o debilidades de la organización, esta diferencia, que a veces puede ser sutil, es fundamental y debe ser identificada. Otra importante tarea de análisis en esta sección tiene que ver con las competencias dentro de las iniciativas o necesidades expuestas; es decir, una demanda o una iniciativa puede ser planteada con relativa facilidad, pero quién es responsable de implementar las iniciativas propuestas puede ser una pregunta determinante; en general la posibilidad de realización de una iniciativa de este tipo es proporcional al grado de participación directa de sus autores; en términos generales, los requerimientos planteados por los entrevistados son acciones que se espera sean cumplidas por otros, solo excepcionalmente se manifiesta una iniciativa donde quien la plantea sería autor y responsable de su realización.

Entre aquellas necesidades que en este caso se mencionan pero a través de la observación directa se han verificado como percepciones sin fundamento se menciona la provisión de ciertos recursos, el respeto a la autoría de algunas ideas, la definición clara de objetivos y la participación y consenso en algunas etapas de planificación; estos cuatro temas en general no constituyen debilidades de la organización y existe evidencia que puede demostrar esta afirmación, como la comprobación del acceso efectivo a los recursos básicos necesarios o las actas de las reuniones de coordinación donde se registran iniciativas, acuerdos, compromisos, y se establece los objetivos de trabajo esperados para cada período, los mismos que son retroalimentados permanentemente desde planta central vía telefónica y vía correo electrónico, sin descartar que parece necesario reforzar los procesos de comunicación de ida y vuelta.

Entre las demandas que pueden constituir oportunidades de mejora y serán tratadas con más detalle y con un enfoque más operacional en la sección de recomendaciones, se menciona: la optimización de los mecanismos de comunicación, reforzando el ciclo de

retroalimentación y la explicitación de un contexto compartido de codificación y decodificación, la clarificación de responsabilidades y competencias, el refuerzo a la motivación y direccionamiento estratégico, la creación y promoción de espacios para compartir experiencias e interactuar, la creación de un clima de confianza, el desarrollo de reconocimientos e incentivos al esfuerzo y dentro de la creación de capacidades, la administración del tiempo, la delegación adecuada y el enfoque de causalidad como las principales.

CASO	ANALOGIAS	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Mecanismos. Referencia a comunicación.	Instrumental	Gestión	Consenso	blanco
2	Aceptar diferencias. Referencia a comunicación.	No definido	Diálogo	Respetar autoría	rojo
3	Se mencionan varios principios de liderazgo. Referencia a comunicación.	Instrumental	Motivación	Claridad de objetivos	blanco
4	Compartir la vida	No definido	Relaciones interpersonales		rojo
5	Respuesta textual: "compromiso y responsabilidad"	No definido	Compromiso	Responsabilidad	blanco
6	No es coherente con recursos necesarios en este caso	Instrumental	Dotación de equipos		blanco
7	Acrecentar la convivencia. Hombre lobo del hombre. Mejorar la autoestima.	No definido	Humanismo	Relaciones interpersonales	rojo
8	Clima de confianza. Funcionarios por colaboradores. Estímulos, incentivos.	No definido	Diálogo	Logro de resultados	amarillo
9	Puntos débiles y fuertes del equipo. Conformación del grupo.	Instrumental	Mejoramiento continuo	Eficacia	blanco
10	Puntos débiles y fuertes. Mente crece o muere. Necesidad de sentirse importantes. Objetivo común.	Instrumental	Liderazgo	Motivación	blanco
11	Mejora en la coordinación. Delegar responsabilidades	Instrumental	Trabajo	Productividad	blanco
12	Desarrollo. Iniciativa.	Instrumental	Incentivos	Reconocimiento	blanco

Análisis Pregunta 7

Fuente: elaboración del autor

Finalmente esta sección incluye una pregunta orientada a conocer la actitud frente al trabajo, en este caso motivada por la alusión a un incidente que obliga a destinar tiempo extra para cumplir con un compromiso previamente establecido; también en esta pregunta hay que tener presente el sesgo que puedan tener las respuestas por una eventual evaluación, sin embargo contiene información significativa en términos de

organización del trabajo y disposición de tiempo y esfuerzo frente a una tarea extraordinaria.

Todas las respuestas fueron decididas en el sentido de expresar la disposición para dedicar el tiempo extra que fuera necesario para cumplir con la responsabilidad, sin embargo por la forma en que está planteado el ejemplo, se da a entender que el tiempo disponible no es suficiente para terminar la tarea, por tanto a más de dedicar este tiempo debería considerarse algún tipo de solución emergente. Cerca de la mitad de los encuestados (42%), deciden por su cuenta hacer un informe resumido, solución que pudiera no ser válida, asumiendo que el informe perdido tenía las características requeridas y tomó una semana elaborarlo; por tanto esta solución pudiera representar una noche de trabajo en vano y tiempo perdido para empezar a trabajar en la solución del problema. Sólo una cuarta parte de encuestados mencionan la posibilidad de solicitar un plazo mayor para subsanar el problema, misma que, de acuerdo a la forma en que está planteado el caso, es la única alternativa válida para rehacer un informe de similares características.

Cabe mencionar que sólo apenas el 16% menciona tener fuentes de respaldo en caso de sufrir este tipo de incidente, cerca de la mitad considera necesario notificar lo ocurrido y apenas una persona menciona la posibilidad de solicitar ayuda para rehacer el informe. Como consideración general relacionada con esta pregunta, se destaca una importante referencia a la autoeficacia, sin embargo partiendo de una consideración muy pobre de los requerimientos reales y de los recursos necesarios para la implementación. Esta pregunta invita a reflexionar sobre la posibilidad de obtener efectos negativos a partir de una percepción poco fundamentada de auto eficacia.

CASO	ANALOGIAS - OBSERVACIONES	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Sacrificio de tiempo. Referencia a autoeficacia. No lección aprendida.	No definido	Rehacer	Notificar	bl
2	Autoeficacia. No lección aprendida.	No definido	Rehacer	Previsión	bl
3	Autoeficacia. Resumen. Pedir nuevo plazo Explicar: en caso de no alcanzar a tiempo. No lección aprendida.	No definido	Rehacer		bl
4	Establecer una estrategia emergente. Refencia estar preparados (aprendizaje). Resumen. Importancia de la responsabilidad en el manejo de la información.	No definido	Responsabilidad	Cumplimiento	bl
5	Referencia a autoeficacia. No lección aprendida.	No definido	Rehacer	Notificar	bl
6	Realizar denuncia. Referencia a autoeficacia. No lección aprendida.	No definido	Rehacer	Notificar	bl
7	Referencia a autoeficacia. No lección aprendida, reforzado por una experiencia anterior.	No definido	Rehacer		bl
8	Autoeficacia. Resumen. No lección aprendida.	No definido	Rehacer		bl
9	Autoeficacia. Resumen. No lección aprendida.	No definido	Rehacer		bl
10	Mantener la calma. Solicitar nuevo plazo.	No definido	Rehacer	Notificar	bl
11	Autoeficacia. Pedir apoyo. Se asume disponibilidad de otras personas.	Instrumental	Rehacer	Apoyarse	bl
12	Autoeficacia. Negociar nuevo plazo. No lección aprendida.	No definido	Rehacer	Notificar	bl

Análisis Pregunta 8

Fuente: elaboración del autor

3.3.4. Proyectos de vida

La intención principal de esta pregunta es conocer las expectativas a largo plazo de los participantes, lo cual puede incidir en el compromiso y entrega que manifiestan en su actual trabajo. Esta pregunta permite además validar algunas de las nociones expresadas anteriormente, de forma principal, la autoeficacia y la organización del trabajo para alcanzar objetivos.

En las respuestas se puede diferenciar dos tendencias, la primera relacionada con logros materiales, que de alguna manera garantizan beneficios sociales como reconocimiento o satisfacción de necesidades básicas propias y de la familia. La segunda tiene que ver con una noción de realización, bienestar o felicidad. Por último dos de las respuestas remiten a proyectos relacionados con la realización proyectada a través de la ayuda a los demás.

Los principales valores expresados en esta sección son el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, el trabajo, la salud, la satisfacción de necesidades, el mantener buenas relaciones interpersonales, vivir en armonía con el entorno, ser libre, vivir el día a día, aprovechar todas las experiencias, emprender, realizar proyectos de ayuda social, proteger a la familia y ser feliz. De esta manera se resumen las expectativas de los participantes.

En relación a su entrega a la actividad laboral actual, se puede asumir que la gran mayoría de los encuestados se encuentra confortable en su actual trabajo, si bien hay un 33% de respuestas que hacen referencia al proyecto de emprender en una empresa propia a futuro, solamente una respuesta hace referencia directa a utilizar la experiencia actual en beneficio de su proyecto futuro.

CASO	ANALOGIAS	PARADIGMAS	CONCEPTO CENTRAL	CONCEPTO secundario	SOMBRERO
1	Construir un hogar, como sinónimo de casa. Analogía entre construcción de casa y un proyecto. Armonía (estética) con familia y naturaleza. Implica autoeficacia.	Instrumental	Construir casa	Armonía con el entorno	amarillo
2	Lograr Bienestar. Optar por un trabajo. Cubrir necesidades. Llenarse de motivación y nuevas energías. Implica Autoeficacia.	Organicista	Buenas relaciones interpersonales	Satisfacción de necesidades	amarillo
3	Para emprender proyectos materiales es necesario una base más profunda.	Organicista	Ser libre, feliz, saludable	Como consecuencia es posible emprender cualquier proyecto	azul
4	Proyectos a futuro desgastan. Vivir día a día. Gozar las experiencias. Valorar experiencias dolorosas.	No definido	Vivir el día a día		rojo
5	Ser empresaria. Trabajo duro.	Instrumental	Emprender	Propiedad	amarillo
6	Mayor proyecto de la vida es formar a su hijo.	No definido	Formar a hijo	Dar	rojo
7	Análisis porfundo de lo que vives. Ajustar lo que no sirve. Ser humano en construcción.	No definido	Ser feliz	Constante construcción	amarillo
8	Lograr felicidad y bienestar de la familia.	Instrumental	Trabajo	Estabilidad	amarillo
9	Manejar empresa. Hacer clientes. Lograr fidelidad.	Instrumental	Emprender	Empresa propia	amarillo
10	Ejercer una carrera. Gerencia social. Ayudar a mi gente de las comunidades. Poder ejercer poder. Exigir que se apoye para eliminar pobreza.	Instrumental	Desarrollo profesional	Ayuda social	amarillo
11	Cumplir metas.	Instrumental	Progreso		amarillo
12	Superar barreras. Control sobre facultades.	No definido	Control de facultades	Trabajo	amarillo

Análisis Pregunta 9

Fuente: elaboración del autor

CAPÍTULO 4

4.1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZCIONAL

Como premisa general es necesario aclarar que, si bien esta propuesta plantea la estructura básica de una herramienta para el diagnóstico de la cultura organizacional, no se puede concebir como un instrumento acabado y listo para ser utilizado en cualquier empresa; cada aplicación debe pasar por una etapa de personalización que da como resultado un producto único, con características alineadas al tipo y especificidades organizacionales.

El diseño final depende de las particularidades de la organización, su sector, tamaño, estructura, direccionamiento estratégico; pero también depende de las facilidades aprovechables para recolectar información y del tiempo y recursos disponibles para el estudio.

La efectividad y viabilidad de las iniciativas de innovación, de cualquier tipo, que se pretendan implementar en una empresa, dependen en gran medida del conocimiento previo sobre la cultura organizacional; y concretamente de dos categorías: las oportunidades y las potenciales barreras para la innovación, la información requerida para producir este conocimiento es el producto de la herramienta propuesta.

Los hallazgos de este tipo de estudio deben siempre ser relativizados y complementados con información cuantitativa básica relacionada con el movimiento financiero, el entorno, la gestión del talento humano, principalmente información relacionada a evaluación y rotación de los colaboradores y con información relacionada a los procesos de producción, independiente de si se trata de una organización de producción de servicios.

Finalmente y como recomendación general, el diagnóstico inicial de la cultura organizacional permite establecer una línea de base, la misma que, luego de implementar iniciativas de mejora, deberá ser evaluada. Por lo tanto la medición de la cultura organizacional no se debería mirar como una iniciativa aislada, sino como parte

de la gestión estratégica de toda organización, pues la cultura es dinámica, aunque no tiene el mismo ritmo de cambio que las prácticas productivas, está de todo modos siempre en movimiento.

4.2. ELEMENTOS BÁSICOS

4.2.1. Contexto y estrategia

El análisis del contexto involucra necesariamente los aspectos más generales de las esferas económica, política, jurídica y socio cultural, con una visión prospectiva basada en evidencias confiables, como el gran escenario o contexto amplio; sin embargo el mayor enfoque de esta parte del análisis, deberá estar puesto en el entorno intermedio entre el ambiente externo y la propia organización. Resulta necesario identificar y caracterizar:

- Clientes y proveedores, tanto actuales como potenciales,
- Competencia y aliados o socios, igualmente actuales y potenciales

Destacamos la importancia de tener siempre presente la consideración de la dinámica social, una evaluación del contexto tendrá una validez relativa a la estabilidad general de la organización social. En una sociedad madura con instituciones y reglas estables, el contexto no cambiará tan dramática y rápidamente como en una sociedad políticamente en formación, el Ecuador es ejemplo de una dinámica acelerada de transformación social.

Otro conjunto de información a ser analizada en esta parte es aquella relacionada con la definición estratégica: misión, visión, valores institucionales y un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

Cuando una organización valora y aplica periódicamente herramientas de planificación estratégica, esta información debería estar disponible para revisión. En caso de no existir, la organización tiene la obligación de emprender esta tarea. La recomendación

general en este tema es mantener un enfoque prospectivo. La información relacionada con la evaluación del ambiente externo e intermedio que se debe desarrollar en un proceso de planificación estratégica, es más profunda y completa, en esta parte de la propuesta se propone solamente su uso esquemático para contextualizar el caso de análisis.

4.2.2. Entrevistas con actores clave

La alta dirección y los líderes de los procesos clave tienen información muy útil para conocer la dinámica organizacional y la visión administrativa, por tanto debe ser incluida en las entrevistas, sin embargo su perspectiva "hacia abajo" necesariamente está sesgada por su posición e intereses; para tener un panorama más amplio es necesario entrevistar a mandos medios, quienes tienen una visión en dos sentidos, y también es recomendable recabar información de los colaboradores operativos, cuyo punto de vista "hacia arriba" puede validar o plantear cuestionamientos a la visión directiva. En estas entrevistas, a más de profundizar el conocimiento de la organización, se puede identificar a grandes líneas los intereses y expectativas de los diferentes niveles jerárquicos.

Estas entrevistas se recomienda que sean semi estructuradas, por un lado es preciso preguntar a cada nivel de actores, aspectos cuyo conocimiento es relevante para el análisis, pero por otro lado es recomendable dejar un espacio para la expresión libre y abierta de los intereses personales, con una cierta guía que permita no desviar demasiado la línea del discurso. La entrevista debería girar en torno a la caracterización de la empresa, a sus fortalezas y puntos débiles, al rol cumplido y cómo este afecta al funcionamiento general, se debería abordar el motivo principal para realizar esa labor y no otra y las expectativas personales a futuro; otro tema a tratar es aquello que según el entrevistado, diferencia a la organización de otras similares y cómo ve a su organización en el futuro.

Teniendo presente el marco teórico conceptual propuesto para el presente análisis, la información recolectada de las entrevistas debe ser evaluada en su contexto de enunciación. Se debe también tener claro que todo punto de vista particular, si bien es

importante para su autor, no puede representar una opinión general de la organización ni del nivel jerárquico de donde proviene. Y siguiendo la línea general de análisis del discurso propuesta, los principales hallazgos estarán relacionados con los campos de significación elegidos y la proximidad o distanciamiento respecto a los referentes de valoración.

La información recolectada con las dos actividades descritas, permite elaborar una caracterización del tipo de organización, que incluye una idea bastante aproximada de su estructura, funcionamiento, dirección y un esbozo de la cultura, lo cual constituye un insumo para la siguiente tarea. La definición de preguntas guía, a manera de hipótesis de trabajo, puede ser de utilidad en esta fase.

4.2.3. Diseño de encuesta

Por las oportunidades que ofrece para analizar el texto sus contenidos latentes y sus connotaciones, por la posibilidad de orientar su diseño al tipo y sector de la organización, y por la tranquilidad que brinda a los informantes al ser llenada de manera aislada y sin prisa, la encuesta de conocimientos relacionados es el principal instrumento de recolección de datos. La encuesta debería ser aplicada a todo el personal sin excepciones.

Su diseño depende de la cantidad de información que sea posible analizar en el tiempo y con los recursos disponibles; también depende de las temáticas particulares que puedan tener importancia de acuerdo al tipo y sector de la organización. Por el tiempo y en algunos casos, el esfuerzo requerido para su registro, tomando en cuenta que todas las preguntas son abiertas, es recomendable que no se plantee más de diez preguntas, cuatro o cinco es un número adecuado. En caso de existir la disponibilidad de tiempo y otros recursos, es aconsejable correr una segunda encuesta de confirmación de hallazgos previos, luego de una primera clasificación y análisis de los textos.

Las preguntas deben inducir a la reflexión personal; en base a los resultados obtenidos con el presente ejercicio, se obtiene información relevante cuando se invita a comparar un concepto, no así cuando se invita a registrar una definición, este último caso, de

alguna manera condiciona a los participantes a realizar una consulta vía web y en muchos casos a realizar una copia y pegado de la información encontrada.

La encuesta deberá ser puesta a prueba en un grupo pequeño para su corrección y validación, así como para calcular el tiempo necesario para su registro. Los participantes serán informados de los propósitos y alcance del estudio y de la utilización que van a tener los datos. Una opción que puede ser considerada en el caso de incluir alguna pregunta de manejo delicado, es mantener el anonimato de los informantes, en todo caso siempre se debería poder ubicar su posición dentro de la estructura organizacional.

Las temáticas abordadas pueden variar siempre que se mantenga la apertura y el estímulo a incluir reflexiones personales, así como la invitación a establecer relaciones o comparaciones; sin embargo es recomendable, dado que el objetivo de este análisis es facilitar la implementación de iniciativas de mejora, incluir preguntas relacionadas a la colaboración, la temática de un equipo, no necesariamente de trabajo, aporta información útil, así como la temática de la solución de problemas. Estas pueden ser incluidas ya sea como comparaciones, o como casos en los que los participantes deben plantear una solución.

4.2.4. Validación de datos

Una clasificación de las respuestas en la que se pueda comparar los diferentes casos, puede permitir el hallazgo de información incoherente; estas respuestas pueden ser validadas con la información recolectada de las entrevistas y consideradas de acuerdo al contexto de enunciación, en caso de estar desalineadas con relación a la caracterización general de la organización, no representarán aportes relevantes al conocimiento de la cultura, sin embargo no pueden dejar de ser consideradas como casos excepcionales o manifestaciones aisladas.

El criterio principal para validar los datos recolectados es su autenticidad y la existencia de analogías; en caso de carecer de estas características, los datos no pueden pasar a la siguiente fase.

4.2.5. Análisis textual

Consiste en identificar dentro de los textos los elementos que constituyen la materia prima para el análisis. En este caso la recomendación es partir de la identificación de las metáforas y los elementos de analogías usados para expresar ideas, lo cual permitirá luego ubicar los campos y conceptos elegidos para otorgar sentido a las cuestiones planteadas. Para identificar estos elementos es útil tener presente por un lado: los sujetos de las metáforas, que representan una noción conocida, una idea preconcebida o en algunos casos un prejuicio o una creencia tomada por evidencia, reconocer esta diferencia es útil. Y por otro lado: los términos de las metáforas, que tienen que ver con el significado atribuido, producto de la reflexión personal, a un objeto; este significado es extraído de un campo cercano de significación, que a su vez tiene la connotación de valoración, la elección de un significado no es gratuita, responde a los intereses y expectativas personales.

Las analogías y metáforas pueden estar implícitas, en estos casos se las debe identificar y explicitar. Sin embargo la identificación de los campos de significado más próximos, que tienen que ver con la temática o área de conocimiento elegida para desarrollar la respuesta, así como la identificación de las nociones centrales dentro de esos campos, son ya una evidencia de la valoración otorgada por el informante a cierto aspecto o a cierta relación dentro de un área de conocimiento o de acción. Es decir, estos hallazgos constituyen evidencia de los intereses, expectativas y creencias de los informantes, relacionados con temáticas clave de interés dentro del estudio.

Los resultados parciales del análisis deberían ser validados a través de la secuencia de preguntas. La experiencia de este diagnóstico muestra que las respuestas pueden variar considerablemente dentro de un mismo caso o informante, sin embargo se debería verificar que dentro de cada caso, los campos de significación elegidos para preguntas muy diversas, se mantienen alineados con cierto patrón de valoración, el mismo que debe ser identificado durante el análisis. En concordancia, también los principales conceptos y nociones se deberían mantener.

4.2.6. Informe de resultados

Una estructura general del informe de resultados debería incluir una introducción a la lógica y dinámica organizacional, abordando la estructura interna, el entorno intermedio y el ambiente externo. Esta introducción pondrá un mayor énfasis en la información cuantitativa descrita en el punto 4.2.1.

Luego se debe describir la metodología y las herramientas utilizadas, sustentando la aplicación de cada una en función de la caracterización particular de la organización.

La información recolectada y el análisis y clasificación de la misma no son necesariamente parte del informe pero deben ser incluidos como anexos. La parte más sustancial de este documento es la caracterización cultural de la empresa, que debe incluir una descripción detallada y argumentada de los siguientes subtemas:

- Creencias dominantes relacionadas a las principales directrices estratégicas, en los diferentes niveles jerárquicos
- Visión compartida y nivel de apropiación
- Expectativas e intereses en los diferentes niveles
- Barreras para el cambio organizacional
- Oportunidades de innovación desde la cultura organizacional

4.3. ALCANCE Y APLICACIÓN

El diagnóstico de la cultura organizacional tiene un alcance diferente al diagnóstico de la estructura o de la productividad dentro de una organización, la razón principal es la diferencia en el ritmo de evolución de las dos dimensiones, mientras una estrategia orientada a la productividad puede manifestar cambios relativamente rápidos en los resultados operacionales de una empresa; una iniciativa de transformación cultural toma un tiempo mucho mayor en consolidarse, sin embargo la profundidad y sostenibilidad del segundo caso es mucho mayor que el primero.

Un planteamiento central en este trabajo, es la posibilidad y la necesidad de integrar las dos dimensiones de análisis y de intervención. El diagnóstico de la cultura es poco relevante si no está complementado con una evaluación cuantitativa de los procesos productivos y de la gestión tangible de los recursos, pero al combinar los elementos, esta dimensión de análisis pasa a ser parte inseparable de la información estratégica básica que debe ser revisada anualmente en las fases de evaluación y definición de objetivos.

Cuando la organización empieza a manejar estas herramientas, el componente cultural debería ser integrado a la perspectiva de aprendizaje dentro de un mapa estratégico. Esto significa que es factible definir indicadores de cultura dentro del tablero de comando, entre las variables que se pueden considerar para definir esos indicadores se puede mencionar:

- Necesidades detectadas en los diferentes niveles
- Necesidades factibles de ser satisfechas con resultados de ganancia mutua
- Creencias alineadas (o no) con la visión organizacional
- Alineación del plan de capacitación con los hallazgos del diagnóstico cultural
- Iniciativas de mejora surgidas en el proceso de diagnóstico
- Iniciativas factibles de implementar
- Participación de los autores dentro de la implementación de mejoras
- Principales barreras para el cambio
- Alineación cultural entre los diversos niveles jerárquicos
- Aprendizajes surgidos de errores
- Factores favorables para el aprendizaje, basados en los intereses y expectativas del personal
- Elementos de identidad organizacional

Todas estas y otras variables relevantes pueden ser la base para la definición de indicadores de monitoreo integrados al tablero, los cuales deben estar ligados a los recursos necesarios; estos instrumentos de medición están ligados a alguna o algunas iniciativas operativas, que finalmente corresponden a uno o más proyectos estratégicos, desde donde se planifica y gestiona los procesos.

Como lecciones aprendidas en muchos proyectos de innovación, se menciona la necesidad de partir de la consideración primordial del talento humano como centro del proceso, considerando las dimensiones racional y emotiva del conocimiento, pensando a la mejora organizacional como un proceso integral, coherente con la visión de organismo, donde todas las partes están relacionadas y son interdependientes; y de complejidad, donde el aparente orden y desorden se manifiestan simultáneamente y en constante transformación.

CAPITULO 5

5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Siendo coherentes con las ideas que se han venido esbozando en este trabajo, no nos parece oportuno hablar de conclusiones, cuando los procesos de generación y transformación cultural son tan complejos y dinámicos. Sería como desconocer esa riqueza y apertura a la inventiva y a la creatividad que están siempre presentes en este tipo de procesos. De todas formas el trabajo realizado, deja algunas lecciones que pueden ser aprovechadas para facilitar y profundizar el alcance de futuros análisis.

5.1.1. Sombreros para pensar

En el marco teórico referencial se planteó la utilización de la fórmula "Los seis sombreros para pensar" de Edward De Bono, como instrumento de clasificación y categorización de las formas culturales encontradas; la manera en que se definió su uso, es decir asociando el concepto de un determinado sombrero con cada respuesta particular, no produjo el resultado esperado. Con cierta confusión por el hallazgo, los primeros datos analizados mostraron diferencias en la forma de pensar o de entender la realidad, dentro de cada uno de los casos estudiados.

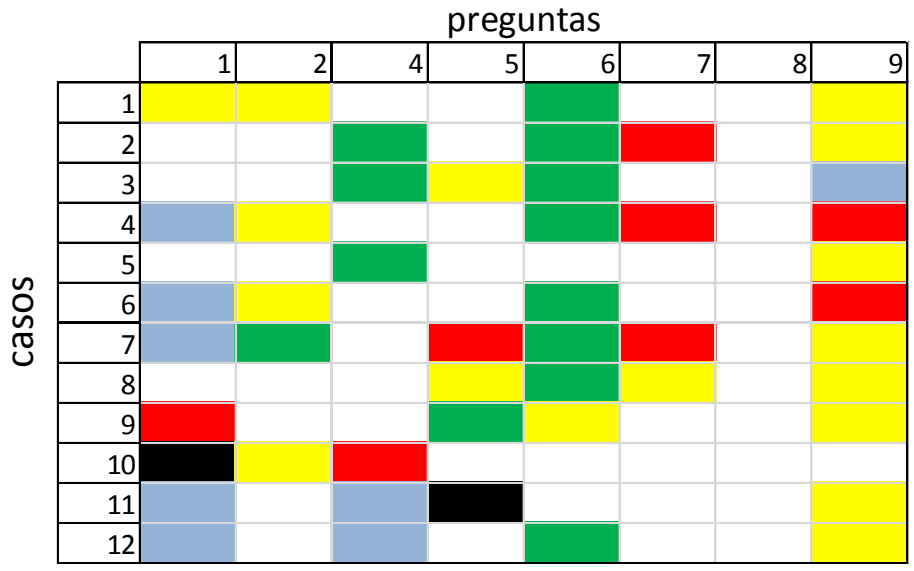
Se puede observar que existe más coincidencia de esquemas mentales entre las respuestas dentro de una misma pregunta, que entre las respuestas dentro de un mismo caso, lo cual desvalida el supuesto aparentemente obvio, de acuerdo al cual, un caso debería haber mantenido una coherencia de enfoque a través de las diversas preguntas, es decir, que una persona debía mantener el mismo enfoque mental en todas sus respuestas.

La explicación a este problema radica en el contexto de enunciación; puestos en la situación de asociar la noción de categorizar con un color de sombrero a cada una de las preguntas, los sombreros no dependen completamente del esquema mental o del paradigma, sino más directamente dependen del tipo de temática abordada en la pregunta. Volviendo a la noción de complejidad, el hecho de que una persona utilice

cierto enfoque como referente para explicar cierta realidad, no significa que no pueda utilizar un enfoque diferente para explicar una realidad diferente. Las formas de pensar también son dinámicas, están en movimiento y tienen múltiples facetas que se manifiestan alternadamente de acuerdo al ambiente y situaciones externas.

El gráfico presentado a continuación muestra los resultados de relacionar cada respuesta a un determinado patrón de pensamiento, acorde al esquema de De Bono. Para refrescar la propuesta de referencia y de manera muy esquemática, los colores de los sombreros se pueden explicar de la siguiente manera:

COLOR	ESQUEMA MENTAL
Blanco	Técnico, instrumental, simple, funcional
Amarillo	Constructivo, logro, optimista, deductivo
Verde	Creativo, nuevas relaciones y caminos, no profundo
Azul	Contextual, Integrador
Rojo	Emocional, valorativo, ritual
Negro	Pesimista, especulativo, incertidumbre



Análisis: Sombreros para pensar (D Bono)

Fuente: elaboración del autor

En relación al gráfico de colores presentado, un enfoque mental de tipo técnico e instrumental (sombrero blanco) fue identificado en el 50% del total de respuestas,

representando ampliamente el enfoque preferido para entender las situaciones propuestas en las preguntas, seguido por un 18% de respuestas que expusieron una perspectiva constructiva, identificada con el logro o la superación de obstáculos (sombrero amarillo), en tercer lugar el enfoque de tipo creativo (sombrero verde) se evidenció en un 14% de las respuestas, dos tipos de enfoque coinciden con un 8% respecto del total de respuestas, el emocional o valorativo (sombrero rojo) y el contextual o integrador (sombrero azul), finalmente apenas el 2% de respuestas pudieron ser identificadas con una visión centrada en los obstáculos o la incertidumbre (sombrero negro).

El aprendizaje que deja este ejercicio relativiza la idea de que una persona utiliza generalmente un enfoque mental o un sombrero para mirar la realidad, si bien no se puede descartar la hipótesis, que debería ser probada a través de un estudio más extenso, de que puede existir una forma de pensar preferida o predominante en cada persona, sin embargo se puntualiza el hallazgo encontrado: las personas utilizan diversos enfoques mentales, léase sombreros, de acuerdo a las características de la situación planteada, ciertas maneras o sombreros tienden a ser comunes frente a situaciones específicas, entre personas diversas.

5.1.2. Paradigmas

Otra variable elegida para el análisis de las respuestas es el paradigma o modelo mental dominante. De acuerdo a la noción de José De Sousa, quien de manera esquemática identifica tres tipos distinguibles de modelo mental: a) instrumental o mecánico, b) organicista alineado con los sistemas o relaciones dentro de una perspectiva de evolución y una tendencia de mercado, y c) complejo, asociado a una visión integradora de contexto y cambio organizacional. Como se puede observar, una clasificación similar a la de los sombreros pero con un alcance mayor, entendiendo que los paradigmas están arraigados a un nivel más profundo, directamente relacionados con los valores personales y con los valores sociales.

Este análisis en cierta forma convalida el de los sombreros para pensar, pues sus hallazgos son similares. Se puede identificar un paradigma dominante en las respuestas:

el instrumental, que se expresa en las menciones repetidas a mecanismos y estructuras, en segundo lugar el organicista, expresado en las referencias a la interdependencia y las relaciones entre elementos. Destacándose también en algunas preguntas las referencias a una visión integradora que puede ser asociada a un paradigma contextual. En esta variable se encontró mayor dificultad para categorizar las respuestas, pues el alcance del concepto "paradigma" es mayor y las respuestas aisladas resultan insuficientes para la clasificación; aplicando el ordenamiento a cada respuesta, muchas quedaron marcadas como "no definido" de acuerdo a la siguiente proporción:

PARADIGMA	# RESPUESTAS	%
Instrumental	35	36%
Organicista	15	16%
Complejidad	11	11%
No definido	35	36%
TOTAL	96	100%

Sin embargo una evaluación de todas las respuestas, pero analizadas por cada uno de los casos, si permite tener una idea más aproximada del modelo mental o paradigma preponderante, que no necesariamente se refleja en cada respuesta aislada. En este caso, casualmente se repite la relación de 50% para la categoría "instrumental" y las otras dos categorías comparten por igual una cuarta parte cada una.

CASOS	RESPUESTAS 1	2	4	5	6	7	8	9	PARADIGMA x CASO
1	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Organicista	Instrumental	No definido	Instrumental	**INSTRUMENTAL**
2	Instrumental	Organicista	No definido	No definido	Organicista	No definido	No definido	Organicista	**ORGANICISTA**
3	Organicista	Instrumental	No definido	Complejidad	Organicista	Instrumental	No definido	Organicista	**ORGANICISTA**
4	Complejidad	No definido	No definido	Instrumental	Complejidad	No definido	No definido	No definido	**COMPLEJIDAD**
5	No definido	Instrumental	Instrumental	No definido	no definido	No definido	No definido	Instrumental	**INSTRUMENTAL**
6	Complejidad	Instrumental	Organicista	Instrumental	Organicista	Instrumental	No definido	No definido	**INSTRUMENTAL**
7	Complejidad	Organicista	Instrumental	No definido	No definido	No definido	No definido	No definido	**COMPLEJIDAD**
8	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Organicista	No definido	No definido	Instrumental	**INSTRUMENTAL**
9	No definido	Instrumental	No definido	Complejidad	Instrumental	Instrumental	No definido	Instrumental	**INSTRUMENTAL**
10	Organicista	Organicista	No definido	Instrumental	No definido	Instrumental	No definido	Organicista	**ORGANICISTA**
11	Complejidad	Instrumental	Complejidad	No definido	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Instrumental	**INSTRUMENTAL**
12	Complejidad	Instrumental	Complejidad	Complejidad	Organicista	Instrumental	No definido	No definido	**COMPLEJIDAD**

Fuente: elaboración del autor

El aprendizaje mencionado en la reflexión anterior referente a los seis sombreros para pensar, adquiere un matiz diferente en este ejercicio de tipificación de paradigma, destacándose un dominio importante de la perspectiva técnica – instrumental. Es oportuno señalar que, si bien la identificación con una forma de pensar puede ser un instrumento pedagógico útil para explicar los conceptos de mapa o enfoque mental; usarlo descontextualizadamente, puede también resultar limitante en el intento de caracterizar a una persona. En este ejercicio, se puede observar que las personas (para el estudio casos) pueden moverse entre diferentes enfoques o pueden cambiarse de sombrero sin mayor conflicto, sin embargo cuando se analiza con una perspectiva mayor los discursos, se empieza ya a evidenciar una tendencia de identificación.

5.1.3. Visión analítica

Consecuente con la perspectiva técnica dominante, se manifiesta con fuerza también en las analogías expresadas, una visión analítica, que aborda los problemas enfocando aisladamente sus elementos o dimensiones, no tanto su complejidad o integración en un contexto. También se pudiera decir que utiliza el análisis, o separación en elementos

más simples, como herramienta de conocimiento y explicación. Dentro de esta mirada, la dualidad cuerpo – alma, o cuerpo – mente, manifestadas repetidamente en la definición de salud, es un ejemplo ilustrativo.

Encontramos sin embargo un conflicto en esta herramienta de conocimiento al tratarse de temas culturales, debido a las razones que quedan descritas en capítulos anteriores: la consideración del contexto, la visión integral y la apertura a un enfoque dialógico, son formas de acercamiento más idóneas para entender la cultura, que la separación y aislamiento de las partes; que quede claro que esta afirmación es aplicable para el caso del diagnóstico cultural.

Pero además este problema, que está relacionado con la concepción "instrumental" ya descrita, se manifiesta en la relativa simplificación al entender problemas estructurales y multifactoriales como "estados" que obedecen a una suerte de ciclo natural, en lugar entenderlos como "resultado" de múltiples factores, en cuya intervención se puede incidir para alterar esos resultados. A la hora de ejecutar acciones esta diferencia entre entender un fenómeno, como en este caso la desnutrición, como resultado de una compleja cadena de causas y condiciones estructurales, culturales y ambientales, o entenderlo como un estado o manifestación temporal es determinante. Y es particularmente determinante en una organización como la analizada en este trabajo, donde el propósito o razón de ser declara la intención de "coordinar intervenciones inter sectoriales". De acuerdo a la información revisada y analizada, y a las entrevistas con el personal administrativo, uno de los principales pilares de la intervención: la inter sectorialidad, responde justamente a la pluri factorialidad de la malnutrición, la intervención aislada en solamente uno o solamente algunos de esos factores, produce resultados comparativamente muy marginales, frente a una intervención como la que está en análisis, que pretende abarcar la mayor parte de factores directamente relacionados con el problema.

También relacionado con el hallazgo de una predominancia de enfoques instrumentales, técnicos, simples y funcionales, se evidencia en las respuestas una comprensión predominantemente individual o personal de la salud, lo que significa sacarla de contexto y perder de vista sus relaciones con el entorno. Resulta también una réplica

del entendimiento analítico, el descuidar al ser colectivo, al grupo humano o a la sociedad, frente a la unidad aislada, que en este caso está representada por una persona saludable. Como observación general, el "olvido" otorgado a la salud pública y a la causalidad y plurifactorialidad da cuenta de problemas internos de comunicación que todavía no han permitido concretar la construcción de una visión o de objetivos compartidos al interior de la organización.

5.1.4. Auto eficacia

Consecuente con el tipo de intervención que propone la organización estudiada, que es una propuesta de cambio llamada ser realizada para combatir un problema urgente de salud pública, los rasgos culturales más influyentes en los colaboradores se orientan hacia una creencia sólida de auto eficacia, que parte sin embargo de una consideración muy pobre de los requerimientos reales y de los recursos necesarios para la implementación. Recordemos que al plantear un caso de pérdida de los insumos necesarios para realizar un informe de presentación urgente, el 42% de las respuestas fueron enfáticas en la propuesta de entregar un informe resumido, es decir un informe con características diferentes al requerido. Por una parte se evidencia la percepción de capacidad para realizarlo, pero por otra se manifiesta también la disposición para definir unilateralmente, sin fundamento suficiente, la salida al problema. Sólo una cuarta parte de los participantes mencionó la posibilidad de encontrar una solución mutuamente satisfactoria, en este caso negociar un nuevo plazo de entrega o la posibilidad de cambiar las especificaciones del producto a entregar. Como una complicación adicional, sólo el 16% de encuestados mencionaron tener insumos de respaldo para solucionar el problema y ninguno mencionó la posibilidad de utilizar un incidente de este tipo como una oportunidad de aprendizaje.

Este hallazgo tiene a su vez relación con el tema tratado sobre la visión analítica, en el sentido de perder la perspectiva por fijar la atención aisladamente, sin tener un conocimiento sistemático o estructurado del problema dentro de su contexto, y resta posibilidades a la fortaleza que supone la presencia de una percepción sólida de auto eficacia, al perder posibilidades de controlar los factores del entorno para producir los

resultados buscados. Como lección aprendida de la parte negativa en este tema, observamos que puede existir una relación inversa y negativa entre la percepción de auto eficacia y la disposición al aprendizaje; pero esta observación no debe ser vista como una descalificación de la importancia que tiene la percepción de auto eficacia dentro de los procesos de innovación.

5.1.5. Metodología utilizada

La utilización práctica de esta herramienta permite realizar una autocrítica basada en un espíritu de mejora continua, requisito básico en la gestión del conocimiento, un campo en permanente construcción; los resultados de este proceso adquieren siempre una nueva faceta cuando es implementado en una organización diferente cada vez.

Respecto a la metodología, encontramos que es necesario reforzar el marco de referencia teórico en el campo del aprendizaje, encontrando vías de conexión entre el aprendizaje individual y el organizacional y sus formas de integrarlo en el análisis del discurso, tema que todavía no ha podido ser concretado en este trabajo, aunque algunos de los hallazgos encontrados deberían ser entendidos en ese sentido.

Más puntualmente, en relación a las herramientas utilizadas, la encuesta de conocimientos relacionados puede tener menos preguntas, incentivando con mayor fuerza la expresión libre y abierta, una opción puede ser realizar un ejercicio manteniendo el anonimato de los informantes. Sin embargo sería adecuado realizar dos levantamientos, el segundo luego de una etapa de clasificación y análisis de los primeros hallazgos, con el fin validar y profundizar en las primeras observaciones. Las preguntas deben evitar la posibilidad de consulta bibliográfica, para esto como ya se mencionó, es preferible evitar pedir definiciones conceptuales.

El análisis bibliográfico de la documentación de la organización debe ser más sistemático y se debe apoyar más en la gestión estratégica, en este caso el proceso formal de definición estratégica en la organización todavía está en una fase de construcción. Como observación del caso concreto de estudio, en la descripción del contexto organizacional, el análisis del entorno intermedio resulta insuficiente, sin

embargo al tratarse de un ministerio que coordina las acciones de cuatro ministerios grandes con estructuras y procesos operativos muy complejos esta limitación es de alguna manera justificable.

Se puede incluir entre las herramientas el diseño de una entrevista cuasi estructurada para la recolección de datos a los actores clave, en este caso sería necesario un diseño para cada nivel jerárquico de la organización y definir los instrumentos básicos para su análisis.

5.1.6. Caracterización de la cultura en la organización

La elección de campos de significación cercanos, como referentes más conocidos para explicar los pensamientos, nos permite, como se explicó en el marco teórico, reconocer las nociones más valoradas por los participantes. La siguiente tabla incluye un resumen de aquellas nociones que para los integrantes de la organización constituyen las ideas más próximas, familiares y como tales, valoradas.

1	Logro	Apariencia atlética	Analogía entre culturas	Coordinación	Gestión	Construir
	Equilibrio	Costumbres saludables	Considerar el contexto.	Trabajo	Consenso	Armonía con el entorno
2	Cumplimiento	Cuidado	Organización	Interdependencia	Diálogo	Relaciones interpersonales
	Eficiencia	Nutrición	Trabajo	Funcionalidad	Respetar autoría	Satisfacción de necesidades
3	Bienestar	Equilibrio	Identidad	Unidad	Motivación	Ser libre, feliz, saludable
	Equilibrio	Funcionalidad	Unicidad	Productividad	Claridad de objetivos	Emprender proyectos
4	Integridad	Vida	Conocimiento	Progreso	Relaciones interpersonales	Vivir el día a día
	Equilibrio	Paz		Complementar		
5	Vida	Desarrollo	Valor agregado	Organización	Compromiso	Emprender
	Continuidad		Procesos		Responsabilidad	Propiedad
6	Armonía	Nutrición	Alimentación		Dotación de	Formar a hijo

		adecuada			equipos	
	Bienestar	Resistencia				Dar
7	Bienestar	Pureza	Cultivo	Organización	Humanismo	Ser feliz
		Bienestar	Producción	Trabajo	Relaciones interpersonales	Constante construcción
8	Eficiencia	Mecanismo	Comportamiento	Funcionalidad	Diálogo	Trabajo
	Integración	Funcionalidad		Unidad	Logro de resultados	Estabilidad
9	Bienestar	Administración del tiempo	Arte	Funcionalidad	Mejoramiento continuo	Emprender
	Sensación	Productividad	Grupo étnico	Logro	Eficacia	Empresa propia
10	Bienestar	Salud	Costumbres	Trabajo	Liderazgo	Desarrollo profesional
	Tesoro preciado	Resistencia	Tradiciones		Motivación	Ayuda social
11	Armonía	Desarrollo	Composición	Trabajo	Trabajo	Progreso
	Bienestar	Capacidad	Estética	Productividad	Productividad	
12	Bienestar	Calidad	Interrelaciones		Incentivos	Control de facultades
	Armonía	Excelencia	Propósito		Reconocimiento	Trabajo

Elaboración del autor

Se identifica dos elementos que se repiten 9 veces en un caso y 10 en otro, son el trabajo y el bienestar respectivamente, los dos, junto con la productividad, que se repite 7 veces, son los principales referentes como campos de significación.

Dentro de una temática más amplia que se pudiera agrupar en un tema general de productividad se puede contar 59 referencias, que representan el 48% del total de valores identificados, entre ellos los principales, a más de trabajo y productividad, encontramos: la funcionalidad, el emprendedurismo, el desarrollo, el logro, la efectividad, la gestión, la organización y la calidad. Se mencionan otros valores relacionados que dan cuenta de la importancia de esta temática dentro de la cultura organizacional. Como observación, el porcentaje representado por este campo de significado, es muy cercano a aquellos encontrados en el análisis de mapas y modelos mentales en el caso del modelo instrumental. Es importante tener en cuenta la alta

valoración que se puede evidenciar en relación a las temáticas referidas al trabajo y la productividad.

Otro campo importante de identificación está constituido por valores relacionados a la salud y la convivencia e incluye connotaciones de afectividad, tiene un total de 40 referencias identificadas, que representan el 33% del total de valores, y además del bienestar, incluye nociones como el equilibrio, la armonía, la unidad, el cuidado, la vida y el humanismo, entre los principales.

Apenas un 9% de las opciones elegidas de significación en el total de casos, corresponden a valores relacionados con una visión integral, concretamente se identificaron cuatro: la interdependencia, el diálogo, la integralidad y el contexto en su orden. El 10% restante incluye valores que resultan difíciles de agrupar en alguna de las categorías descritas, sin embargo mencionamos dos que tienen recurrencia y aportan sentido a la caracterización de la cultura en el equipo, son la estabilidad o continuidad y la importancia otorgada al comportamiento.

Se identificaron un total de 46 referencias de valoración, entre ellas y en orden de veces de repetición, las 10 primeras abarcan el 46% del total, por esta razón incluimos a continuación esos valores, el número de veces que son identificados y el porcentaje respecto del total. Esta información consideramos muy útil para ser considerada en las iniciativas de mejora y en los procesos de dirección.

REFERENCIA DE VALOR	REPETICIONES	%
Bienestar	10	8,2%
Trabajo	9	7,4%
Productividad	7	5,7%
Interdependencia	5	4,1%
Funcionalidad	5	4,1%
Desarrollo - progreso	5	4,1%
Emprender	4	3,3%
Equilibrio	4	3,3%
Armonía	4	3,3%

Diálogo - concertación	3	2,5%

A estos valores sería recomendable incluir otros dos que se encuentran entre los siguientes de la lista, pero que por su relevancia dentro del tema merecen ser considerados en las iniciativas de innovación, son la alimentación y nutrición adecuadas, entendidas dentro de un marco de comportamientos o estilos de vida saludables, y la calidad, enfocada en la eficacia y eficiencia de las intervenciones.

5.2. RECOMENDACIONES

En esta parte final se propone la utilización de algunas herramientas de gestión del conocimiento, incluyendo la propuesta de desarrollo de un sistema organizacional de aprendizaje que puede partir de un esquema básico de manejo de información relevante, y se puede desarrollar de acuerdo a los resultados y al valor otorgado por la dirección a la innovación organizacional.

En términos generales es adecuado y recomendable involucrar a los participantes en la definición, implementación y seguimiento de las necesidades y demandas planteadas como iniciativas de mejora, este involucramiento debe ser formal, con acuerdos y compromisos puntuales que incluyan plazos, responsables y una especificación de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas; esto permite empoderar, responsabilizar y otorgar competencias específicas. A mediano y largo plazo favorece también la sostenibilidad de las iniciativas.

Una noción significativa por la recurrencia en referencias a través de diferentes temáticas, es el cuerpo humano, pero que en la analogía correspondiente a un equipo de trabajo aparece en el 58% de casos. El punto más interesante es que en esa pregunta aparece ligado a nociones de interdependencia y complementariedad. Constituyéndose, por lo menos en esa pregunta en un significativo referente de identidad grupal. De acuerdo con este antecedente, el funcionamiento del cuerpo humano puede ser probablemente la mejor analogía para reforzar en el equipo las nociones de integralidad que se señalaron como debilidad en el punto 5.1.4. Además puede ser la representación más cercana y tangible de coordinación y articulación de partes, miembros, órganos… con diferentes características y funciones, pero que deben actuar juntos para producir un resultado de beneficio común para todos los involucrados.

Es recomendable en toda organización, y esta no es una excepción, trabajar permanentemente en la promoción y refuerzo a la motivación de los colaboradores, en este caso esa es una de las ventajas de disponer de un conocimiento de los valores más próximos, pues naturalmente la satisfacción de las necesidades más sentidas es lo que más motiva a las persones. Además en este caso el conocimiento directo del tipo de población beneficiaria de los productos del trabajo, y la percepción de hacer un servicio

meritorio a la comunidad, son factores importantes de motivación. Esto en comparación a los esfuerzos de motivación que se necesita generar en una empresa cuyos mayores beneficiarios son un grupo de accionistas, es una gran ventaja que puede ser fácilmente aprovechada con información sobre los resultados positivos de la intervención.

5.2.1. Generar instancias de aprendizaje en todos los niveles

La comunicación interna es un tema clave que debería manejar la organización estratégicamente, la primera tarea urgente es posicionar la misión y visión en todos los colaboradores, entendidas con todas sus implicaciones y connotaciones. El objetivo de esta tarea no es socializar esa información, sino desarrollar una visión compartida, con objetivos y actividades concertadas. Para esto la alta dirección debe asumir un liderazgo participativo, pero exigente en la definición de directrices, debido a la evidenciada facilidad con que los articuladores pueden asumir por su cuenta ciertas obligaciones e ignorar otras.

Dado el campo de intervención, es necesario promover una visión de la salud desde la perspectiva de lo público, carencia importante identificada en este análisis, que actualmente resulta inconsecuente con el propósito que debe ser promovido; esta tarea puede ser abordada a través de la ejecución de un plan de capacitación y además a través de generar espacios de reflexión y debate alrededor de las intervenciones principales de la estrategia.

El contenido de los mensajes, en todas las iniciativas de aprendizaje debe ser adaptado a los valores identificados como más próximos en la cultura organizacional. Estos valores deben ser utilizados para personalizar o adaptar los métodos de trabajo y procedimientos en campo; lo cual permitiría estandarizar las labores entre los diferentes articuladores en territorio. Estos conocimientos aplicados deben estar internalizados, considerando que los articuladores, que pasan la mayor parte del tiempo en cada una de las provincias, tienen que tomar decisiones lo más informadas dentro de lo posible y estas decisiones deben estar alineadas entre sí y alineadas a las directrices de la oficina central.

Es recomendable identificar la diferencia entre carencias o debilidades de la organización expresadas a través de la solicitud de iniciativas de mejora o de la expresión de necesidades, y las percepciones subjetivas sin mucho fundamento real; pues las dos deben ser comunicadas de manera clara con sus implicaciones a todo el personal y en el caso de las primeras deben ser resueltas en lo posible.

Es necesario incluir en el plan general de formación del talento humano: el refuerzo a la comprensión de relaciones de causalidad y de problematización, así como las herramientas y metodologías que pueden ser usadas para desarrollar el aprendizaje empírico de esta noción, para las cuales el punto 5.1.6 es también de gran ayuda. El objetivo principal de esta tarea es destinar los mayores esfuerzos a la intervención sobre las causas y no solamente sobre las manifestaciones de los problemas.

Un tema que indirectamente fue identificado como debilidad y que amerita una especial atención es la previsión frente a posibles incidentes relacionados con el manejo de la información, mantenimiento de respaldos, notas de información relevante en otros soportes, y de manera general temas relacionados con la organización del trabajo y la administración eficiente del tiempo.

Las instancias de aprendizaje que deberían ser implementadas a todo nivel, en principio pueden ser espacios virtuales para compartir necesidades, expectativas y experiencias, sin embargo deben contar con el aval y aliento de la alta dirección, por lo menos en la primera fase, hasta que los beneficios de su mantenimiento sean evidentes. Luego es recomendable crear también espacios físicos con esos objetivos, no necesariamente tienen que ser espacios formales de aprendizaje, a manera de talleres, reuniones de trabajo, cursos o seminarios, pueden ser reuniones informales o espacios libres de intercambio y expresión. Actividades de creación conjunta de soluciones, reconocimientos, y la socialización de experiencias positivas deberían ser parte de esos espacios.

La necesidad de programar, coordinar y evaluar todos los flujos de información al interior del equipo, que implica la definición e implementación de un proceso de comunicación interna, es una recomendación que debería ser atendida ágilmente, pues

está relacionada con todas la recomendaciones de esta sección y de manera general con todas las iniciativas de innovación.

5.2.2. Ampliar la desvianza positiva

A manera de acotación, se aborda este tema, que aun cuando no ha sido planteado en la propuesta metodológica, sin embargo merece ser considerado para introducirse como un eje transversal de la metodología, especialmente en organizaciones donde la estructura permita la participación activa de todos los niveles en la definición estratégica.

Investigaciones en el campo nutricional, realizadas desde finales de los años 80 en Viet Nam, mostraron por qué en toda comunidad, aunque presentara situaciones nutricionales extremadamente adversas y condiciones ambientales muy desfavorables, sin embargo era posible identificar casos que, a pesar de estar condicionados por los mismos factores, presentaban una situación nutricional adecuada, ¿qué hacía que esos casos no fueran parte de la corriente general manifestada por la mayoría de la población? Descubrirlo no es tarea fácil, pero una vez descubierto implementarlo con la tradicional visión de desarrollo externo, es inviable.

A estos casos aislados, minoritarios, afectados por condiciones adversas, pero que sin embargo constituyen una afirmación real de condiciones saludables, se los describe como desviantes positivos. Normalmente su estado de salud, en este caso nutricional, responde a ciertos comportamientos específicos que determinan la diferencia entre salud y morbilidad. Identificar estos comportamientos y buscar las formas de replicarlos en el resto de la comunidad es la tarea, aparentemente obvia, pero operativamente muy difícil de realizar, copiar las buenas prácticas no es tan fácil como puede parecer a simple vista, sin embargo su impacto es mucho mayor y también lo es la sostenibilidad de las intervenciones.

El concepto actualmente está empezando a ser manejado también en el mundo de los negocios, donde su manifestación es la misma: en toda empresa existen individuos o equipos, cuyo desempeño sobresale respecto a la generalidad, a pesar de estar influenciados por el mismo entorno y ser parte de la misma organización, muestran más

tenacidad, más compromiso, más iniciativa, más responsabilidad y mejores resultados; y el objetivo es el mismo, buscar que esos resultados y ese nivel de desempeño puedan ser replicados a otros individuos y áreas de la organización.

La aplicación "desde afuera" o "desde arriba" de soluciones a los problemas empresariales, es la forma en que se entiende habitualmente a la transformación organizacional; el enfoque de desvianza positiva en cambio, requiere el involucramiento de los directos protagonistas en la tarea de descubrir esas claves, esos comportamientos diferenciados, sus causas, sus motivos, sus implicaciones y sus resultados; como manifiesta Sternin[1], los involucrados deben convertirse en los evangelistas de su propia experiencia de transformación.

La particularidad de este planteamiento tiene que ver con la fuente del cambio organizacional, a diferencia de las estrategias tradicionales, que proponen siempre una receta externa, esta promueve un cambio que proviene de fuentes autóctonas, propias de la cultura organizacional. Para lo cual el conocimiento de la cultura es el primer paso. Sin embargo existe una diferencia importante entre el descubrimiento participativo y la simple y unidireccional socialización o comunicación de hallazgos. Este es un tema que debe ser tratado en el campo del diagnóstico y la innovación organizacional, ciertas prácticas sobresalientes, susceptibles de ser replicadas, necesariamente deben ser identificadas y comprendidas en su contexto y con sus implicaciones, por parte de los involucrados llamados a transformar sus comportamientos, y son también ellos quienes deben participar en la definición de las estrategias de cambio.

La metodología de diagnóstico reclama, como un necesario siguiente paso, la construcción de herramientas participativas para definir las iniciativas de mejora; el diagnóstico organizacional es un apoyo en ese, que sería el desafío de la gerencia alineada a la gestión de los intangibles, para tender puentes entre la situación actual y la situación posible.

[1] Jerry Sternin, "Your company´s secret change agents". Harvard Business Review. J. Sternin es conocido como el padre de la Desvianza Positiva.

BIBLIOGRAFÍA

Bandura, Albert, "Teoría social cognitiva". Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías. PAIDOS, Barcelona 1996.

Bandura, Albert, "Self-efficacy". Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. San Diego: Academic Press, 1998.

Barthes, Roland, "La aventura semiológica". PAIDOS, Barcelona 1993.

Blanchard, Ken y otros, "Trabajo en equipo". Ediciones DEUSTO. Barcelona 2006.

Bueno Campos, Eduardo, "Capital Humano y Capital intelectual" Ponencia. Barcelona 2004.

Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento CIC (Universidad Autónoma de Madrid. "Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual". Madrid 2003.

De Bono, Edward, "Seis Sombreros para Pensar". Ed Granica Buenos Aires, Argentina, 1985.

De Sousa Silva, José, "¿Quo Vadis, Comunicación?, San José - Costa Rica 2005

De Sousa Silva, José, "Gestión de procesos para la generación, apropiación. Aplicación e implicaciones de conocimiento". UIDE. Quito 2008.

Drucker, Peter, "Llega una nueva organización a la empresa", Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. Bilbao 2000.

Eco, Humberto, "Los límites de la interpretación", Editorial Lumen. Barcelona 1992.

Gaviondo, Angel, "El Discurso en Acción". ARTHROPOS Editorial del Hombre. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid. Barcelona 1990.

García Canclini, Néstor, “La producción simbólica”. Teoría y método en sociología del arte. Siglo xxi editores. México 1988.

Garvin, David A. “Los procesos de organización y dirección”. Harvard Bussines Review.

Glanz, Karen y otros, “Health Behavior and health education. Theory research and practice” Ed. Jossey-Bass. San Francisco CA.

Husserl, Edmund, “La Idea de la Fenomenología”. En Internet: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/joyce/idea.pdf

Kelley, Tom, “The ten faces of innovation. IDEOs strategy for defeating the devils advocate and diving crativity throughout your organization”. Currency 2005.

Korn, Francis y otros. “Conceptos y variables en la investigación social”. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires 1984.

Kriegel, Robert J, Patler, Louis, “Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Ed Norma. Colombia 1994.

Kristeva, Julia y otros. “El trabajo de la metáfora” Gedisa editorial. Barcelona 1994.

Lakoff, George y Johnson. Mark. “Metáforas de la vida cotidiana”, Cátedra, colección teorema. Madrid 1980.

Lizcano, Emmanuel, “La metáfora como analizador social”. Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales, ISSN 1139-5737, Nº 2, 1999 , págs. 29-60

Lizcano, Emmanuel, “Imaginario colectivo y análisis metafórico”. En internet:

http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_salaconfe/SC-Lizcano-2.pdf

Lizcano, Emmanuel, “Metáforas que nos piensan”. Lecturalia. 2006.

Macaya, Julián, “Medición del capital intelectual, descubrir el oro oculto de las empresas”

Matus, Carlos. "Gobierno y planificación". Casa de la Cultura Ecuatoriana, Benjamín Carrión, Quito 2002.

Merino Moreno, Carlos, "El capital intelectual como herramienta de gestión pública. Marco de reflexión sobre la gestión de intangibles." IADE. Madrid 2006.

Millán, Mayra, compiladora, "Modelos y Teorías de la Comunicación". Universidad de Londres.

Miranda, Juan Martín, "la metáfora oral andina como recurso de resistencia". Jornadas Andinas de literatura latinoamericana. UASB Quito 1999.

Morin, Edgar, "El Método. Las ideas" Cátedra Madrid 1992.

Morin, Edgar, "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro", UNESCO, Paris 1999.

Motta, Paulo Roberto, "Transformación Organizacional" Ed Uniandes. Bogotá, Colombia 2001.

Nonaka, Ikujiro, "La empresa creadora de conocimiento", Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. Bilbao 2000.

Nonaka, Ikujiro, "Managing Organizational knowledge", Great minds in Management. Oxford University Press 2005.

Osorio Nuñez, Maritza, "El Capital Intelectual en la gestión del conocimiento". ACIMED v.11 n.6. La Habana 2003

Paoli, José Antonio, Comunicación e Información, UAM- Casa Abierta al Tiempo - Editorial Trillas, México 1990.

Perez, E. y otros "Inventario de autoeficacia para inteligencias múltiples: Fundamentos teóricos y estudios psicométricos". Universidad Nacional de Córdova (Argentina). ISSN No. 1667-4545. 2003.

Peters Thomas y Waterman Robert, "En busca de la excelencia". Ed. Expansión1982.

Petty, Richard, “Cambio de actitud de los mass media: implicaciones del modelo de persuasión de elaboración probable”. Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías. PAIDOS, Barcelona 1996.

Portela, Paloma, “La Implantación de programas de Gestión del Conocimiento, perfiles y competencias del gestor de conocimiento”.

Prahalad, C.K., Krishnan, M.S. “La nueva era de la innovación”. Mc.Graw Hill. México 2009.

Rodríguez Ruiz, Oscar, “Capital relacional y estrategia”. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento CIC. Madrid 2003.

Rodriguez Garay, Rubén, “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”. Invenio. Vol 12 No 22. Junio 2009. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina.

Samaniego, Jorge y otros, “Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Ecuador”. FAO – MCDS. Editorial Aries. Quito 2011.

Senge, Peter, “La quinta disciplina” Ed. Granica. Barcelona 1990.

Scharmer, C. Otto. Theory U: Leading from the Emerging Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing. Cambridge, MA. Sol Press.

Sternin, Jerry, “The Viet Nam Story”. En Internet en la siguiente dirección: http://www.positivedeviance.org/about_pd/Monique%20VIET%20NAM%20CHAPTER%20Oct%2017.pdf

Tanner, Richard y Sternin, Jerry, “Your company´s secret change agents”. Harvard Bussiness Review. http://www.onlinecoaching-freiburg.de/uploadfile/PDFs/your_companys_secret_change_agents.pdf

Toffler, Alvin y Heidi, “La Revolución de la Riqueza”.Nomós SA. Colombia 2006

Thong Lip Fei, “Hipertext vs Knowledge management”, en Internet: http://cyberartsweb.org/cpace/ht/thonglipfei/default.htm

Towell,Elizabeth, Towell, John, “Virtual Scientific Collaboration and Nonaka’s Ba”

Ursúa, Nicanor, “De la información al conocimiento; del conocimiento a la innovación”. Universidad del País Vasco

UNICEF – CEPAL, “Desnutrición infantil en América Latina y el Caribe”, revista Desafíos. Número 2, abril de 2006

ISSN 1816-7527

Van Dijk, Teun, “La ciencia del texto”. Ediciones Paidos, Buenos Aires 1992.

Van Dijk, Teun, “Texto y Contexto”, Editorial Cátedra S.A. Madrid 1995.

SITIOS Y PÁGINAS EN INTERNET

http://www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf

http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=/iel5/7255/19566/00909523.pdf?temp=x

http://www.iafnet.com/files/iaf_04_presentations/18.%20Bueno.pdf

http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/la_implantacion_de_programas_de_gestion_del_conocimiento.pdf

http://www.manecognitiva.ro/enciclopedia/files/julian-macaya.pdf

https://www.u-cursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887

www.gestion.uchile.cl/detalle/.../Diagnosticoorgnizacional.doc

http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html

http://www.rrppnet.com.ar/diagnostico%20organizacional.htm

http://www.scribd.com/doc/3559805/Diagnostico-Organizacional

http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htmhttp://www.unicef.org/lac/Desafiosnutricion%2813%29.pdf

http://www.positivedeviance.org/pdf/PDSpanish%20shorter.pdf

http://socialmediaperson.blogspot.com/2011/07/la-informacion-no-es-comunicacion.html

http://www.monografias.com/trabajos58/modelo-comunicacion-lasswel/modelo-comunicacion-lasswel.shtml

http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm

ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS

Análisis del discurso, estudio sistemático que busca relacionar las estructuras del lenguaje con estructuras sociales y culturales del grupo donde se origina.

Auto eficacia, creencias de las personas acerca de sus capacidades, que les permiten organizar y ejecutar acciones encaminadas a obtener determinados resultados que afectan sus vidas.

Contexto, es importante en el análisis cultural y tiene que ver con las principales relaciones del entorno espacial y temporal en que se manifiesta un fenómeno o se genera un discurso en el caso de contexto de enunciación.

Construcción dialógica de conocimiento, refiere a un proceso colectivo de creación, asimilación, uso y perfeccionamiento. Se entiende al proceso como una espiral o movimiento incremental de características cíclicas que implica la transformación continua de conocimiento tácito en explícito y viceversa.

Desvianza positiva, metodología de análisis utilizada especialmente en investigaciones formativas, que busca encontrar factores que explican casos anormalmente favorables o positivos en ambientes usualmente adversos. Su uso original se dio en el campo de la nutrición y actualmente se está ampliando su aplicación en el campo de la gestión empresarial.

Diagnóstico organizacional, descripción de la situación actual de una empresa, debería facilitar la definición de una línea de base, es decir debe contemplar una dimensión de variables susceptibles de medición. Ofrece información relativamente simple, de realidades complejas.

Diagnóstico de la cultura organizacional, análisis de los valores de la organización, el grado en que son conocidos e interiorizados por los miembros de la empresa, la coherencia que guardan con la misión, los valores y la visión organizacional y de qué manera estas creencias, valores y actitudes se relacionan con los comportamientos,

Factores cognitivos, condicionantes mentales que determinan, el objeto y alcance de la observación personal del entorno, su significado y el impacto emocional que puede causar, así como la forma de procesamiento de la información para su posterior utilización.

Innovación organizacional, se refiere a cambios en la estructura, los productos o servicios o en la forma de realizarlos; que están orientados a mejorar sus características, impacto, alcance o efectividad.

Metáfora, recurso del lenguaje que permite dar sentido a la realidad. Surge como la fusión de una analogía. Al tener dos campos de significado que pertenecen a ámbitos o áreas de conocimiento diversas y se encuentra entre ellos una semejanza, entonces es posible establecer metáforas o traslaciones de sentido entre uno y otro.

Organismo, compleja trama de elementos interdependientes y relacionados entre sí en múltiples formas y sentidos. Cada parte individual cumple una función para el desenvolvimiento total del organismo y al mismo tiempo depende de las demás partes para funcionar

Paradigma, mapa mental o marco de pensamiento referencial, que permite a las personas comprender la realidad. Un paradigma está relacionado directamente con valores y creencias a veces indescifrables, pero fuertemente arraigadas.

Proceso de significación, proceso de atribución de sentido que está determinado por tres aspectos: el marco de conocimiento y experiencia del observador, el contexto que enmarca la experiencia de conocimiento, y las cualidades, usos y funciones inherentes al objeto o fenómeno observado.

RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES

ID	PREGUNTA 1: Describa el significado de la palabra SALUD
1	Estado del cuerpo humano en el cual se alcanza el máximo bienestar físico, mental y social. La salud se alcanza llevando hábitos alimenticios correctos, un estilo de vida equilibrado evitando el abuso de factores como el estrés, drogas, tabaco, alcohol, etc., que afectan el equilibrio del cuerpo humano y a la vez la salud del mismo.
2	La palabra salud hace referencia a estar sano, es el buen estado corporal y emocional que permite a un individuo vivir y ejercer sus actividades personales e interpersonales. Un buen estado de salud, implica un eficiente funcionamiento físico, mental, social y espiritual de una persona.
3	Salud es el estado de una persona, que siente bienestar físico y emocional, que le permite que su cuerpo no presente enfermedades ni malestares. Salud es un estado en donde se ha equilibrado la parte emocional con la física
4	Salud es bienestar integral, considero que una persona goza de salud intelectual, emocional y física es decir una salud con visión integral, con un estado de equilibrio en todos los niveles.
5	VIDA. Hábito que nos permite seguir viviendo.
6	Salud es el estado de completo bienestar físico, mental, espiritual y en armonía con el ambiente.
7	La palabra salud, significa tener buena condición física, mental y espiritual, se la emplea para determinar el buen estado de las personas, aunque también se la aplica en algunas circunstancias para expresar regocijo y buenos deseos ¡salud! Es decir Saber Alimentarse Lógicamente Utilizando Disciplina
8	La palabra salud hace referencia al estado biológico, psicológico y conducta social de un individuo. Generalmente se lo asocia con la presencia o ausencia de enfermedades, pero el concepto es más amplio. Un buen estado de salud, implica un eficiente funcionamiento físico, mental y social de una persona.
9	Es sentirse bien física y emocionalmente, en mente y cuerpo.

10	La salud es uno de los tesoros más preciados por la humanidad. La falta de ella significa una cierta invalidez parcial o completa, en ciertos casos más graves. Por lo mismo, todas las personas buscan, el mantenerse sanos. Pero la salud es más que sentirse sanos. La salud es la ausencia de toda enfermedad en el organismo, pero al mismo tiempo, considera la falta de enfermedades mentales o de la psiquis. Algo que es bastante poco común hoy en día. Debido principalmente, al gran ajetreo que significa, vivir en cualquier ciudad grande, de algún país desarrollado o en vías de. La competitividad, la indolencia, la agresividad y el egoísmo, nos lleva a un estilo de vida, alejada de todos los principios normales de un ser humano, en sociedad. La salud es un estado de completo bienestar físico y mental junto con el bienestar social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades
11	. Estado de bienestar físico, psicológico y social.
12	Bienestar general o relación armónica con el entorno

ID	**PREGUNTA 2: ¿A qué se parece una persona saludable?**
1	Se puede decir que una persona saludable tiene el aspecto de un atleta, esto debido que para mantener un buen estado de salud se debe mantener ciertas costumbres en la vida diaria que permitan que el cuerpo este en su mejor estado. Estas "costumbres" son: una alimentación balanceada, ejercicio físico moderado y constante, evitando un estilo de vida llena de tensiones y manteniendo buenas relaciones sociales con las personas que lo rodean. Practicando estos factores obviamente el metabolismo del cuerpo empezara a funcionar adecuadamente, manteniendo los niveles de grasa bajos y una condición muscular adecuada, una piel y cabello sin afecciones, y una actitud positiva, resultando de todo esto una apariencia atlética.
2	A un árbol bien cuidado y que ha recibido todos los nutrientes.
3	Un persona saludable es aquella que mantiene un equilibrio entre su cuerpo y su alma , ese equilibrio es el mismo que uno puede encontrar en un bosque , en donde , todo funciona sincronizadamente, en donde , cada ser existente cumple su función con un flujo energético espontáneo y bien definido .
4	Una persona saludable se parece a un bosque, lleno de vida, por donde se recorra ofrece aire limpio, paz, serenidad, es agradable en todo sentido, pero sobre todo expande energía positiva.
5	Se parece a un país desarrollado.

6	A un árbol con raíces fuertes, con suficiente agua y abono que da frutos de buena calidad, resistente a las plagas (enfermedades).
7	A mi parecer a un paisaje de reserva natural, en donde no hay contaminación y se tiene principalmente lo que se necesita para vivir bien.
8	Puede compararse con un motor en el que cada componente cumple eficientemente una función.
9	A una persona que trabaje, estudie y tenga tiempo de distraerse y estar con su familia en un mismo día, con una buena productividad laboral y académica.
10	Una persona saludable se parece al tronco de un árbol, porque es fuerte, duro y sano.
11	. Persona con capacidad para desarrollarse en todas sus dimensiones.
12	A un fruto de excelente calidad

ID	PREGUNTA 3: Describa el significado de la palabra CULTURA
1	Se puede definir como cultura a un conjunto de actitudes, costumbres y formas de una sociedad mediante los cuales ésta se manifiesta. Dentro del conjunto que forma una cultura se puede citar al lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.
2	Es el conjunto de todas las formas de expresiones de una sociedad, esto es el lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.
3	Es la forma que caracteriza a una población o un país, la cultura es la identidad que diferencia a un grupo humano de otro, y es un cumulo de acciones, creencias, manifestaciones, historia y vivencias .
4	Es el conjunto completo de conocimientos, creencias, arte, moral, religión, leyes, costumbres y cualquier otro hábito y capacidades del hombre (humano) adquiridos por ser miembro de una sociedad.
5	IDENTIDAD. Educación, formación, desarrollo de las facultades intelectuales y morales del hombre.
6	La cultura es el conjunto de los conocimientos y saberes acumulados por la humanidad a lo largo de su historia.
7	La cultura son las costumbres, hábitos, forma de comportarse, vestir y hacer las cosas que tienen los diferentes conglomerados de personas en sus territorios.
8	La palabra cultura es el conjunto de formas, preferencias, modelos o patrones mediante los cuales una sociedad o persona se manifiesta. La cultura abarca lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas sobre la forma de ser, vestimenta, religión, rituales y normas de comportamiento.
9	Es la identidad que identifica a una comunidad, ciudad o país y le hace única frente a los ojos de las demás personas. Esta identidad puede expresarse a través de la música, danza, escultura, gastronomía, creencias y vestimenta de las personas originarias de dicho lugar.

10	La cultura es toda creación del hombre que sea el resultado de la invención social, transmitida y conservada a través de la comunicación y el lenguaje. Es decir, las manifestaciones por las cuales la sociedad expresa su propia visión del mundo, ya sea en forma de música, fiestas, proyectos y relatos. Cada pueblo posee su propia y particular historia y a lo largo del tiempo, se trasmite de generación en generación en forma de "legado" que es, en resumen, su cultura. Dentro de la cultura debemos incluir decenas de elementos como los objetos materiales, territorio determinado, viviendas, edificios públicos, instrumentos de trabajo, lugares sagrados, organización social, etc.
11	Conjunto de pensamientos, vivencias y prácticas de un grupo humano.
12	Es toda la producción de un grupo social, que representa sus necesidades, aspiraciones y deseos de trascendencia

ID	**PREGUNTA 4: ¿Con qué se puede comparar la cultura?**
1	Se puede hacer un análisis de tipo cualitativo que permita contrastar una cultura con otra, básicamente cualquiera de los métodos que se emplee, primero se tiene en cuenta las similitudes entre las culturas, tanto en aspectos como el lenguaje, las costumbres, la vestimenta, etc., las cuales nos daría una idea de cómo están emparentadas entre ellas, a la vez que surgen las diferencias que nos permiten ver la evolución de cada una de ellas. Hay que tener muy en cuenta el medio en que cada cultura se desarrolla, es decir, el espacio geográfico, la naturaleza que lo rodea y los individuos con quienes interactúa, esto con el motivo de entender el porqué de los cambios culturales.
2	Con un panal de abejas.
3	La cultura es como la cedula de identidad de una persona, es única, es lo que te identifica en cualquier parte del mundo.
4	Se compara con un Cúmulo de conocimientos – Sapiencia
5	La comparo con cadena de valor.
6	Con la alimentación
7	Con el acto de cultivar, es decir todos los actos que se necesitan para hacer que fructifique la tierra.

8	Se podría comparar con la conducta, preferencias, costumbres que tiene cada persona.
9	Con la música, arte, danza y vestimenta de las personas nativas que habitan una comunidad, barrio o ciudad.
10	La cultura se puede comparar con la educación, la mayoría de nosotros pensamos que cultura es tener educación, y no es así. Hasta por ahí dicen: "culturízate" cuando quieren decir "edúcate" a poco no? Bueno pues mi idea que a la mejor estoy equivocado, pero yo creo que CULTURA es lo que nos dejaron nuestros ancestros, nuestra familia, o sea los valores, tradiciones, maneras de ser y de pensar. Algunos países Pueden ser ricos en cultura, pero muy pobres en educación. Y otros países más desarrollados a veces no hay cultura pero si mucha educación. Si se tiene una buena educación, se puede huir de las malas costumbres o culturas. Las culturas no necesariamente son buenas, puede haber malas costumbres o culturas
11	La cultura de compara con un grafiti que está compuesto de distintos elementos: colores, texturas, dibujos que componen una gran obra de arte.
12	Con un ecosistema donde todos los elementos están interrelacionados y tienen una razón de ser

ID	PREGUNTA 5: Con un ejemplo describa la palabra PROBLEMA
1	Una madre manda a su hijo de 6 años a comprar un carrete de cinta para hacer una manualidad en el hogar, al llegar el niño al bazar se encuentra que existen 30 tipos de cinta de diferente tamaño, color, calidad y precio, por lo que el niño no sabe cuál comprar, si toma la decisión equivocada puede llevar a su casa una cinta de diferente tamaño, color, calidad o precio a la que la madre tenía en mente, existiendo ahí un problema para el niño si no toma la decisión adecuada
2	Escasa comunicación, insuficiente claridad de mensajes, comunicación poco oportuna.
3	Situación que puede ser externa o creada por nosotros mismos, sin embargo los problemas son retos per permiten adquirir aprendizajes y experiencias, y cuando se presenta un problema es cuando uno mide su temperamento, se mide así mismo, y la forma como uno puede encontrar.
4	Para ejecutar acciones programadas se requiere un presupuesto en un determinado tiempo. Sin embargo una vez definido el tiempo en la planificación de actividades no se cuenta con el dinero previsto dentro del presupuesto. Considero que el problema está dado aún cuando sabiendo que ya se acerca esta situación no se hace nada para solucionar este asunto.
5	Contingencia
6	Un niño malnutrido pierde posibilidades de aprender en la escuela, concluir sus estudios y conseguir un empleo bien remunerado, además está propenso a ser un adulto obeso.
7	Es una determinada circunstancia en la cual la persona experimenta una situación límite. Se podría pensar en estar en medio del océano en un bote de goma sin nadie a tu alrededor y sin comida.
8	Un problema es una situación que perturba la paz y la armonía de quien o quienes lo tienen y que requiere de una solución. Desde el punto de vista social, un problema se considera que encuentra solución cuando aporta beneficios a la sociedad. Un ejemplo de problema es la pobreza de una población determinada y la solución a este problema se presenta cuando las condiciones de vida de esa población se ven mejoradas.
9	Cuando Barcelona empezó a perder muchos partidos por su mal juego colectivo, se enfrentó al descenso en el campeonato 2009. Eso fue un problema que de haberse concretado, pudo haber ocasionar líos en los directivos (renuncias), deserción de hinchas, abandono de jugadores, y caída del valor económico de la marca Barcelona.

10	“LA PRÁCTICA DE MONOCULTIVO NO PERMITE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓNAGROPECUARIA ASENCIAL PARA LA ALIMENTACIÓN BALANCEADA DE LA FAMILIA” Un problema es una determinada cuestión o asunto que requiere de una solución. A nivel social, se trata de algún asunto particular que, en el momento en que se solucione, aportará beneficios a la sociedad (por ejemplo, lograr disminuir la tasa de pobreza de un país)
11	Accidente de tránsito
12	Al preparar una receta de comida, se realiza todo el proceso, pero en la parte final cuando se debe poner el ingrediente pricipal, nos damos cuenta de que no lo tenemos

ID	**PREGUNTA 6: ¿con qué se puede comparar un equipo?**
1	Un equipo se puede comparar a una mano, siendo que cada miembro del equipo es como dedo de la mano, cada uno es diferente y puede hacer una labor distinta pero se necesita que todos se encuentren trabajando coordinadamente para que la mano pueda hacer una labor más grande.
2	Con el cuerpo humano, donde cada órgano cumple una función específica pero interdependiente, cada una necesaria para una función adecuada.
3	Un equipo asume retos y responsabilidades, y lo mismo hacemos, en la vida cotidiana, por eso un equipo debe ser como un solo cuerpo , que en todo momento debe estar unido, motivado para ser eficiente y productivo, entonces considero que un equipo es como una persona con retos responsabilidad, aspiraciones y sueños
4	Un equipo se compara con un camino a seguir, en el momento en que este camino se rompe se dificulta el paso hacia la meta…los tropiezos existentes están de paso no son eternos ni permanentes, al final de todo este camino continùa. Un equipo es un espacio en el cual todos aportamos para llegar a la meta…en este avanzar uno puede ser dificultad, otro es el que empuja…otro el que ayuda…otro el que interrumpe…solo hay momentos no todo un siempre somos la piedra del camino…también somos el agua que refresca el camino…o la sombra de un árbol que alivia el paso…somos parte de un todo…imperfectos en muchos momentos pero al final el equilibrio lo logramos cuando en este convivir damos y recibimos uno del otro..es un aprender constante pero al final somos esa parte del todo.

5	Lo comparo con un sistema.
6	Con el cuerpo humano.
7	Con un panal de abejas.
8	Con los órganos del cuerpo humano, cada uno cumple una función diferente pero forman parte de la misma estructura, del mismo cuerpo. Si falla un órgano, el cuerpo no funciona adecuadamente.
9	Con un equipo de futbol en donde 11 personas que cumplen una función específica, sacan adelante al grupo humano compitiendo con otros rivales, consiguiendo un triunfo, trofeo y/o campeonato (metas) para deleite de sus directivos (administradores/accionistas), hinchas (clientes), cuerpo técnico (organización), y de ellos mismos (clientes internos).
10	Un equipo podemos compara con una persona adulta en nuestra sociedad generalmente cuenta con una amplia trayectoria en el trabajo en equipo. Según hayan sido sus experiencias, así se habrá forjado en su mente la idea de qué es un buen equipo y qué es un mal equipo. Sin embargo, no todas las experiencias de trabajo en equipo son iguales: en algunos casos los equipos ven con satisfacción cómo sus resultados alcanzan los objetivos previstos o los superan, y además descubren que la relación entre los miembros ha sido una experiencia en sí misma de la que han aprendido y obtenido satisfacción.
11	engranaje de una máquina
12	Con el cuerpo humano

ID	PREGUNTA 7: Mencione una idea para mejorar el desempeño de su equipo
1	Se deben establecer buenos mecanismos de comunicación, establecer responsabilidades claras y definidas, y una planificación del tiempo y actividades consensuada con el equipo.
2	Mayor comunicación y aceptación de criterios diferentes. No apropiarse de las ideas y permitir que estas se trasformen en nuevas ideas a partir de los aportes de los demás.
3	Un equipo funciona cuando todos sus miembros tienen claro el objetivo que los reúne como tal, y esto se logra , con profesionalismo, objetividad en las decisiones , solidaridad , claridad en las ideas, transparencia, con una buena comunicación y sobre todo el desempeño de un equipo de lo obtiene con motivación.
4	Crear espacios para compartir la vida…sin mayor escándalo…solo el hecho de tener un espacio para tomar un café pensando en que estamos para compartir la vida es suficiente…

5	Compromiso y responsabilidad
6	Brindar el equipamiento básico necesario: vehículo, internet, suministros de oficina, presupuesto, etc.
7	Es importante la motivación, para acrecentar la convivencia humana y el sentido humanista del individuo mediante estrategias del buen trato, basadas en el respeto a sí mismo y al prójimo, dado que el hombre actual no debe ser lobo del hombre, ni un ser aislado en un cubitàculo, sino un ser de relaciones interpersonales que ayuden a el grupo a mejorar su autoestima.
8	Abrir muchos espacios para el diálogo y la toma de decisiones, crear un clima de confianza e igualdad entre los funcionarios, independientemente de la función que desempeñan, dar incentivos o estímulos por logro de resultados.
9	Coordinando debates en donde se expongan los puntos débiles y fuertes del equipo, para buscar soluciones inteligentes y eficaces, con el respaldo de todos que conlleven a un mejoramiento continuo de las personas que conforman el grupo.
10	a. Cada persona es un conjunto de puntos fuertes, los puntos débiles son puntos fuertes que no se han desarrollado lo suficiente. b. Todos necesitan tener de forma clara el propósito, dirección y ex¬pectativas. c. Todos los integrantes del equipo tienen la necesidad de sentirse importantes. d. La mente abierta y firme crece, la cerrada e inflexible muere. e. El líder con ideas firmes da una visión, ofrece un propósito y una dirección. f. Un líder firme da un enfoque claro de los puntos fuertes de la or¬ganización. g. Un líder permite que los miembros de su equipo sean mejores y libres de aportar sus ideas. h. El líder busca motivación del equipo y alimenta valores. i. Todas las decisiones van guiadas hacia el mismo objetivo.
11	Formación de equipo y delegación de responsabilidades.
12	Desarrollar un programa de incentivos incluyendo reconocimientos por las mejores iniciativas

ID	PREGUNTA 8: Alguien roba su computadora donde tiene el informe que le ha tomado una semana elaborar, debe entregarlo al día siguiente y no tiene respaldo, ¿qué hace?
1	Volver a elaborar otro informe en el tiempo que le resta, sacrificar un poco de tiempo personal y notificar a su jefe inmediato el percance ocurrido.
2	Repetir el informe abarcando las ideas principales, pues los insumos siempre se llevan en una libreta de apuntes.
3	En primera instancia, trataría de recopilar nuevamente la información y comenzar de nuevo a hacerlo, si el tiempo no alcanza podría sintetizar alguna información. En el caso de no alcanzar a presentar toda la información, procedería a explicar lo sucedido y si existe la posibilidad de que me den un plazo lo solicitaría , pero antes de esto trataría de recopilar toda la información perdida.
4	El informe es un medio que me permite evidenciar el trabajo, sin embargo frente a esta circunstancia es necesario establecer una estrategia emergente para solucionar este asunto. Mi estrategia es diseñar un tipo informe-resumen en el cual pueda sistematizar la información realizada. Lo importante estar preparados frente a una dificultad….antes que el cumplimiento está la responsabilidad en el manejo de información.
5	Trabajar en el informe nuevamente y notificar inmediatamente a las autoridades.
6	1. Realizar la denuncia respectiva en el Ministerio Público. 2. Trabajar toda la noche y madrugada en un informe de avance general.
7	Esto ya me pasó una vez, y no era un informe sino todos los exámenes finales, pues me pase toda la noche en una máquina de escribir haciéndolo de nuevo para entregarlo al otro día, lo mejor es que los otros informes tenía más tiempo para realizarlos.
8	Trabajo durante la noche en un informe resumido, tratando de abarcar los principales aspectos
9	Tendré que hacerlo en lo que resta del día, aunque no duerma ese día y sea un resumen del anterior.
10	Primero mantengo la calma, luego solicito una prórroga para la entrega del informe dando a conocer lo sucedido y por último trato de elaborar el informe lo más pronto posible
11	. Comienzo a redactarlo nuevamente porque tengo archivos de sustento, también pido apoyo para la elaboración a otros funcionarios de confianza.

12	Reportar el suceso y rehacer lo posible hasta el día siguiente, mientras se negocia un nuevo plazo para la entrega.

ID	PREGUNTA 9: ¿Cuál es su mayor proyecto en la vida, cómo implementar?
1	Construir un hogar diseñado para una vida en armonía con la familia y con la naturaleza. Se la puede implementar por etapas, tal y como un proyecto se lo hace, primero por una etapa de planificación, después ver los mecanismos de financiamiento, seguido de la construcción del hogar, una etapa de evaluación, seguido por una etapa de mejoramiento y rectificación de errores y finalmente la entrega de la casa terminada. Construir un hogar diseñado para una vida en armonía con la familia y con la naturaleza. Se la puede implementar por etapas, tal y como un proyecto se lo hace, primero por una etapa de planificación, después ver los mecanismos de financiamiento, seguido de la construcción del hogar, una etapa de evaluación, seguido por una etapa de mejoramiento y rectificación de errores y finalmente la entrega de la casa terminada.
2	Mi mayor proyecto de vida es lograr mi bienestar y el bienestar de mi familia. ¿Cómo lograrlo? En lo personal es practicar y mantener buenas relaciones personales e interpersonales a nivel de familia, el círculo laboral y social. En el plano laboral optar por un trabajo que cumpla las expectativas de acuerdo a la formación académica y experiencia, con acceso a un salario justo para cubrir mis necesidades básicas y las de mi familia (salud, educación, vivienda, comunicación, ocio, participación, otras). En lo social realizar las actividades que me gustan y me llenan de motivación y nuevas energías: escribir, bailar, ir de paseo con mi familia y amigos.
3	Mi mayor proyecto en la vida es poder ser libre, feliz , tener salud , estos son aspectos importantes para emprender cualquier proyecto de la vida , poder estudiar, trabajar y todo lo que uno sueñe
4	Hace algunos años vivía haciendo proyectos y esto me desgastó porque empecé a vivir en función de un futuro…ahora vivo el dìa a dìa considerando que el mejor proyecto es hacer que la vida se convierta en un gozar de las experiencias y oportunidades que se nos dan a cada instante valorando las que son dolorosas y las que nos traen felicidad.
5	SER EMPRESARIA. Trabajar duro para crear mi empresa
6	El mayor proyecto en mi vida es hacer de mi hijo un excelente ser humano y un profesional exitoso y pienso lograrlo a través de fomentar en él valores y principios morales, brindarle amor, alimentación, educación y tiempo de calidad.

7	Bueno los proyectos de vida, se realizan y se pueden ir corrigiendo a lo largo de las circunstancias, pero la mejor finalidad de ello es que la persona sea feliz, es decir que viva con alegría lo que hace y experimenta. Implementarlo es fácil sólo hay que realizar un análisis profundo de lo que vives y ajustar lo que no te sirve para conseguir tus metas, ya que el ser humano no es un ser acabado, sino en constante construcción.
8	Mi mayor proyecto es lograr la felicidad, estabilidad y bienestar de mi familia. La estrategia para su implementación y logro de los objetivos es trabajar cada día creando las condiciones necesarias a través de espacios de diálogo familiar, resolución participativa de los problemas y la búsqueda de oportunidades que aseguren la estabilidad económica de los miembros de mi familia.
9	Manejar mi propia empresa de consultoría. La puedo implementar manejando mis actuales recursos, ahorrar para luego invertir el capital suficiente, haciendo potenciales clientes en mis trabajos hasta lograr su fidelidad a la nueva empresa.
10	Mi mayor proyecto profesional de vida es ejercer una carrera de gerencia social, donde pueda apoyar a las personas que lo necesiten y puedo decir que ya empecé, pues en mi trabajo a través de la implementación de la Estrategia Acción Nutrición puedo llegar y ayudar a mi gente de las comunidades más vulnerables, lo que me gustaría es poder ejercer poder con los gobiernos autónomos para exigir que se apoye a las personas y por fin eliminar el circulo vicioso de la pobreza.
11	. El proyecto de vida, se lo implementa paso a paso, con metas que se van cumpliendo: familia, estudios, trabajo, etc.
12	Superar las barreras que me impiden tener completo control sobre todas mis facultades. Lo lograría con perseverancia, disciplina y tal vez con ayuda de un maestro

INFORMACIÓN GENERAL BÁSICA DE LA ESTRATEGIA PARA LA REDUCCIÓN DE LA MALNUTRICIÓN

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1. NOMBRE DEL PROYECTO

Proyecto para la Reducción Acelerada de la Malnutrición[1] en el Ecuador e Intervención Nutricional Territorial Integral –INTI-.

Actualmente se lo conoce como proyecto "ACCIÓN NUTRICIÓN"

1.2. ENTIDADES EJECUTORAS

Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social –MCDS-, Ministerio de Salud Pública –MSP-, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda –MIDUVI-, Ministerio Inclusión

[1] De acuerdo con la normativa establecida por la Organización Panamericana de Salud (1997), la malnutrición se mide a través de sus efectos en el crecimiento de los niños/as, para lo cual se compara la talla y el peso del niño/a con las normas de desarrollo aceptables para una determinada población. Se presentan dos formas de medirla: i) la desnutrición crónica que es el resultado de desequilibrios nutricionales sostenidos en el tiempo y se refleja en la relación entre la talla del niño/a y su edad. La desnutrición crónica severa se mide en la relación talla/edad con menos tres desviaciones standard; ii) la desnutrición global que se manifiesta en la deficiencia del peso con relación a la edad y representa el resultado de desequilibrios nutricionales pasados y recientes; iii) la desnutrición aguda que se mide en la relación peso para la edad, produciéndose cuando el cuerpo ha gastado sus propias reservas energéticas. Por su parte, el sobrepeso se mide a través del índice de masa corporal (kgm./cm²) y se refleja a partir de más tres desviaciones standard.

Económica y Social –MIES-, Ministerio de Educación –ME-, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca –MAGAP-.

1.3. COBERTURA Y LOCALIZACION[1]

Provincia	**Cantones**
Cotopaxi	Sigchos, Pujilí, Salcedo, Saquisilí
Chimborazo	Colta, Alausí, Guamote, Guano
Bolívar	Chillanes, San Miguel, Guaranda (rural), Chimbo
Cañar	Cañar, Azogues, Suscal
Imbabura	Cotacachi, Otavalo, Antonio Ante, Urcuquí
Tungurahua	Patate, Quero, Píllaro, Pelileo
Manabí	Santa Ana, Jipijapa, Paján, 24 de Mayo, Manta
Pichincha	Quito
Guayas	Guayaquil

IDENTIFICACION, DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Durante la etapa de 0 a 5 años ocurren los cambios más importantes en el crecimiento y desarrollo: el crecimiento alcanza las velocidades más elevadas y el desarrollo se caracteriza por el logro de importantes hitos sucesivos en periodos muy cortos de tiempo. Es durante esta fase en la que el menor logra su madurez inmunológica y

[1] Para la intervención de la estrategia se han seleccionado unidades territoriales en función de la prevalencia de desnutrición crónica, el número de niños/as entre uno y cinco años de edad en situación de desnutrición, así como las variables consideradas como determinantes de la malnutrición infantil. Estos elementos se detallan más adelante.

adquiere habilidades y destrezas en su desarrollo psicomotor que lo preparan para su ingreso exitoso al sistema educativo formal y su posterior inserción al mundo laboral.

Dentro de esta etapa, el periodo de los dos años de edad es una "ventana de edad crítica" para la promoción del crecimiento, la salud y desarrollo óptimos. En un periodo tan importante para la formación del individuo, la alimentación y la nutrición ocupan un lugar central, al proporcionar la energía y los nutrientes necesarios para enfrentar las exigencias del crecimiento y propiciar las condiciones para que se manifieste un desarrollo óptimo.

Existe suficiente evidencia científica que demuestra que la desnutrición durante el embarazo y en los primeros 2 años de vida de los niños, afecta negativamente su habilidad cognitiva, la fuerza física, y los predispone a contraer enfermedades infecciosas, lo que agrava más el problema de la desnutrición.

Después de que el niño alcanza los dos años de edad, es muy difícil revertir la falla del crecimiento ocurrida anteriormente. Es en esta edad pico en la que ocurren fallas de crecimiento, deficiencias de ciertos micronutrientes (minerales y vitaminas) y enfermedades comunes de la niñez como la diarrea.

No obstante, la desnutrición infantil es uno de los factores que más afectan a la población ecuatoriana y, a pesar de que la tendencia es decreciente, los niveles se mantienen altos, tal como se aprecia en los siguientes cuadros. En el Ecuador, el porcentaje de niños y niñas de 0 a 59 meses afectado por desnutrición crónica (- 2 desviaciones estándar –DE-) es del 26% que corresponde a 368.541 niños (iii). De ellos, el 24% son niñas y el 27,5% niños.

Tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años				
	ECV 1998	**ECV 1999**	**ENDEMAIN 2004**	**ECV 2006**

País	32,5	31,9	29,2	26,0
Urbano	27,4	22,5	22,4	19,4
Rural	39,7	43,1	37,5	35,7

Elaboración: Freire, W.2008 – Ley Soberanía Alimentaria

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL y OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el estado nutricional de niños y niñas menores de 5 años de los territorios intervenidos y sus familias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Brindar servicios básicos de agua potable, saneamiento, soluciones habitacionales e infraestructura a servicios de atención y hogares intervenidos.
2. Asegurar el acceso a servicios de salud y nutrición a niños/as menores de 5 años.
3. Asegurar servicios de salud y nutrición a mujeres embarazadas y madres en período de lactancia.
4. Mejorar el acceso y consumo de alimentos saludables de las familias intervenidas.
5. Facilitar el acceso a programas de alfabetización y post-alfabetización a las familias intervenidas.
6. Promover la participación de comunidades y sus organizaciones, en intervenciones territoriales, ejerciendo sus derechos ciudadanos.

MARCO LOGICO

Tomando en cuenta que la base conceptual del INTI se sustenta en el enfoque territorial y en la articulación de las acciones de las instituciones involucradas en la estrategia, se ha adaptado la matriz de marco lógico (MML) a estas dos particularidades.

De esta manera, se estableció una MML con un fin, propósito y componentes únicos para todos los territorios y actividades, algunas específicas de cada cantón y otras de ámbito general. Además, las metas de los indicadores han sido establecidas a nivel cantonal: cuatrimestrales para los indicadores de actividad y de componente, y bianuales para los indicadores de resultado y de impacto. Por lo tanto, los indicadores no han sido cuantificados ni se ha establecido el tiempo en la redacción de los indicadores; esta información se encuentra en cada una de las planificaciones cantonales.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos

FIN: Reducir, en forma sostenible, la desnutrición crónica infantil en niños/as menores de 5 años de los territorios intervenidos.	Porcentaje de niños/as menores de 5 años con desnutrición crónica, en los territorios intervenidos (retardo en talla global de < -2 DE de puntaje z). Porcentaje de niños/as menores de 5 años con desnutrición crónica severa, en los territorios intervenidos (retardo en talla severo de < -3DE de puntaje z). Porcentaje de familias que mejoran su seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en los territorios intervenidos.	Estudio de Línea Base MCDS-INTI Registros SIVAN	Morbilidad habitual de niños/as en los territorios de intervención, se mantiene o disminuye Nivel de ingreso de la familia se mantiene o mejora Condiciones sanitarias que afectan a los niños/as en los territorios de intervención, se mantienen o mejoran. Los programas sectoriales se desarrollan regularmente.

PROPOSITO: Niños y niñas menores de 5 años y sus familias, de los territorios intervenidos, mejoran su estado nutricional.	Porcentaje de niños/as menores de 5 años con bajo peso para la edad (desnutrición global), en territorios intervenidos. Porcentaje de niños/as menores de 5 años con anemia, en territorios intervenidos. Porcentaje de mujeres embarazadas con anemia, en territorios intervenidos. Porcentaje de niños/as menores de 5 años con bajo peso al nacer, en territorios intervenidos. Porcentaje de niños/as con sobre peso: IMC mayor a 2 DE. Porcentaje de niños/as con obesidad: IMC mayor a 3 DE. Porcentaje de madres con sobrepeso: IMC mayor a 25. Porcentaje de madres con obesidad: IMC	Estudio de Línea Base MCDS-INTI. Registros SIVAN. Registros INFA.	Las madres embarazadas y en período de lactancia presentan un estado de salud normal y se alimentan adecuadamente. Condiciones sanitarias de las familias de los territorios intervenidos se mantienen o mejoran. Las familias están dispuestas a incorporar y reforzar hábitos de alimentación saludable. Existe un acceso adecuado de los niños/as involucrados/as a los alimentos básicos al interior de la familia.

	mayor a 30.		

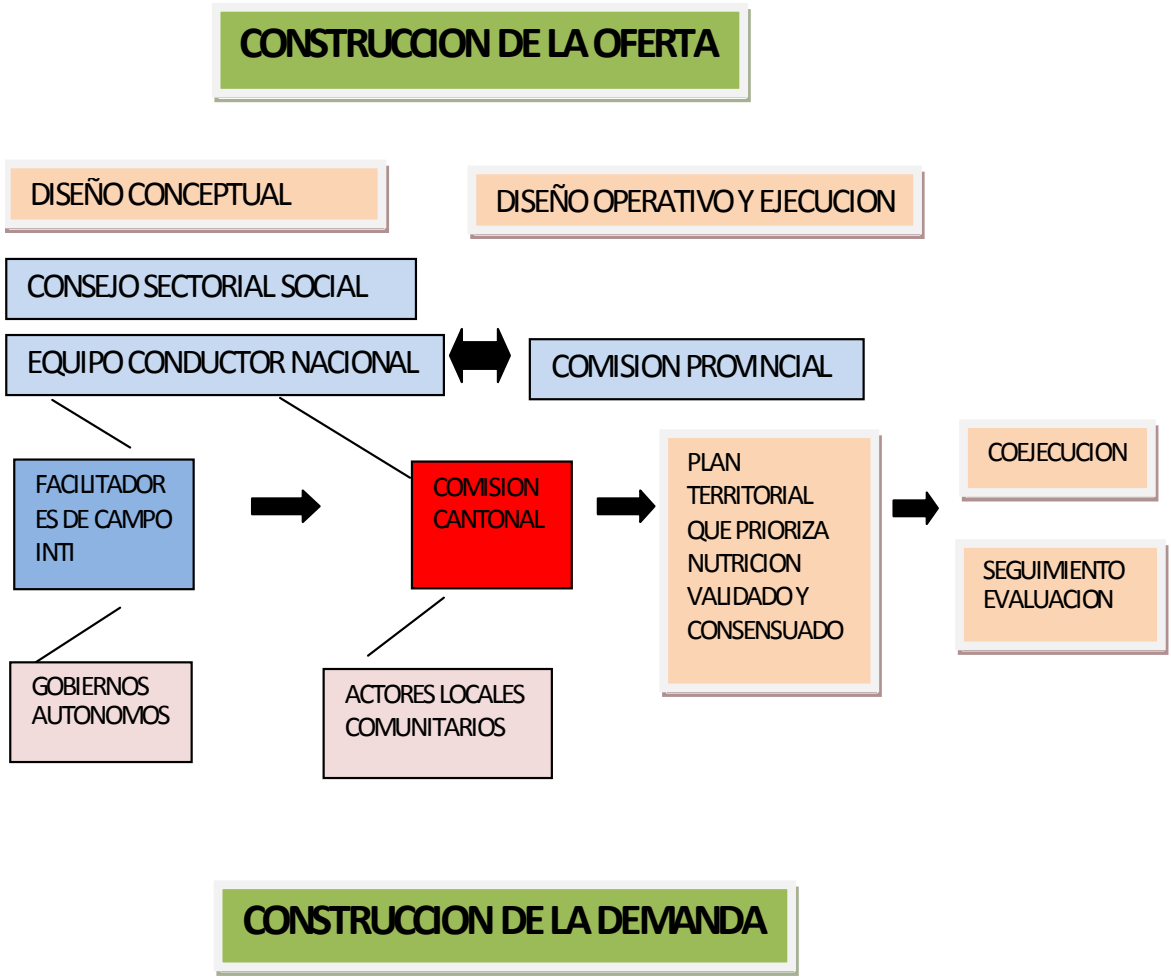
Componente 1: Servicios de atención infantil y hogares con acceso a servicios básicos de agua potable, saneamiento, soluciones habitacionales e infraestructura. **Actividades:** ▪ Construcción o mejoramiento de sistemas de agua potable. ▪ Entrega de bidones de agua y unidades de cloro a las familias. ▪ Implementación de soluciones de agua para los centros de desarrollo infantil (CDI). ▪ Mejoramiento del piso de los CDI. ▪ Visitas del personal del MSP a las unidades del INFA.	No. de sistemas de agua construidos o mejorados. Nº de bidones de agua con sus respectivas unidades de cloro distribuidos. Nº CDI con soluciones de agua implementadas. Nº de CDI con piso mejorados.	Archivo MIDUVI; Construcción del Sistema de Agua Potable Sistema de información para la infancia (SIPI)	Asignación oportuna de recursos económicos por parte Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS).

Componente 2: Niños/as menores de 5 años con acceso a servicios de salud y nutrición **Actividades:** ▪ Realizar visitas por parte del personal del MSP a las unidades del INFA ▪ Realizar visitas por parte del personal del MSP a los CEI. ▪ Realizar talleres de capacitación en temas de salud y nutrición a las MRC y FRC. ▪ Entrega de MI PAPILLA a los niños/as de las diferentes modalidades de atención del INFA. ▪ Entrega de ChisPaz en las unidades de atención del INFA. ▪ Apertura de CDI y CNH.	Nº de visitas promedio por unidades del INFA realizadas por el personal del MSP. Nº de visitas promedio por CEI realizadas por el personal del MSP. Nº de talleres de capacitación realizados. Nº de unidades de MI PAPILLA entregadas en las unidades del INFA. Nº total de sobres entregados en todas las unidades de atención del INFA. Nº de CDI implementados. Nº de CNH implementados.	Sistema información de vigilancia alimentaria nutricional (SIVAN) de transición	Proyección de la población acorde a la realidad.

Componente 3: Mujeres embarazadas y madres en período de lactancia con acceso a servicios de salud y nutrición. **Actividades:** ▪ Socialización y sensibilización sobre la importancia del control de embarazo. ▪ Entrega del complemento alimentario Mi bebida a mujeres embarazadas y en período de lactancia. ▪ Entrega de hierro y ácido fólico a mujeres embarazadas.	No. promedio de veces que las mujeres embarazadas asisten al control del embarazo. No. promedio de veces que las mujeres embarazadas reciben el complemento alimentario Mi Bebida. No. promedio de veces que las mujeres en período de lactancia reciben el complemento alimentario Mi Bebida No. promedio de mujeres embarazadas que reciben Fe más Ácido fólico	Sistema información de vigilancia alimentaria nutricional (SIVAN) de transición	

Componente 4: Familias mejoran el acceso y consumo de alimentos. **Actividades:** ▪ Implementación de huertos agroecológicos comunitarios, escolares y familiares. ▪ Capacitar a familias con niñas/os menores de 5 años en alimentación saludable. ▪ Formación y fortalecimiento de organizaciones de agricultores para los circuitos alternativos de comercialización. ▪ Entrega de raciones alimenticias (desayuno escolar) en las unidades educativas de los cantones.	Nº de familias que implementan huertos integrales agroecológicos. Nº escuelas que implementan huertos agroecológicos. Nº de familias capacitadas en alimentación y nutrición, con pertinencia cultural.	Registro de acta compromiso. Listados de asistencia e informes de talleres. Sistema de información del Programa de Alimentación Escolar (SIPAE)	Se firman e implementan alianzas estratégicas interinstitucionales. Las comunidades educativas de las localidades siguen participando de manera entusiasta.
	Nº de organizaciones de agricultores articuladas en los circuitos alternativos de comercialización. Nº total de raciones alimenticias entregadas en las unidades educativas.	Registros de productores participando en las ferias ciudadanas, agroecológicas, compras públicas.	Se mantiene o mejora el acceso a mercados.

Componente 5: Familias con acceso a programas de alfabetización y post-alfabetización. **Actividades:** ▪ Contratación y capacitación de alfabetizadores/as para módulo 1. ▪ Contratación y capacitación de alfabetizadores/as para los módulos 2,3 y 4. ▪ Motivación a los participantes de los programas de alfabetización y post-alfabetización. ▪ Legalización de certificado de terminación de primaria en Régimen escolar en la Dirección Provincial de Educación.	No. de mujeres que aprobaron el primer módulo del programa de alfabetización. No. de hombres que aprobaron el primer módulo del programa de alfabetización. No.de mujeres que aprobaron todos los módulos del programa de post-alfabetización. No. de hombres que aprobaron todos los módulos de post-alfabetización.	Ficha de inicio de inscritos en el programa de educación básica de jóvenes y adultos. Ficha para recolección de datos de los participantes -Ficha de finalización del período- .	El Programa Mundial de Alimentos se comprometa en la entrega de raciones alimenticias. Apoyo de autoridades provinciales, cantonales y locales.

Componente 6: Comunidades y sus organizaciones involucradas en intervenciones territoriales, ejerciendo sus derechos ciudadanos. **Actividades:** ▪ Conformación y/o fortalecimiento del CCNA. ▪ Elaboración de la agenda cantonal de la niñez y adolescencia. ▪ Conformación de las Defensorías Comunitarias de la niñez y Adolescencia. ▪ Capacitación a la comunidad sobre enfoque de derechos código de la niñez y adolescencia.	Nº de Consejos Cantonales de la Niñez y la Adolescencia, conformados y fortalecidos Agenda cantonal de la niñez y la adolescencia elaborada. Nº de Defensorías Comunitarias de la Niñez y Adolescencia que ejercen monitoreo comunitario. Nº de talleres de capacitación sobre el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia realizados.	Sistema de Registro de Entidades. Informe de vigilancia de la Agenda Cantonal. Actas de las sesiones con las Comunidades. Planes de acción de control social.	Participación activa y comprometida de la comunidad y sus organizaciones. Asignación de los recursos necesarios del municipio al CCNA. Involucramiento del Alcalde con liderazgo y propuesta.

Esquema de modelo de gestion del INTI