



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Trabajo Especial de Grado  
**INTEGRACIÓN DEL EQUIPO ESTRATÉGICO  
DE LA EMPRESA CAPI, C.A**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello**

**por:**

**JUAN CARLOS ESCALONA T.**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor

William Medina Quero.

Caracas, 24 de abril de 2010

## DEDICATORIA

Especialmente dedicado a mi Mamá y mi Papá,  
a mis Hermanos  
y a mi esposa.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, presente en todo momento,  
a la Universidad Católica Andrés Bello,  
a mis Profesores  
y a mis compañeros, actuales colegas.

## INDICE GENERAL

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Antecedentes	2
3. JUSTIFICACIÓN	6
4. OBJETIVOS	7
4.1 General	7
4.2 Específicos	7
CAPÍTULO II	8
5. MARCO ORGANIZACIONAL	8
5.1 Filosofía de Gestión	9
5.1.1 Misión	9
5.1.2 Visión	9
5.2 Valores	9
5.3 Hitos de Interés	9
CAPÍTULO III	11
6. MARCO CONCEPTUAL	11
6.1 Las Organizaciones como sistemas	16
6.2 Organizaciones que aprenden	18
6.3 Modelo de Desempeño Organizacional	19
6.4 Modelo de Transformación Organizacional. Las Claves del Cambio	22
6.4.1 Fase uno: Crear un clima para el cambio	22
6.4.2 Fase dos: Implicar y autorizar a toda la empresa	23
6.4.3 Fase tres: Implementar mantener el Cambio	23
6.5 Funcionamiento de los Equipos	27
CAPÍTULO IV	32

7. METODOLOGÍA	30
7.1 Tipo de Estudio: Investigación – Acción	30
7.2 Itinerario de Investigación Acción	33
7.3 Población	34
7.4 Instrumentos de recolección de data	34
7.5 Instrumentos de Acción	34
7.6 Actividades de Educación	34
7.7 Diseño de la estrategia de intervención	36
7.8 Resultados de la estrategia de intervención	40
7.9 Análisis de los resultados	47
CAPÍTULO V	54
8. CONCLUSIONES	52
9. RECOMENDACIONES	54
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
11. ANEXOS	57

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Jerarquización de Objetivos de Cambio	4
Tabla 2. Variables y dimensiones del modelo de David Hanna	22
Tabla 3. Enfoques del Cambio: lógica y emoción.	24
Tabla 4. Itinerario de actividades de la sesión	38
Tabla 5. Descripción de contextos, procesos y productos de la sesión	39
Tabla 6. Estatus de Relaciones Sólidas	40
Tabla 7. Estatus de Procesos de Equipo Eficaces	41
Tabla 8. Estatus de Interacciones bien gestionadas	41
Tabla 9. Estatus de Funciones y responsabilidades claras-Rumbo Compartido	41
Tabla 10. Caso: Ventas de Loncheras Centro 99	43
Tabla 11. Caso: Estado de Cuentas por cobrar a clientes	44
Tabla 12. Caso: Ventas de Ponchera Cativen	45
Tabla 13. Planes de Mejora	46
Tabla 14. Sistematización de entrevistas cualitativas	50

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna	20
Figura 2. Proceso de ocho pasos para liderar un cambio exitoso	25
Figura 3. Segundo paso del Modelo Las Claves del Cambio	27
Figura 4. Fases del Proceso de Intervención.	31
Figura 5. Modelo de Aprendizaje en Adultos de David Kolb	35

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Pre test. Dimensiones de Equipo Integrado	47
Gráfico 2. Post test. Dimensiones de Equipo Integrado	48
Gráfico 3. Comparación de Pre y Post Test	49

## RESUMEN

El presente trabajo especial de grado se inscribe dentro del campo del Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo DO), y como Intervención de Cambio Organizacional en la tipología de Intervención (Blacke y Mouton, 1964), la cual está centrada en Teorías y Principios, focalizada en la Moral/Cohesión, y la Unidad de Cambio es el grupo. Su desarrollo hace uso del enfoque investigación-acción, que aborda la integración del equipo estratégico a través del modelo Las Claves del Cambio de Jhon Kotter (1996) (segundo paso “crear el equipo conductor”). Se tendrá como referencia el modelo para el Desempeño Organizacional (David Hanna) y se utilizará el modelo de aprendizaje de adultos de David Kolb (1984) para la actividad de educación. Cada uno de estos modelos o herramientas son descritos en este marco conceptual.

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo la integración del equipo estratégico de Corporación Capi, basados en actividades de capacitación y educación tomando como punto de partida los elementos clave que plantea el modelo de John Kotter (1996) en su modelo Las Claves del Cambio, específicamente en el paso número dos (2), Crear el Equipo Conductor. La sesión de educación contempló estrategias como la reflexión y análisis de casos, el diseño de planes de mejora, la revisión del estado actual de las habilidades de un equipo integrado en la organización, el trabajo colaborativo inter áreas, demostraciones audiovisuales de integración de equipo, aprendizaje organizacional, técnicas de construcción colaborativa del conocimiento, entre otros.

Entre las estrategias de recolección de información figuran el cuestionario, la observación y la entrevista. A partir de la interpretación de resultados cualitativos y cuantitativos se pudo constatar que hay apropiación conceptual del paso Crear el

Equipo Conductor y un mejor conocimiento de lo que implica la integración de equipo estratégico, por lo cual se infiere que la intervención ha favorecido la disposición al cambio

A manera de conclusión se afirma que la intervención garantizó la implicación de las personas clave y la sesión de educación ha contemplado los casos reales como estrategia de aprendizaje. Además, se fortalecieron las siguientes dimensiones: Rumbo Compartido (Misión, Visión y Valores), Interacciones Bien Gestionadas (Canales Comunicativos y Puntos de Integración claros). El equipo estratégico de la Empresa Capi ha aumentado su conocimiento respecto a los elementos clave de la integración de un Equipo Conductor. En ese sentido, se ha desarrollado con éxito una Intervención en Teorías y Principios, con foco en la Unidad de Cambio: El Grupo.

Todo ello ha dado origen a planes de mejora sugeridos son pertinentes y válidos para la organización, lo cual habla de la pertinencia de la selección de las personas involucradas y estrategias adecuadas. Se recomienda continuar con intervenciones de desarrollo organizacional, tanto de diagnóstico como de cambio, alineadas con los Planes que tenga la empresa Capi, C.A

## **DEDICATORIA**

**A mi familia**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios**

**A la Universidad**

**A mis compañeros**

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo especial de grado concibe a la organización como un sistema, como una organización que aprende en la medida en que los individuos lo hacen; razón por la cual se ha optado por actividades de educación como estrategia de DO. Se promueve el aprendizaje de los miembros del equipo estratégico de Empresa Capi, C.A. En la medida en que éstos aprenden, la organización estará más dispuesta al cambio.

Los modelos de Modelos de Desempeño Organizacional de David Hanna (1988), de Transformación Organizacional de Jhon Kotter (1996) y de Aprendizaje de Adultos de David Kolb (1984) son el fundamento para abordar el tema de la integración del equipo estratégico de la empresa mencionada, basados en el conocimiento de los Principios y Teorías (Segundo paso del modelo de Kotter).

La intervención en el equipo estratégico de la Empresa Capi hace uso de la perspectiva de investigación acción, la cual permite una retroalimentación constante de información y un aprendizaje de los implicados. La Intervención de Cambio forma parte de un continuo, es decir, se basa en una Intervención Diagnóstica Clima Organizacional.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes**

Se realizó una Intervención de Diagnóstico, la cual consistió en un estudio de Clima Organizacional. Para lo cual se diseñaron un cuestionario de clima organizacional y un guión de entrevistas semi estructuradas. Se aplicó el cuestionario a todos los miembros del Equipo Estratégico y la entrevista se efectuó acudiendo a informantes clave del mencionado equipo.

La Intervención de Diagnóstico arrojó las siguientes dimensiones del Clima Organizacional con oportunidades de mejora:

- **Reconocimiento**

Se expresa poco reconocimiento por los logros, y en los departamentos o áreas no se valora el logro de los resultados del trabajo

- **Mejora Continua**

Ausencia de planes de trabajo previamente establecidos, no se cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades y no se realizan actividades para identificar oportunidades de mejora en los procesos de trabajo.

- **Desarrollo**

Pocas oportunidades de progreso en la organización, no se recibe la capacitación necesaria para realizar las actividades. No existe un Plan de Formación con la información de la programación por trabajador anual

- **Trabajo en Equipo**

Se coincide en que existe poca colaboración entre las áreas, y pocas reuniones inter-departamentales.

- **Comunicación**

Debido a que existen brechas por desconocimiento acerca de los departamentos o áreas se requiere conocer más acerca de las responsabilidades de los mismos

Debido a que actualmente sólo se utiliza el correo interno y reuniones, se requiere desarrollar otros medios de comunicación.

Se debe fomentar más la comunicación relacionada con aspectos importantes de la organización, logros, avances y oportunidades de mejora.

En síntesis, durante el proceso de Intervención de Diagnóstico de Clima Organizacional se encontró que Corporación Capi presenta Oportunidades de Mejora en las Dimensiones de:

- Reconocimiento,
- Mejora continua,
- Desarrollo,
- Trabajo en Equipo y
- Comunicación.

Posteriormente se desarrollaron sesiones de establecimiento de Objetivos de Cambio, las cuales tuvieron como producto la jerarquización de los Objetivos de Cambio a priorizar a través de una Intervención Organizacional. El resultado de estas sesiones arrojó como prioridades de Intervención en el "Equipo Gerencial", denominado en adelante Equipo I Estratégico (Gerentes, supervisores y Coordinadores) priorizando las Dimensiones urgentes de ser abordadas: **Comunicación y Trabajo en equipo.**

	Prioridad	Efectos sobre los Objetivos	Efecto sobre el Personal	Tendencia	Factibilidad	Total	Jerarq.
Formalizar reconocimiento	1	3	3	3	1	11	4
Formalizar las políticas de Comunicación	3	3	3	3	3	15	1
Diseñar estrategia para Trabajo en Equipo	2	3	3	3	3	14	2
Instalar procesos de Mejora continua	2	2	3	3	2	12	3

Tabla 1. Jerarquización de Objetivos de Cambio. Fuente: Elaboración propia

¿El conocimiento de los elementos clave de un equipo conductor favorece la disposición al cambio del equipo estratégico?

Actualmente existe poca colaboración entre las áreas, y pocas reuniones interdepartamentales. Es necesario mejorar el funcionamiento del equipo gerencial (gerentes, coordinadores y supervisores)

El tema es relevante pues se acudió a un modelo para a través del conocimiento y la comprensión de modelos de gestión del cambio organizacional, específicamente el de Kotter (1996). Se abordará transversalmente la perspectiva de Organizaciones que aprenden (Senge, 1990). Las organizaciones que aprenden rápidamente a utilizar los conocimientos para ser más eficaces (Yukl, 2008: 321). En este sentido, el tema es relevante por tanto se ayudará al Equipo Funcional a mejorar los modelos mentales (Senge, 1990) comprendiendo las dimensiones priorizadas a través de un modelo de intervención del cambio. Dicho de otra manera:

Al ayudar a comprender los sistemas complejos, el líder también ayuda a la gente a comprender que no carece de poder y que puede influir de manera colectiva en los acontecimientos que se producen en la organización” (Senge, 1990, citado en Yukl, 2008:31)

Razón por la cual se justifica hacer una Intervención en el Equipo Estratégico de Corporación Capi. Esta intervención es relevante dado que como lo expresa French y Bell (1996: 96) bajo el principio de "involucrar a todos aquellos que son parte de la solución". Además, desde una perspectiva de la influencia, hay que decir, que la influencia es el poder en uso, por lo tanto, involucrar a los niveles estratégicos y operativos puede provocar un modelaje positivo para otros niveles de la organización. Se entenderá como poder como

"la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes. En esencia, el poder permite al individuo logra que los demás hagan lo que él quiere que gana" (Greiner y Schein)

Se concibe que se haga uso del poder descendente como forma de expresión de la necesidad de cambio. Además del efecto que tiene el modelaje de los miembros del equipo funcional estratégico y táctico. Una perspectiva actualizada de la relación entre el Poder y el DO favorece la comprensión del tipo de Intervención en el equipo funcional táctico y estratégico, no sólo por poder descendente, sino también porque Pfeffer afirma "...el uso efectivo del poder requiere la comprensión de la influencia interpersonal" De allí que facultar a este grupo de gerentes supervisores y coordinadores puede incidir positivamente en la disposición al cambio de ellos (poder lateral) y de los respectivos subordinados (poder descendente)

**La situación actual:** bajo conocimiento de los aspectos que conformar un buen equipo funcional que gestione el cambio

**La situación deseada:** un óptimo funcionamiento del equipo funcional estratégico y táctico promueve la disposición al cambio

### 3. JUSTIFICACIÓN

En función a los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional, se decidió establecer los Objetivos de Cambio requeridos con el fin de mejorar el funcionamiento del equipo funcional estratégico y táctico de Corporación CAPI, lo cual garantiza la consecución de sus respectivos objetivos y metas; adaptarse mejor a las demandas externas, en esencia la dinámica de ventas y el proceso de crecimiento que viene experimentando Corporación Capi. Es esta la razón por la cual destacan la importancia de una intervención de cambio en el mejoramiento del funcionamiento organizacional.

Es necesario atender problema, dado que los diagnósticos de clima tienen sentido sobre todo si los resultados representan un punto de partida para la mejora de la organización. Para Brunet (1983) hay una relación directa entre el clima organizacional y el perfeccionamiento. Para este autor, el perfeccionamiento puede definirse como “un proceso de aprendizaje y de utilización de conocimientos de base que son específicos de una situación de trabajo”. Se entenderá como “perfeccionamiento” a la actividad educativa que se tendrá como respuesta a las áreas de mejora que fueron priorizadas.

Siguiendo con Brunet (1983) los procesos de perfeccionamiento son útiles cuando:

- a) el individuo puede aplicar en su medio de trabajo lo aprendido en el perfeccionamiento (experiencia educativa de aprendizaje)
- b) el aprendizaje está relacionado con las demandas y los objetivos del medio de trabajo

La Intervención supone un proceso de ayudar al sistema cliente a mejorar su situación y en la intervención que se describe se enfoca el proceso de ayuda por donde “está” el sistema cliente, es decir se percibe una fuerte necesidad de abordar al equipo funcional estratégico y táctico.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 General**

Facilitar los elementos clave de la Integración del Equipo Estratégico de la Empresa CAPI, con la finalidad de aumentar su disposición al cambio.

### **4.2 Específicos**

- Identificar oportunidades de mejora en el funcionamiento del equipo estratégico
- Facilitar la comprensión de los elementos clave de un equipo conductor a través de sesiones de aprendizaje presencial
- Determinar el impacto de las sesiones de aprendizaje en las percepciones de los miembros del equipo funcional
- Evaluar el impacto de las sesiones de aprendizaje a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos

## CAPÍTULO II

### 5. MARCO ORGANIZACIONAL

Corporación Capi es una empresa familiar con 37 años de continuo e ininterrumpido crecimiento, demostrando ser un sólido Modelo de Negocio. Fundada el 31 de Marzo de 1971 como por el **Sr. Marcos Ricardo Rabinovich Klot Z'L**, Presidente Vitalicio.

El enfoque del negocio es el de fabricación, importación y distribución de artículos de papelería para oficinas, artículos escolares, bolsos y accesorios, peluches, gorras y sombreros, artículos para promociones.

La empresa está en pleno crecimiento. El crecimiento de la organización se explica a través de la creación desde el año 2005 de las Gerencias de Administración y Finanzas, Comercialización, Logística y Recursos Humanos. En la actualidad el hijo del fundador, el Ing. Roberto Rabinovich ha fungido como líder del cambio en procesos de crecimiento de esta organización.

Enfoque principal del negocio fabricación, importación y distribución de ocho grandes categorías:

- Artículos de papelería para Oficinas.
- Accesorios Escolares (BTS).
- Bolsos y accesorios.
- Peluches.
- Accesorios Decorativos (Poliresina).
- Gorras y Sombreros.
- Stationery.
- Artículos para promociones (POP).

## **5.1 Filosofía de Gestión**

### **5.1.1 Visión**

Ser líderes en el mercado, satisfaciendo a nuestros clientes y consumidores con productos de calidad, novedosos y genuinos.

### **5.1.2 Misión**

Ser una empresa líder en el mercado nacional con proyección a Latinoamérica y El Caribe mediante la fabricación, comercialización, importación y exportación de productos innovadores de excelente calidad y de precios competitivos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, generando beneficios a sus accionistas y empleados.

### **5.1.3 Valores**

- Responsabilidad,
- Honestidad,
- Respeto
- Superación,
- Calidad,
- Innovación.

### **5.1.4 Hitos de interés**

- 1976 muda sus instalaciones de Boleíta Sur a El Llanito.
- 1984 muda de El Llanito a Guatire.
- 1992 para apoyar el crecimiento de la empresa se incorpora el
- Ing. Roberto Rabinovich, actual Director – Gerente General.
- 1992 adquiere la licencia de Barbie.
- 1995 adquiere la licencia de Disney.

- 1998 Necesidad de desarrollar productos acordes a las tendencias
- del mercado, se incorpora la Sra. Susana Rabinovich como gerente
- del departamento de Investigación y Desarrollo.
- Enero 2003, muda sus instalaciones a una sede propia ubicada en Guatire. Superficie del terreno 8.900 m<sup>2</sup> y superficie de construcción 7.000 m<sup>2</sup>
- Agosto 2003 se incorpora el Ing. Ricardo Pirela como Gerente de Planta (Actualmente Gerente General de Manave, C.A.)
- Febrero de 2005 deslave e inundación de la planta.
- Abril y Mayo de 2005, para darle una estructura más sólida a la empresa ante el crecimiento sostenido que ha tenido en los últimos años, se crea la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Comercialización, esta última a cargo del Sr. Mauricio Fuenmayor.
- Agosto del 2005 con el propósito de estar más cerca de sus clientes y proveedores, muda sus oficinas administrativas y comerciales a la Urbina.
- Febrero del 2006 se crea la empresa Outsourcing o de Maquila,
- Manufacturas Nacionales de Venezuela. MANAVE.
- Agosto del 2006 se crea la Gerencia de Logística para optimizar los procesos involucrados en la cadena de suministro y brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Febrero del 2007 como una necesidad de velar por el recurso más importante que tiene la empresa y facilitar su desempeño y crecimiento, se crea la gerencia de RRHH.
- Enero del 2008 hace el lanzamiento de su nuevo portal en Internet.

## CAPÍTULO III

### 6. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo de grado se inscribe dentro del campo del Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo DO), y como Intervención de Cambio Organizacional la tipología de Intervención (Blake y Mouton, 1964) está centrada en Teorías y Principios, focalizada en la Moral/Cohesión, y la Unidad de Cambio es el grupo. Su desarrollo hace uso del enfoque investigación-acción, que aborda la integración funcional del equipo estratégico y operativo a través del modelo Las Claves del Cambio de Jhon Kotter (1996) en el segundo paso “crear el equipo conductor”. Basados en el modelo para el Desempeño Organizacional de David Hanna. Se utilizará el modelo de aprendizaje David Kolb (1984) para la actividad de educación. Cada uno de estos modelos o herramientas son descritos en este marco conceptual

Algunas de las definiciones del DO, propuestas por autores importantes desde 1969 hasta nuestros días, nos ayudan a entender, a través de sus coincidencias, de qué se ocupa esta disciplina, y a través de sus cambios, la forma en que ha evolucionado. Y sus rasgos distintivos ayudarán a la comprensión de sus propósitos y métodos.

Richard Beckhard (1969, op.cit.) French y Bell, 1996) define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”. En esencia el DO es un sistema planificado de cambio.

- Planificado, porque toma un amplio rango de enfoques para mejorar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones.

- De toda la organización, pues se enfoca en la totalidad del sistema.
- Controlado desde el nivel más alto, porque para ser efectivo, el DO ha de contar con el apoyo de la alta gerencia. Será la alta gerencia los encargados de modelarlo y promover en los integrantes de la organización un sentimiento de apropiación de la iniciativa.
- Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización. Su meta es hacer a la organización más eficiente y competitiva a través de la alineación de los sistemas de la organización con las personas que la integran.
- Intervenciones planificadas. Las actividades del DO, llamadas intervenciones, son preparadas de manera apropiada, a fin de producir cambios permanentes dentro de las organizaciones.
- Aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta, porque el DO combina la investigación y la experiencia para comprender a las personas, los sistemas organizacionales y sus interacciones.

El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

French y Bell, (1996) sostienen que el DO puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

Las metas del DO son 1) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Porras y Robertson, (1992, op. cit. French y Bell, 1996), definen al DO como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Burke (1994, op. cit. French y Bell, 1995), sostiene que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

A partir de la revisión de todas estas definiciones y algunas otras más, Wendell French y Cecil Bell (1996), ofrecen una propia. A juicio de estos autores, el DO es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Para Cummings (2004), DO es el proceso de aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio y desarrollo planificados

de las estrategias, componentes del diseño y de los procesos que permitan a las organizaciones ser eficaces

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el DO, y describen a grandes rasgos su naturaleza y sus métodos. A este respecto es posible sostener:

- Su campo de acción aparece bien delimitado, son las organizaciones (grupo, departamento u organización completa) que quieren realizar todo su potencial, para lo cual habrán de evaluarse y conocerse, a fin de determinar las estrategias para mejorar o adaptarse a su entorno.
- Concibe a las organizaciones como sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978; op. cit. French y Bell, 1996) con niveles múltiples y partes interrelacionadas que existen en un ambiente o entorno mayor a la propia organización, de forma que un cambio en una de sus partes impacta al resto del sistema.
- A fin de promover ese crecimiento en las organizaciones, utiliza una perspectiva total del sistema, incluyendo la cultura, los procesos y la estructura de las organizaciones, trabajando en su ajuste y alineación con el entorno, pues su esfuerzo está orientado a la mejora de la organización en su conjunto o de buena parte de ella.
- El DO se lleva a cabo como un proceso, porque opera a partir de un diagnóstico que permite percibir lo que anda mal, el planteamiento de una serie de acciones con el propósito de cambiar lo que anda mal, la evaluación del impacto de tales acciones, la propuesta de los ajustes necesarios y vuelta a comenzar.

- Como la mayoría de las ciencias aplicadas, integra un variado conjunto de conceptos y disciplinas que guían la investigación y la práctica.
- Tal y como lo muestran las definiciones, la disciplina aún esta evolucionando, y dado que ante todo es teoría aplicada y aprendizaje experiencial, no es posible establecer un acuerdo acerca de cuáles son las prácticas que debería incluir y cuáles las que debería excluir. La constante evolución es una de sus características.
- La participación del consultor es otro de sus rasgos característicos. Hace las veces de facilitador y no prescribe soluciones, sino que acompañan a los miembros de la organización en el diseño y ejecución de sus planes de mejora o intervenciones. No busca generar dependencias, sino transferir fortalezas, única forma de lograr cambios permanentes dentro de las organizaciones.

En el DO es fundamental la noción del cambio organizacional. Si se parte de la noción de equilibrio (con elementos y fuerzas que impulsan y limitan) el cambio organizacional es la modificación o movimiento de dicho estado de equilibrio a otro estado de equilibrio intencionalmente buscado. (Audirac, 2007:73-74)

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se llevan a cabo además de las actividades normales (French y Bell, 1996:129), por otro lado, el consultor debe en el punto donde se encuentra el sistema (Herbert Shepard, citado en French y Bell, 1996).

Tal como afirma French y Bell (1996) la naturaleza de las intervenciones de DO hay cuatro condiciones para hacer intervenciones

1. Existe un problema, algo se ha “roto”. Se llevan a cabo acciones correctivas para “arreglar” el problema

2. Hay una oportunidad no realizada, algo que está fuera del alcance de la empresa. Se desarrollan acciones para aprovechar la oportunidad
3. Algunos aspectos de la organización están trabajando en propósitos contrarios, están desalineados, por lo tanto se desarrollan actividades de alineación para que las cosas vuelvan a estar en “sincronía”
4. Se cambia la visión de la compañía y se desarrollan las intervenciones para crear las estructuras, procesos y la cultura que apoyen la nueva visión.

Un aspecto importante de las intervenciones del DO es su dualidad: aprendizaje y acción, en algunas predomina el aspecto del aprendizaje y en otras predomina el aspecto de la acción. Las intervenciones del DO suelen enfocarse en los problemas reales más que en los abstractos. Esta intervención es reflejo de ello, debido a su enfoque eminentemente práctico. Una característica básica de trabajar problemas reales es el involucrara a los involucrados directamente. Dicho en otros términos, las personas apoyan lo que ayudan a crear.

Richard Beckhard (1969) afirma como una de las suposiciones acerca de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones que los grupos (equipos) son las unidades básicas de la organización

### **6.1 Las Organizaciones como sistemas**

Como intervención de cambio vale decir que, es fundamental ver las organizaciones como sistemas abiertos que, contando con una serie de recursos, y con su propia historia producen algún resultado (producto). Entre las características de un sistema destacan:

**Propósito:** objetivos, finalidad del sistema

**Globalidad:** todo sistema tiene una naturaleza orgánica de forma tal que una acción en cualquiera de los elementos, es probable que produzca un cambio en por lo menos otro

**Entropía:** tendencia al desgaste que tienen todos los organismos vivos y a caer en un estado de desorden, se clasifica en:

- **Negativa:** cuando se intercambian sus salidas por las entradas de cantidades suficientes para impedir que el sistema se debilite
- **Positiva:** no logra intercambiar fuentes energéticas en cantidad suficiente para su sobrevivencia
- **Máxima:** cuando el sistema alcanza un estado permanente en que no ocurre ningún acontecimiento observable

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de otros sistemas; esto conduce a que no pueden ser comprendidas por la simple investigación de algunas partes tomadas aisladamente. Los sistemas organizacionales, como los biológicos tienen la propiedad de una intensa interdependencia entre sus partes, de forma tal que un cambio en una de ellas provoca un impacto en por lo menos otra.

La empresa es un sistema abierto y sólo puede existir por el intercambio de materias y recursos con el medio ambiente, además la empresa es un microsistema y está compuesta por subsistemas.

El enfoque sistémico es un proceso ordenado y analítico, es un conjunto de procedimientos que se pueden utilizar continuamente para analizar, evaluar y diagnosticar la naturaleza de un sistema y los resultados de su desempeño.

Enfoque sistémico en las organizaciones:

- Ayuda al administrador, gerente o consultor a enfocar sus tareas desde un punto de vista más amplio, de hecho lo obliga a ello.
- Facilita la identificación de otros subsistemas, entradas o salidas ínter departamentales

- Permite al administrador, gerente o consultor enfocar sus objetivos en relación a un conjunto más amplio de objetivos
- Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas
- Facilita la comprensión de su entorno interno y externo
- Ayuda en la definición diseño y análisis de los procesos de transformación
- Los problemas, acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas
- Los consultores deben esperar múltiples efectos, no efectos individuales, de sus actividades

El enfoque de sistemas ayuda a enfocar el cambio organizacional. El cambio puede ser entendido en dos la dimensión de primer orden (transaccional) y de segundo orden (transformacional).

## **6.2 Organizaciones que aprenden**

Una perspectiva que está presente en la presente intervención es la del aprendizaje organizacional, (Peter Senge, 1992). Según Gary Yukl (2008) se explican las líneas directrices para aumentar el aprendizaje y la innovación en las organizaciones

- Promover el aprecio de la flexibilidad y la innovación
- Promover y facilitar el aprendizaje individual y de equipo
- Ayudar a las personas a mejorar sus modelos mentales
- Aprovechar el aprendizaje de las sorpresas y los fracasos
- Promover y facilitar el intercambio de conocimientos e ideas
- Defina objetivos innovadores
- Recompense la conducta innovadora

Todas las líneas directrices que se mencionan son importantes para la presente intervención de cambio, sin embargo, dos de ellas tienen una relación directa: tanto el “promover y facilitar el aprendizaje individual y de equipo” como “ayudar a las personas a mejorar sus modelos mentales” son básicas para este trabajo.

Respecto a la línea directriz “promover y facilitar el aprendizaje individual y de equipo” se afirma que las organizaciones sólo pueden aprender cuando los miembros individuales de la organización está aprendiendo (Senge, 1990 citado en Yukl, 2008). El aprendizaje individual aumentará si la organización tiene fuertes valores de desarrollo personal y educación durante toda la vida, y si proporciona programas de formación y desarrollo para ayudar a los individuos a aprender nuevas habilidades (Yukl, 2008: 323).

Para “ayudar a las personas a mejorar sus modelos mentales” resulta importante recordar que cuando el líder ayuda a comprender los sistemas complejos, él aumenta su propia capacidad de aprender y resolver problemas (Senge, 1990 citado en Yukl, 2008). Para desarrollar una mejor comprensión de los complejos problemas suele ser necesario recurrir al pensamiento de sistemas. (Yukl, 2008: 323)

De acuerdo con Audirac (2007) actualmente el aprendizaje organizacional se ha convertido en un elemento fundamental para que las organizaciones sobrevivan, pues garantiza -entre otras cosas- asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias. El aprendizaje se genera cuando los integrantes de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación.

### **6.3 Modelo de Desempeño Organizacional**

Con el fin de describir a la organización se acude al modelo de David Hanna (1988), el cual describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco

dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones. (French y Bell, 1996:220)

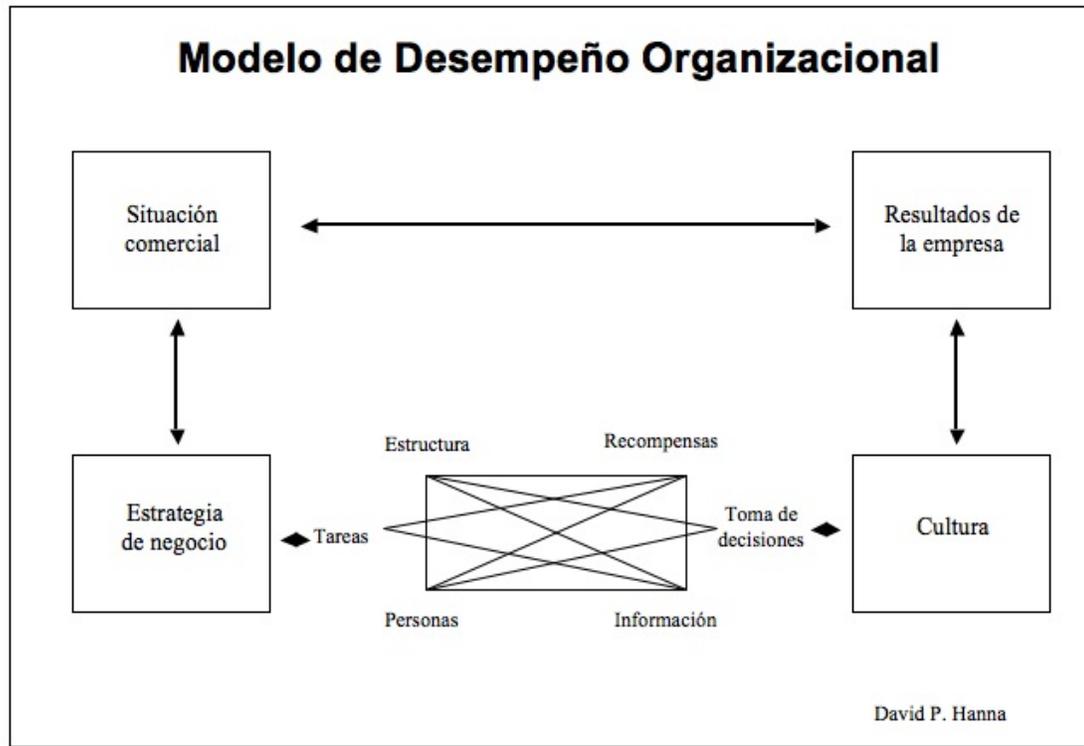


Figura 1. Modelo de Desempeño Organizacional

Como primer foco de este modelo se encuentra la relación entre la situación comercial y los resultados de la empresa. En un primer aspecto se refiere a las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que deben manejarse:

- Requisitos sobre cifras duras
- Exigencias de la compañía
- Expectativas sociales, políticas y legales
- Presiones competitivas
- Expectativas de los empleados en términos de oportunidades de desarrollo.

El segundo aspecto se refiere a lo que la organización ofrece ahora:

- Cifras firmes
- Grados en que se cumplen las exigencias de la compañía
- Conducta social, política y legal
- Posición en relación con la competencia
- Grado en que se cumplen las expectativas de los empleados.

El segundo foco del modelo es el analizar las estrategias de negocio, la razón de ser de la organización:

- Su propósito-misión-visión
- Estrategia competitiva
- Sus objetivos y metas
- Sus valores fundamentales.

Por último, el tercer foco relacionaría el prisma de interrelaciones con la cultura. La cultura sería la manera en que la organización realmente funciona e incluye:

- Actitud hacia la estrategia y los objetivos.
- Distribución real del poder y recompensas
- Trabajo que la gente hace en realidad o no lo hace
- Otras normas que explican cómo se hacen las cosas o por qué no se hacen.

En la cultura está como se perciben la estructura, tareas, información y gente.

Estas cinco variables clave que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización. Este modelo es de una utilidad especial cuando se trata de comprender por qué los resultados de la organización son como son (y no

mejores), y para planificar cambios que conducirán a mejores resultados. Se Presenta un cuadro que resume y sintetiza los aspectos clave

Variable Clave	Dimensión que examina
1. Situación del negocio	Las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que se deben administrar (examen del ambiente externo)
2. Resultados de Negocios	¿Qué es lo que esta organización rinde ahora?
3. Estrategia del Negocio	Propósito, Misión, Metas y Valores
4. Elementos del Diseño	Diseño de tareas, estructura, recompensas, información y personal de la organización
5. Cultura	Cómo realmente opera la organización

Tabla 2. Variables y dimensiones del Modelo de David Hanna. Fuente: French y Bell (1996:220)

## 6.4 Modelo de Transformación Organizacional. Las Claves del Cambio

La segunda perspectiva teórica es la aplicación del modelo de John Kotter (1996), basado en el enfoque sistemático para liderar la transformación empresarial.

Este modelo se concibe como un marco para la acción, más que una rigurosa guía paso a paso.

### 6.4.1 Fase uno: Crear un clima para el cambio

Crear el nivel de energía necesario para hacer que el cambio “despegue”:

1. **Aumentar la urgencia:** en este paso los líderes del cambio deben crear un sentimiento de urgencia sobre el cambio realizando la energía y la motivación. Para ello deberán reducir el miedo, malhumor y la complacencia que puede haberse acumulado en la empresa
2. **Crear el equipo conductor:** movilizar a los líderes que están concentrados, comprometidos y que se sienten entusiasmados y pueden liderar el cambio porque:
  - a. Comprenden bien el por qué, qué y cómo hacerlo

- b. Ejemplifican la conducta correcta
  - c. Se hacen responsables y hacen que otros se responsabilicen de los resultados
3. **Tener la visión acertada:** crear una imagen clara, inspiradora y alcanzable del futuro. Esta visión debe describir la conducta clave necesaria en el estado futuro para que las estrategias y los indicadores de rendimiento claves puedan crearse para apoyar la visión

#### **6.4.2 Fase dos:** Implicar y autorizar a toda la empresa

La segunda fase trata de la implicación de todos los interesados involucrados en el cambio demostrando liderazgo

- 4. **Comunicar para conseguir aceptación:** en esta fase se trata de transmitir mensajes francos, concisos y sinceros respecto al cambio para crear la confianza, apoyo y compromiso necesarios para lograr la visión
- 5. **Permitir la acción:** en este paso se trata de destruir las barreras que entorpecen a las personas que están intentando hacer que la visión funcione desarrollando y alineando nuevos programas y diseños, e identificando los procesos que son ineficaces.
- 6. **Conseguir victorias a corto plazo:** durante este paso los líderes deben reactivar el sentimiento de urgencia de la compañía consiguiendo mejoras de rendimiento visibles, oportunas y significativas para demostrar que el progreso se está produciendo.

#### **6.4.3 Fase tres:** Implementar mantener el Cambio

La última fase se centra en asegurar que el cambio perdurará a través de la tenacidad de los líderes

7. **No aflojar:** en este paso es fundamental para garantizar que los equipos conductores persisten, controlan y valoran el progreso, y no declaran victoria de forma prematura
8. **Hacer que el cambio prevalezca:** en este paso los líderes deben reconocer, recompensar y servir de modelo de la nueva conducta a fin de incrustarla en el tejido de la empresa

Todos los pasos de este proceso son necesarios, es un proceso dinámico, varios pasos pueden ocurrir de forma simultánea y continua. Es un proceso iterativo, lo que quiere decir que el proceso de cambio suele requerir volver sobre pasos anteriores a fin de avanzar con éxito

Según este autor se trabaja con el enfoque “ver-sentir-cambiar” en lugar de “analizar-pensar-cambiar”. Debido a que según el autor cambiar conductas es una cuestión más de ayudar a la gente a ver una verdad que influirá en sus sentimientos.

En la siguiente tabla (Kotter y Cohen, 2003: 18) se muestran los enfoques del cambio: lógica y emoción

<b>Analizar-Pensar-Cambiar</b>	<b>Ver-Sentir-Cambiar</b>
<p><i>1. Proporcionar análisis a la gente.</i></p> <p>Se reúne y se analiza la información, se redactan informes, se hacen presentaciones sobre problemas, soluciones o progresos</p> <p>Como resultado</p>	<p><i>1. Ayudar a la gente a ver</i></p> <p>Se crean situaciones convincentes, atractivas o dramáticas para ayudar a los demás a visualizar los problemas, soluciones o progresos...</p> <p>Como resultado</p>
<p><i>2. Los datos y análisis influyen en nuestra forma de pensar</i></p> <p>La información y el análisis cambian la forma de pensar de la gente. Las ideas inconsistentes con el cambio necesario se descartan o modifican</p>	<p><i>2. Ver algo nuevo afecta las emociones</i></p> <p>Las visualizaciones generan ideas útiles que llevan a un nivel de pensamiento más profundo. Evocan una respuesta visceral que reduce las emociones que bloquean el cambio y realza aquellas que lo respaldan.</p>

<i>3. Los nuevos pensamientos cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento cambiado</i>	<i>3. Las ideas emocionalmente cargadas cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento cambiado</i>

Tabla 3. Enfoque del cambio: lógica y emoción. Kotter y Cohen, 2003

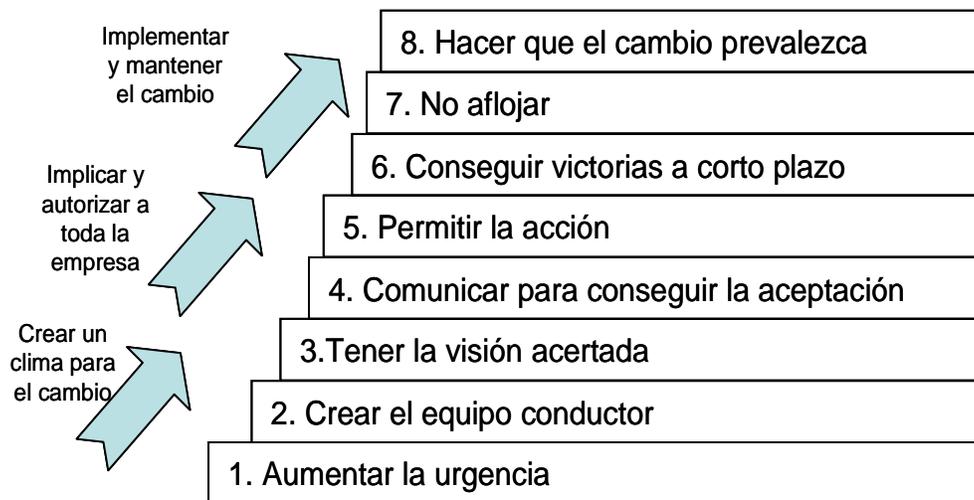


Figura 2. Proceso de ocho pasos para liderar un cambio exitoso, tomado de Dan Cohen en Las Claves del Cambio, (2003: 14)

El modelo sugiere que los cambios exitosos suelen lograrse con más frecuencia si se sigue un proceso de ocho pasos sucesivos. Este trabajo se basa en el paso Nº 2. Crear el equipo conductor.

John Kotter (1996) afirma en su libro, Las Claves del Cambio, lo siguiente:

El sentimiento de urgencia ayuda enormemente a formar el grupo adecuado que puede guiar el cambio y desarrollar un trabajo en equipo esencial dentro del grupo. Si hay sensación de urgencia, hay más gente dispuesta a ayudar a proporcionar liderazgo, aunque implique riesgos personales. Hay más personas

dispuestas a trabajar en equipo, aunque no haya recompensas personales a corto plazo. Pero hay que hacer un esfuerzo adicional para conseguir que las personas adecuadas, una vez reunidas, desarrollen la confianza, el compromiso emocional y el trabajo en equipo...

Esa es la razón por la cual crear equipos conductores es indispensable para liderar el cambio. Crear equipos conductores requiere tres aspectos fundamentales:

- b. Implicar a las personas adecuadas
- c. Fijar objetivos de equipos claros
- d. Crear un clima de confianza y compromiso dentro de los equipos.

Sin una comprensión común de los objetivos, puede ser que los equipos conductores desperdicien un tiempo sustancial, atascados en debates y conflictos. Ser capaz de definir y mantener objetivos claros requiere cinco elementos clave (habilidades) de un equipo integrado:

- a. **Un rumbo compartido:** Este rumbo debe estar alineado con la dirección de la compañía y debería definirse claramente y ser compartido por toda las personas.
- b. **Funciones claras:** Las funciones individuales deben comprenderse y aceptarse mutuamente para que todos los integrantes del equipo trabajen eficazmente por los objetivos específicos.
- c. **Procesos de equipo eficaces:** Un equipo debe supervisar una gran cantidad de procesos para ser eficaz: reuniones de equipos, planificación, resolución de problemas, toma de decisiones, resolución de conflictos y ciclos de mejora del proceso.
- d. **Relaciones sólidas:** Crear relaciones sólidas comporta equilibrar los valores individuales de cada uno de los miembros. Las relaciones entre los integrantes del equipo deben ser claras y sólidas a fines de perseguir objetivos comunes efectivamente.

- e. **Gestión de la interacción eficaz:** La eficacia de un equipo y su capacidad para lograr objetivos se ve fuertemente aumentada o entorpecida por lo bien que se gestiona las interacciones y relaciones con los otros equipos



Figura 2. Segundo Paso del Modelo Las Claves del Cambio. Fuente: elaboración propia

### **Funcionamiento de los Equipos**

La importancia del funcionamiento de los equipos radica en que las organizaciones se conceptualizan mejor por medio de sistemas entrelazados, conectados por eslabones-individuos que ocupan una membresía en dos grupos al ser jefes en un grupo y subordinados en otros. Es gracias a estos grupos que se lleva el trabajo en la organización (French y Bell, 1996: 172)

Desde la perspectiva, Jon Katzenbach (1996:9), en su célebre libro *La Sabiduría de los Equipos*, afirma que

“...en cualquier situación que requiera la combinación en tiempo real de habilidades múltiples, experiencias y juicio, un equipo inevitablemente consigue mejores

resultados que un conjunto de personas que operen confinadas a sus papeles de trabajo y a sus responsabilidades”.

Razón por la cual se mencionan algunas implicaciones para tratar con los grupos (mas que con individuos por separados). Uno de los grupos de mayor referencia para la mayoría de las personas es el grupo de trabajo, el cual puede llegar a ser un equipo, previa intervención. Lo que ocurre en este grupo influye directa e indirectamente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptada en los grupos en los que pertenece. Casi todas las personas son capaces de hacer aportaciones positivas al grupo. De acuerdo a estas afirmaciones, los líderes deben invertir tiempo y dinero en la capacitación, con la finalidad de mejorar las habilidades, energía e inteligencia. Es de vital importancia que los líderes adopten un liderazgo de equipo, para lograrlo deben asignar un trabajo importante a los equipos más que a los individuos (French y Bell, 1996: 77)

Para Gary Yukl (2008:332), el término equipo suele hacer referencia a un pequeño grupo de trabajo en cual los miembros tienen un propósito común, papeles interdependientes y habilidades complementarias. Según este autor las determinantes del rendimiento de un equipo son:

- Compromiso con los objetivos compartidos
- Habilidades de los miembros y calidad del papel
- Organización interna y coordinación
- Coordinación Externa
- Recursos y Respaldo político
- Cooperación y confianza mutua
- Eficacia colectiva y potencia

Entre los beneficios organizacionales que se atribuyen a los equipos (Greg Stewart et al, 2007: 13) destacan:

1. Aumento de la productividad
2. Aumento de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad del ambiente de trabajo
4. Reducción de costos
5. Menor rotación de personal y menos ausentismo
6. Reducción de conflictos
7. Incremento de la Innovación
8. Mejor adaptabilidad y flexibilidad organizacional

Los aspectos de incremento de la innovación y mejor adaptabilidad y flexibilidad organizacional son acordes con el hecho de crear equipos conductores como paso fundamental para liderar el cambio según el modelo Las Claves del Cambio, de Jhon Kotter (1996).

En síntesis, se podrá mejorar el Desempeño (funcionamiento) organizacional (David Hanna, 1988) en la medida en que el equipo estratégico se conciba como un equipo conductor del cambio, haciendo uso de los elementos clave (habilidades clave) del modelo de John Kotter (1996) y aumentando así su comprensión global del desempeño de la organización.

Desde el punto de vista de la Tipología de las Intervenciones del DO (Blacke y Mouton, 1964), la intervención que se va a hacer entra en la Categoría de **Teorías y Principios** (enseñar al cliente la teoría de las ciencias de la conducta pertinentes, de manera que el cliente pueda aprender a diagnosticar y resolver sus propios problemas). El aspecto focal es la Moral/Cohesión y la Unidad de Cambio es la el Grupo.

## CAPÍTULO IV

### 7. METODOLOGÍA

#### 7.1 Tipo de Estudio

La investigación-acción es la investigación que se hace acerca de la propia práctica y lo que es posible hacer para ayudarla. En el plano de las organizaciones, esta revisión suele ser conducida con ayuda de profesionales, y tiene por objetivo mejorar sus estrategias, prácticas y el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve.

Dado que el propósito de este estudio fue identificar una situación que pudo generar disfunción u ocasionar problemas en la organización, y a vez buscar alternativas de mejoras a través de actividades planificadas en la que participan tanto los clientes como los consultores, se utilizó para esta intervención el tipo de estudio: Investigación – Acción. Yaber y Valarino lo ilustran claramente:

“La **investigación-acción** tiene como propósito investigar la condición actual de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión. El problema se formula como un enunciado interrogativo sobre la discrepancia entre una situación actual y una condición deseada. Algunos de los principales verbos de acción que utiliza son: Intervenir, modificar o aplicar. Se fundamenta en el enfoque de solución de problemas (French y Bell, 1996:140-157).

Es un tipo de investigación empleado en proyectos de aplicación. Ejemplos de proyectos de aplicación que emplean investigación-acción son: “Mejoramiento de la gestión de personal en una unidad de mantenimiento”, “Modificación de la estructura organizacional en una empresa de telecomunicaciones” e “Implantación de cambios en procesos en la gerencia de despacho de una fábrica”.

La investigación – acción está orientada a recolectar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual relacionada con algún

objetivo, meta o necesidad de dicho sistema; de iniciar acciones por medio de variables alternativas, seleccionadas dentro del sistema, tomando en cuenta tanto los datos como las hipótesis y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales (French y Bell, 1996).

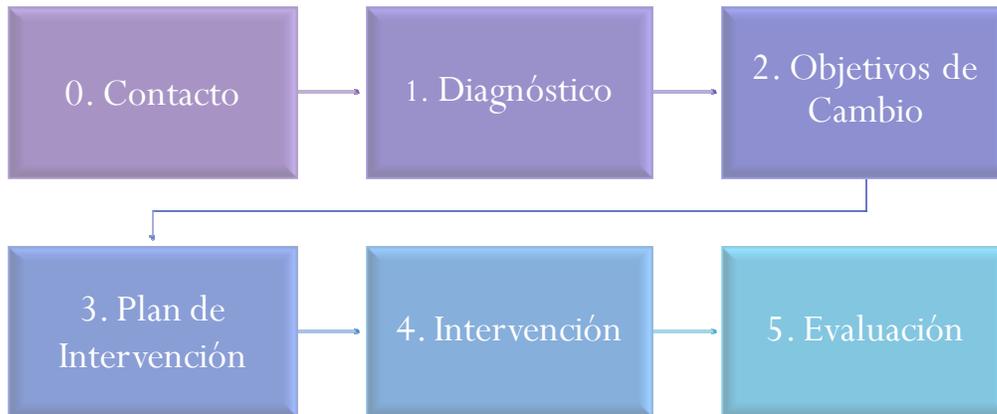


Figura 3. Fases del proceso de Intervención. Fuente: elaboración propia

El proceso de Investigación-Acción consistió en partir de unos hallazgos de un Diagnóstico de Clima, el cual dio origen a una Identificación de acciones a desarrollar (a través de la jerarquización de Objetivos de Cambio) con su respectiva planificación de las acciones, la cual generó datos que fueron interpretados y que dieron origen a nuevas acciones. Como lo afirma Sampieri (2004) respecto a la Investigación-Acción: “su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”.

Sampieri (2004) lo visualiza en forma de espiral, con cuatro “fases” o ciclos:

- 1) Detectar el problema,
- 2) elaborar el plan,
- 3) implementar y
- 4) evaluar el pan, retroalimentación

El primero en acuñar el término fue Kurt Lewin, psicólogo de origen alemán, precursor de la llamada psicología social. En 1946, mientras trabajaba como profesor en el MIT, Lewin publicó un artículo en el que describía la Investigación-Acción como una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Lewin argumentaba que con la Investigación-Acción se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales (French y Bell, 1996).

Para Lewin es una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación que conduce a la acción social (French y Bell, 1996). Utiliza una espiral de pasos, cada uno compuesto de un círculo de planificación, acción, y exploración/evaluación del resultado de la acción, que da origen a un nuevo ciclo de trabajo.

Esta nueva forma de investigación se caracteriza por (French y Bell, 1996; Cummings, 2004):

- Su enfoque hacia la resolución de problemas. La Investigación-Acción es sobre todo un mecanismo de cambio que ayuda a los humanos y a las organizaciones a reflexionar, identificar sus problemas y sus causas y proponer acciones de cambio y mejora de sus propios sistemas.
- La Investigación-Acción posee un carácter altamente participativo, pues insiste en la necesidad de involucrar a los actores, no sólo en el análisis de los problemas y carencias existentes sino también en la búsqueda e implementación de acciones de cambio.
- También se caracteriza por su impulso democrático, pues la base fundamental de este tipo de investigación es la decisión de grupo y el compromiso con la mejora.

El proceso de conocimiento se encuentra en una continua confrontación, a través de la espiral autorreflexiva que también le caracteriza, lo que permite el ajuste y mejora continuos e incrementa la probabilidad de éxito de las acciones orientadas al cambio.

## **7.2 Itinerario de Investigación Acción**

- a. Diagnóstico de Clima-Recolección e interpretación de datos
- b. Retroalimentación con las siguientes características: relevantes, entendibles, descriptivos, verificables, oportunos, limitados, significativos, comparativos, no finalizados (Cummings et al, 2007)
- c. Identificación de Oportunidades de Mejora - Definición de nuevas Acciones
- d. Planificación de nuevas acciones (opciones 1 y 2)
- e. Realización de acciones (Diseño instruccional – Facilitación - Pre y post-Test))
- f. Recolección e interpretación de nuevos datos (Cuestionario)
- g. Retroalimentación

Es de destacar que las intervenciones cuentan con base. Es decir, cuentan con la base que otorgan los Constructos del Modelo de John Kotter (1996), a saber: elementos clave de los equipos conductores, los cuales dieron origen a los instrumentos de data o de acción: Observación participante, Diseño Instruccional, la Estrategia de Facilitación, el Pre y Post Test y la Evaluación de percepción (entrevistas). En cuanto a la validación del cuestionario contó con el juicio de experto del profesor William Medina. Se realizó a través del análisis, selección, y definición de los indicadores conductuales correspondientes con las dimensiones (elementos clave) de Equipo Conductor ajustadas a partir del Modelo de John Kotter (1996) las cuales representan los Constructos base para diseñar cada instrumento de recolección de data o de acción.

El cuestionario está compuesto por 17 ítems que miden las dimensiones de Equipo Integrado antes y después de efectuar el taller (Pre-taller y Post-taller):

**7.3 Población:** Nivel estratégico (Gerentes, Supervisores, coordinadores)

#### **7.4 Instrumentos de recolección de data**

- Observación participante durante reuniones de facilitación (sesiones de establecimiento de objetivos de cambio)
- Cuestionarios

#### **7.5 Instrumentos de Acción**

- Diseño Instruccional
- Facilitación de Sesión de Aprendizaje para la transferencia de conocimientos

#### **7.6 Actividades de Educación**

Desde la perspectiva de Blacke y Mouton (1964) es una Intervención centrada en Teorías y Principios, focalizada en la Moral/Cohesión y la Unidad de Cambio es el grupo se procede a describir las actividades diseñadas para mejorar:

- a) el conocimiento y los conceptos,
- b) las creencias y actitudes anticuadas, y
- c) las habilidades.

Es esta intervención las actividades de educación se enfocaron en facilitar la comprensión de los elementos clave de un equipo conductor. Tanto el diseño instruccional, la facilitación y el instrumento pre y post test se corresponden con el modelo trabajado. La lógica consistió en facultar al equipo funcional estratégico y táctico, como estrategia clave (Blanchard et al, 2007). Tal como lo

afirma Cummings (2007: 219) las intervenciones ubicadas en esta categoría siguieron un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación. Se utilizó el enfoque de David Kolb (1984) acerca de los estilos de aprendizaje en adultos



Figura 4. Modelo de aprendizaje de Adultos. David Kolb (1984)

Este modelo aprendizaje implica que el Diseño de Sesión de Aprendizaje (en este caso en el marco de una Intervención de Capacitación y Educación) contempló diversas maneras de aprender, entre las que destaca

- **Conceptualización Abstracta (CA):** una nueva teoría, idea o sesiones de “cómo hacer para”
- **Experimentación Activa (EA):** poner en práctica una teoría y generar demostraciones o instrucciones para hacer algo
- **Experiencia Concreta (EC):** retroalimentación sobre los efectos y comportamientos de una experiencia en particular

- **Observación reflexiva (OR):** pensar acerca de lo sucedido, modificar teorías personales o ideas sobre cómo comportarse en el futuro

## 7.7 Diseño de la Estrategia de Intervención

### Propósito

Facilitar la Integración del Equipo Gerencial (Estratégico) de Corporación CAPI, con la finalidad de mejorar su funcionamiento.

### Objetivos

Al finalizar el taller, los participantes estarán en capacidad de:

- ✦ Identificar oportunidades de mejora en el funcionamiento de los equipos de gerentes, supervisores y coordinadores
- ✦ Proponer planes de mejora válidos y factibles
- ✦ Reconocer elementos básicos de un equipo Gerencial
- ✦ Analizar habilidades y atributos de un equipo Gerencial

### Contenidos a desarrollar

- ✦ Casos de estudio, basados en situaciones reales.
- ✦ Elementos básicos de un Equipo: Rumbo Compartido, Funciones Claras, Procesos de Equipo Eficaces, Relaciones Sólidas, Gestión de la Interacción Eficaz.
- ✦ Planes de Mejora

## Metodología

Se utilizarán estrategias acordes a:

- ✦ Exposición audiovisual de teorías y modelos
- ✦ Simulaciones, juegos de rol
  
- ✦ preguntas orientadoras-generadoras
- ✦ Análisis de Casos

## Destinatarios e Involucrados

- ✦ Equipo Gerencial, supervisores y coordinadores de Corporación CAPI

## Recursos necesarios

- ✦ Video Beam - Salón acondicionado – Laptop - Marcadores acrílicos-  
Refrigerios-Papel Bond, Marcadores de Colores, Cornetas

RECESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	Actividad de Aprendizaje: "Casos de estudio, Oportunidades de mejora y éxitos en Capi"	11:00-12:30
	Introducción	
	Establecimiento de Expectativas - Presentación de Objetivos y Normas del taller	8: 00-9:00
	Activación general pre-test	
	Actividad de aprendizaje: "Identificación de Oportunidades y Planes de Mejora"	1:30
	Actividad de aprendizaje: "Habilidades básicas de un Equipo Integrado"	9:00-10:30
	Plenaria	2:30
RECESO		
	Criterios para un equipo integrado como Líder el Cambio	3:30
	Cierre	4:00
	Post test	4:30

Tabla 4. Itinerario de actividades de la sesión

Tabla 5. Descripción de contextos, procesos y productos de la sesión

Contexto de Aprendizaje	Procesos	Productos
Trabajo en Equipos inter departamentales (EA)	Construir una canción (coreografía, letra y música) con contenido Capi (Misión-Visión-Valores-Servicios-Equipo Integrado)	Expresión de Identidad Organizacional de forma lúdica (juego)
Trabajo en equipos inter departamentales	Reflexión y análisis de Casos Capi	Identificación de obstáculos y oportunidades de mejora
Trabajo en parejas	Negociación y acuerdo sobre ideas para planes de mejora	Sistematización ideas sobre planes de mejora
Grupo en plenaria, en forma de "U"	Ver video con demostración de coordinación de equipo y liderazgo	Identificación de patrones de acción: coordinación de acciones y liderazgo
Trabajo en Equipos Inter departamentales	Analizar la presencia-ausencia de habilidades de equipo integrado	Revisar el estatus de cada habilidad en la organización. Identificación de buenas prácticas y brechas por cerrar.
Grupo en plenaria, en forma de "U"	Ver video de Gladiador	Identificar principios de vida para mejorar la organización
Ejercicio grupal en equipos de tres	Expectativas-conocimiento de hobbies-películas y libros favoritos	Panorámica de las expectativas y significado de películas y libros favoritos
Grupo en plenaria, en forma de "U"	Exposición sobre el Modelo de Equipo Integrado	Marco general, panorámica de lo que significa un equipo integrado

## 7.8 Resultados de la Estrategia de intervención

Los participantes del taller expresaron sus expectativas del taller al inicio del mismo, el cual detallamos las expectativas comunes:

- ✓ Trabajar la comunicación efectiva.
- ✓ Lograr concretar acuerdos, negociar.
- ✓ Lograr la cohesión gerencial (equipo de gerentes supervisores y coordinadores).
- ✓ Conocer el impacto de cada área.
- ✓ Engranaje como equipo – integración.
- ✓ Lograr las metas comunes.
- ✓ Multiplicar herramientas obtenidas en el taller.
- ✓ Convertir grupo a equipo.

### Estatus de Habilidades en Corporación Capi

#### HABILIDAD: RELACIONES SÓLIDAS

Situación actual	Ejemplo de relaciones sólidas	Competencias Básicas Requeridas
Los procesos están en vía de consolidarse (aún falta engranaje)	Acuerdo entre Almacén y RRHH	Respeto
Motivado en parte a la rotación del personal	Reunión entre departamento de Sistemas y Cadena de suministro.	Altruismo Interés genuino Que cada persona conozca su rol Altruismo Confianza

Tabla 6: Estatus de Habilidad Relaciones Sólidas

## HABILIDAD: PROCESOS DE EQUIPO EFICACES

Situación actual	Fin común	Oportunidades de mejora
Reunión semanal: Intervienen varias áreas (Equipo) Meta común, interdependencia, función específica	Toma de decisiones (consenso)	Circular las minutas el mismo día
Sincronización	Resolución de conflictos (cada persona puede plantear temas)	Cumplimiento de acuerdos
	Ciclos de mejora (seguimiento semanal minutas)	Tiempo de duración de reunión (optimizar)
	Cambio e Innovación (aporte de todos y semanal)	Moderador
		Replicar metodología a otras reuniones
		Bajar la información eficientemente

Tabla 7: Estatus de Procesos de Equipo Eficaces

## HABILIDAD: INTERACCIONES BIEN GESTIONADAS

Situación actual:	Ejemplos	Competencias Requeridas
Existen canales regulares de comunicación. Ejemplo: correos, reuniones etc.	Contingencia especial Dic. 2008 Toma física de inventario feb. 2009 Temporada BTS 2009	Conocimiento de procesos ¿Quién hace qué? Implementar políticas de comunicaciones efectivas (El uso de herramientas adecuadamente)

Tabla 8: Estatus de Interacciones Bien Gestionadas

## HABILIDAD: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CLARAS

- Definir Mapa de Procesos de la organización (integración)
- Fichas de Procesos (reconocer cómo impactamos a otros procesos)
- Descripción de funciones y responsabilidades

➤ Matriz de habilidades

1. Plan de adiestramiento;
2. Plan de reconocimiento;
3. Objetivos y metas, ¿dónde se les ubica?
4. Mantenimiento del sistema (inducción, mejora continua)

**HABILIDAD: RUMBO COMPARTIDO**

Se necesita pasar del conocimiento cognitivo (la gente da cuenta de la misión visión y valores) al compromiso actitudinal, verlo en acciones (mente, corazón y manos). Sentido de pertenencia y vinculación con el trabajo cotidiano.

Tabla 9: Estatus de Funciones y Responsabilidades Claras-Rumbo Compartido

## Actividad 2: Casos de Estudio

<b>Obstáculos:</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Riesgos</b>
<p>Procedimientos claros</p> <p>Comunicación</p> <p>Seguimiento</p> <p>Planificación (tiempo y tareas)</p>	<p>Revisión de status productos nacional</p> <p>Procedimiento Regulares</p> <p>Orden de servicio Especiales</p> <p>Planificación de Producción y recursos</p> <p>Manejo de contingencias en "Equipo"</p> <p>Seguimiento del Proceso por parte de los involucrados</p> <p>Reunión de aprobación de productos nuevos con áreas involucradas</p>	<p>Pérdida del cliente</p> <p>Pérdida de la negociación</p> <p>Pérdida de la materia prima-horas hombre y tiempo máquina</p> <p>Desmotivación de la fuerza de ventas</p> <p>Descontento, malestar y tensión entre los departamentos involucrados</p>
<p>Aprendizaje</p> <p>Crear procedimientos, trabajar con ellos y cumplirlos</p> <p>La importancia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para lograr la meta</p>		

Tabla10. Caso: Venta de Loncheras Centro 99

---

### **Obstáculos**

Recepción de los documentos (recibos de cobro)  
Soporte para la emisión de N/C(Nota devolución, recepción de mercancía)  
Pre facturación (no se notifica) Estado de análisis de vencimiento

### **Habilidades**

Nombrar líder de trabajo  
Integración entre departamento de ventas y cobranza y sistemas

### **Riesgos**

Flujo de caja  
Pérdida de ventas  
Fiabilidad de los estados financieros para la toma de decisiones  
Rentabilidad Desmotivación de ventas Clientes descontentos

### **Consecuencias**

Pérdida de credibilidad  
Pérdida de crédito  
Pérdida de cliente

### **Aprendizaje**

Evitar reincidencias  
Seguimiento a los procesos  
Constancia para alcanzar la solución final

### **Mejoras**

Crear reportes (fechas de recepción)  
Controlar documentación  
Creación de equipo de trabajo

---

Tabla 11.Caso: Estado de Cuentas por Cobrar a Clientes

<b>Obstáculos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Riesgos</b>
Procedimientos claros	Revisión de status productos nacional	Pérdida del cliente
Comunicación	Procedimiento Regulares	Pérdida de la negociación
Seguimiento	Orden de servicio especiales	Pérdida de la materia prima- horas hombre y tiempo máquina
Planificación (tiempo y tareas)	Planificación de Producción y recursos	Desmotivación de la fuerza de ventas
	Manejo de contingencias en "Equipo"	Descontento, malestar y tensión entre los departamentos involucrados
	Seguimiento del Proceso por parte de los involucrados	
	Reunión de aprobación de productos nuevos con áreas involucradas	

**Aprendizaje**  
 Crear procedimientos, trabajar con ellos y cumplirlos  
 La importancia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para lograr la meta

Tabla 12. Caso: Ventas de loncheras Cativen

## Planes de Mejora

Situación Actual	Situación deseada	Acciones Sugieridas	Areas Involucradas
Procedimientos de productos especiales y regulares susceptibles a mejoras	Procesos claros, eficientes, seguros y aplicado en todo momento	Rediseño y aplicación del procedimiento	Ventas/ Diseño/ Producción/ Cadena de Suministro
Oportunidades de mejoras en el seguimiento a la producción nacional	Monitoreo y control efectivo sobre la producción nacional. Cumplimiento de las fechas programadas	Activación reunión de planificación de inventarios, cumplimiento de los acuerdos y fechas	Ventas/ Producción/ Cadena de Suministro
Oportunidad para divulgar e identificarse mas con la misión, visión y valores.	La totalidad de los empleados y operarios involucrados con la misión, visión, valores y con amplio entendimiento de las mismas.	Campaña de divulgación intensa con reconocimiento .	Todas las áreas.
Atraso en los estados de cuenta de los clientes.	Actualización de los estados de cuentas, con sus salados reales por cobrar.	1) Crear un equipo de trabajo. 2) Seguimiento de los vendedores para que envíen la documentación que permita actualizar los estados de cuentas. 3) Crear un reporte que calcule la antigüedad de las facturas basadas en la fecha de recepción de la mercancía. 4) Seguimiento a las analistas para que registren los cobros oportunamente. 5) Iniciar el proceso de no conformidades para los incumplimientos.	Ventas/ Atención al cliente/ Cuentas por Cobrar / Devoluciones/ Sistemas/ Facturación/ Auditoría.
Generación de compuesto/ Variaciones de inventario depurables/Costos errados	Orden de Producción como expediente completo para ratreo de consumo vs. Costos	Implementación de Profit Producción	Costos/ Producción/ Almacén/ Sistemas.
No se conoce como se impacta a otras áreas.	Conocer como impacta nuestro trabajo en el resto de las áreas.	Crear y difundir la ficha de procesos e interacción de todas las áreas.	Todas las áreas.
Atraso en la entrega de los expedientes de importación para su registro.	Registro oportuno para aprovechamiento del IVA.	Entrega del expediente de importación al departamento contable en el tiempo oportuno.	Comercio exterior/ contabilidad/ Tesorería/ Facturación/ Ventas/ Costo.
Falta de formalidad de reuniones de trabajo en las áreas	Planificación de reuniones.	Definición de los diferentes equipos que van a participar en cada reunión.	Todas las áreas.

Tabla 13: Plan de Mejora

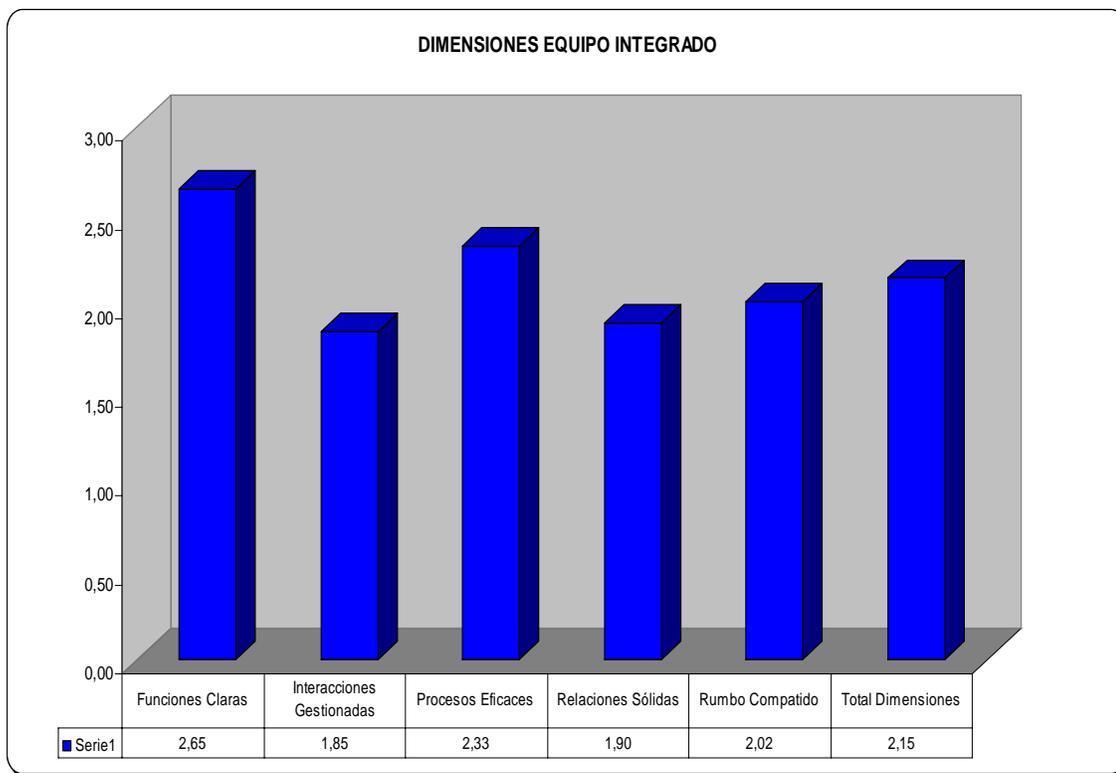
## 7.9 Análisis de Resultados

Se realizó un pre-test y post test a través de un cuestionario con ítems correspondientes a las dimensiones del modelo. Además se realizaron entrevistas semi-estructuradas dos meses después de la intervención

Resultados en la categoría de aceptable o muy bueno serán elocuentes a favor de una disposición al cambio.

CATEGORÍAS	INTERVALOS
Muy Bueno	Entre 2,51 y 3,00
Aceptable	Entre 1,51 y 2,50
Requiere atención	Entre 1,00 y 1,50
Crítico	Menos de 1,00

Gráfico 1. Pre Test de Dimensiones de Equipo Integrado

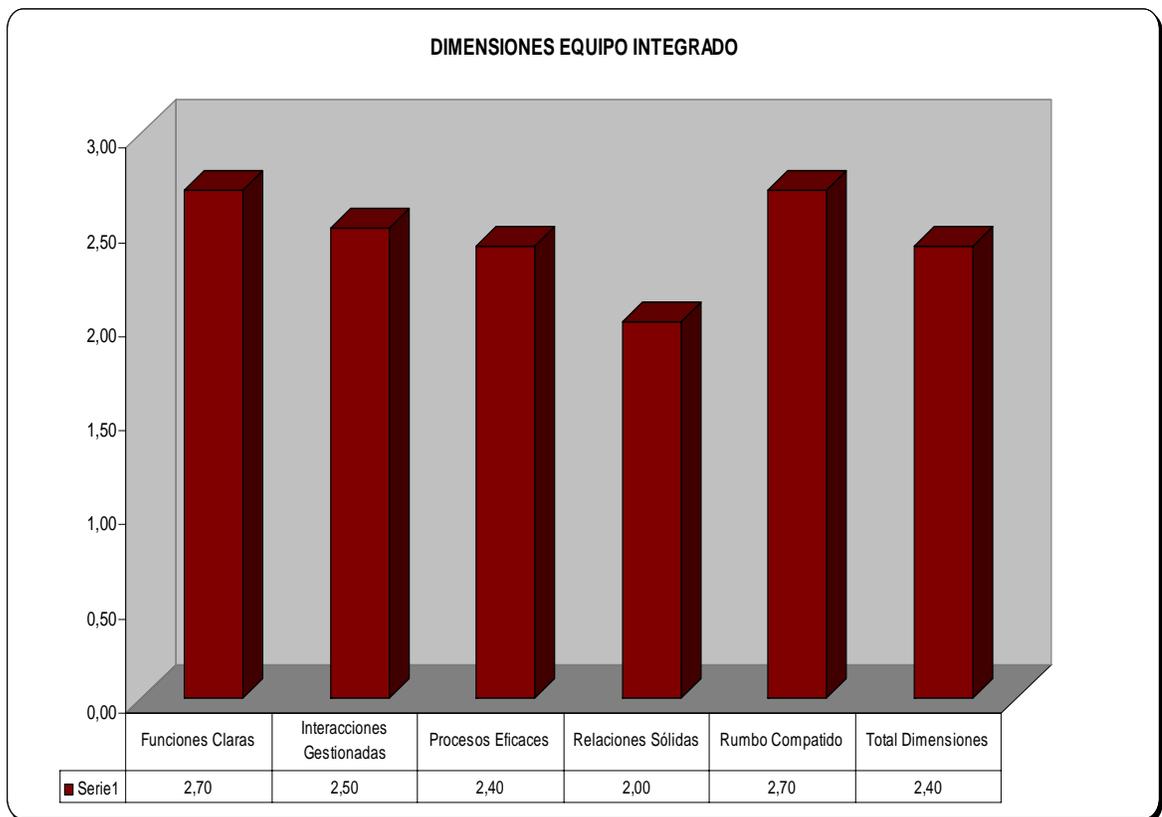


El promedio total de las dimensiones fue de 2,15 ubicándose en la categoría de Aceptable.

Se puede observar que la Dimensión de Funciones Claras fue la que arrojó mayor puntaje ubicándose en la categoría de Muy Bueno.

Las dimensiones Interacciones Gestionadas, Procesos Eficaces, Relaciones Sólidas y Rumbo Compartido se ubican en la categoría de aceptable.

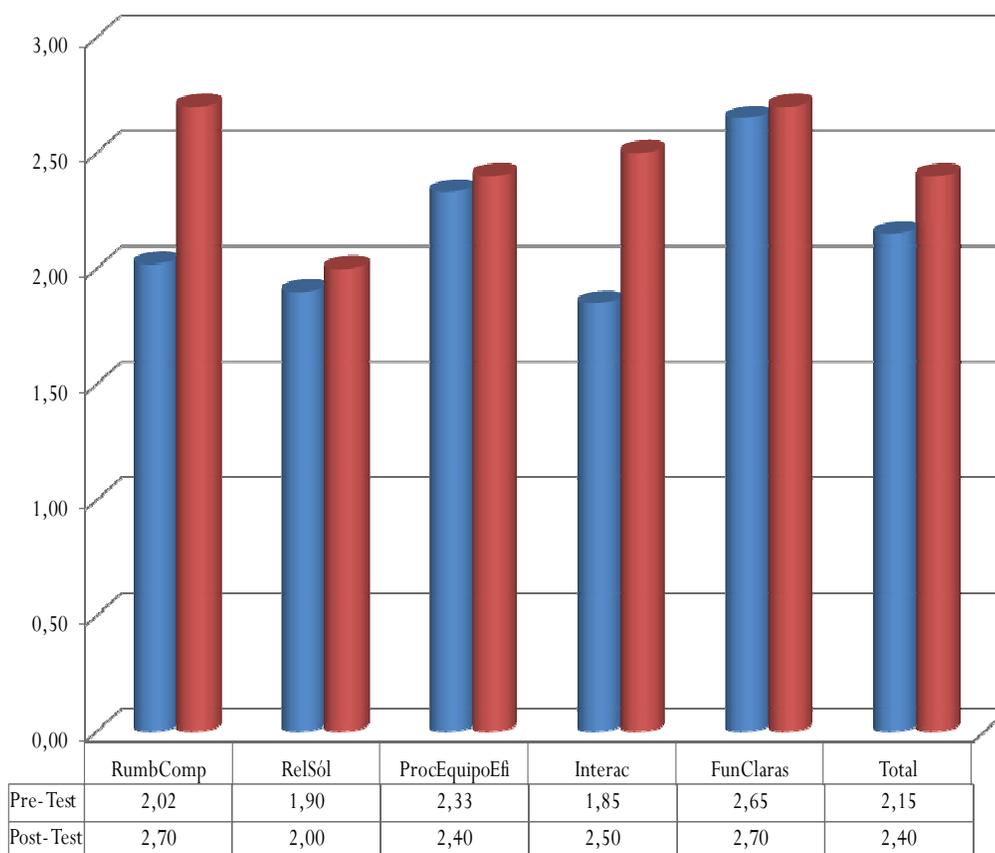
Gráfico 2. Post-Test de Dimensiones de Equipo Integrado



El promedio total de las dimensiones fue de 2,40 ubicándose en la categoría de Aceptable. Se puede observar que la Dimensión de Funciones Claras y Rumbo Compartido fueron las que arrojaron mayor puntaje ubicándose en la categoría de Muy Bueno.

Las dimensiones Interacciones Gestionadas, Procesos Eficaces, Relaciones Sólidas se ubican en la categoría de aceptable.

Gráfico 3. Comparación de Pre y Post-Test de Dimensiones de Equipo Integrado



Se observa (barras de color rojo) que todas las dimensiones mejoraron. La media total aumentó de 2,15 a 2,40, ubicándose en la categoría aceptable.

Las dimensiones que mejoraron significativamente fueron: Rumbo Compartido e Interacciones bien Gestionadas, lo cual indica que hay una comprensión compartida del cambio imprescindible, y comprensión compartida de la finalidad y misión, objetivos y metas claros, capacidad para resolver conflictos,

compromiso claro de los miembros, normas básicas para la participación mutuamente aceptadas.

Se realizó la técnica de la entrevista cualitativa (Sampieri, 2006). Específicamente la entrevista semi estructurada en la cual el entrevistador hace preguntas predeterminadas que cubren ciertos temas, pero no restringe al entrevistado en sus respuestas.

Se realizaron entrevistas a informantes clave que estuvieron en el Taller de Equipos Integrados. Las preguntas de la entrevista eran de conocimiento (Mesters 2005, citado en Sampieri 2006: 597-599). Se sistematizaron las respuestas por categorías.

Pregunta	Respuestas en Categorías
1. Considero que un Equipo tiene sus Funciones y Responsabilidades Claras siempre y cuando...	Cada quien sepa lo que debe hacer Existan indicadores claros de rendimiento Existen parámetros compartidos de éxito
2. Yo pienso que un Equipo tiene sus Interacciones bien gestionadas cuando...	Hay canales de comunicación claros dentro de cada equipo y entre los equipos Hay pautas claras de interacción con otros equipos
3. Los Procesos de Equipo son Eficaces cuando la gente...	Hay claridad sobre la toma de decisiones Se resuelven los conflictos Se hace seguimiento claro del trabajo
4. Un Equipo tiene un Rumbo Compartido si...	Hay claridad de ¿para dónde vamos? se comparte la necesidad de cambiar se comprende la misión y la Visión
5. Yo pienso que un Equipo tiene Relaciones Sólidas cuando la gente...	Reconocen los conflictos Resuelven los “cuellos de botella” entre las personas Hay pautas de conducta aceptadas

Tabla 14 sistematización de entrevistas cualitativas

Se observa consistencia entre los resultados de los cuestionarios y los resultados de las entrevistas cualitativas. Se puede inferir que el enfoque de actividad educativa (Taller de Equipos Integrados) ha sido consistente con el enfoque de la Intervención en los Principios y Teorías (Blacke y Mouton, 1964) que se han trabajado. Es decir se evidencia correspondencia entre los modelos de Jhon Kotter (1996).

Los resultados del cuestionario revelan que ha habido apropiación (comprensión) de los elementos clave de un equipo integrado (equipo conductor del cambio, paso # 2 del modelo de Kotter)

Los planes de mejora evidencian el espiral de la metodología investigación-acción y el carácter participativo de esta.

## 8. CONCLUSIONES

- Ha sido acertado la implicación de las personas clave en el proceso de Cambio que desarrolla Corporación CAPI, C.A, como criterio básico del paso # 2 del modelo de Las Claves del Cambio, de esta manera esta intervención se ha alineando el principio de la centralidad de las personas en el DO
- Las dimensiones Rumbo Compartido (Misión visión, Valores) e Interacciones Bien Gestionadas (Canales Comunicativos y puntos de Integración claros) han sido las que mejor muestran un avance en la comprensión de los implicados. De lo que se desprende que es una fortaleza que se puede tomar en cuenta para apalancar futuras intervenciones
- Las dimensiones Relaciones Sólidas, Funciones Claras y Procesos eficaces son susceptibles de ser mejoradas para lograr un mejor rendimiento del equipo funcional de Corporación CAPI
- Ha resultado efectivo y beneficioso el desarrollo de la sesión de de aprendizaje basada en casos reales experimentados en la organización y en el modelo de estilos de aprendizaje en adultos de Kolb .Allí se demuestra que las intervenciones de DO son más efectivas cuando parte de casos concretos y se basan en actividades de educación y capacitación
- El clima de confianza y compromiso desde la Gerencia General hacia el resto de los miembros del equipo gerencial ha generado interés por los procesos de mejora, lo cual también es una característica del DO en la perspectiva de Beckhard
- Se ha influido en la categoría “modelos mentales” del equipo funcional de la Empresa Capi, ello se evidencia en los resultados cualitativos y cuantitativos; el equipo estratégico de Empresa Capi ha aumentado su conocimiento respecto a los elementos clave de la integración de un

Equipo Conductor. Se ha efectuado una Intervención en Teorías y Principios, con foco en la Unidad de Cambio: Grupo.

- Los Planes de mejora sugeridos son pertinentes y válidos para la organización, lo cual habla de la pertinencia de la selección de las personas involucradas

## **9. RECOMENDACIONES**

- Desarrollar Intervenciones de cambio a partir de las oportunidades de mejora que fueron identificadas.
- Identificar liderazgos naturales en la organización tendientes a facilitar procesos de cambio organizacional
- Facultar y entrenar a miembros del equipo estratégico como facilitadores internos de procesos de cambio (consultores internos), dándoles a conocer el modelo completo de Las Claves del Cambio Kotter (1996)
- Desarrollar intervenciones que respondan a los criterios: interacciones bien gestionadas, por ejemplos: planes de comunicación en la organización
- Facilitar, a otros miembros de la organización, talleres de Equipo Integrado y tópicos relacionados en la perspectiva del modelo trabajado
- Realizar intervenciones sobre “microclima” en áreas y unidades de especial interés para la organización.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Audirac, Carlos A. (2007) ***Desarrollo Organizacional y Consultoría***. México, Editorial Trillas.

Beckhard, R (1969) “**Organization development: Strategies and Models**”, Reading, MA: Addison-Wesley, 1969, p. 9.

Blanchard, Ken et al. (2007) ***Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño***. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Brunet, L (1987). ***El clima del trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias***. México: Editorial Trillas.

Cohen, Dan S. (2007). ***Las Claves del Cambio. Una Guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización***. Ediciones Deusto. Bilbao

Cummings, T.G. (2004). **Organization Development and Change: Foundations and Applications**. En Boonstra, J.J. (Ed.). Dynamics of Organizational Change and Learning (pp. 25-42). John Wiley & Sons.

French W. y Bell C. (1996). ***Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización***. México, Prentice Hall

Greiner, Larry y Schein, Virginia. (1990) ***Poder y Desarrollo organizacional. La movilización del poder para implantar el cambio***. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana

Kotter J, Cohen Dan. (2003) **Las Claves del Cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones.** Barcelona, Deusto

Marshak, Robert J. (2007) **Cambio Organizacional. Trabas, contratiempos y dificultades habituales.** Ediciones Deusto.

Kubr, M. (2007) **La consultoría de empresas. Guía para la profesión.** Organización Internacional del Trabajo. México: Limusa

Medina W. (2008) **Procesos de consultoría.** Material didáctico impartido en la materia Procesos de Consultoría del postgrado en Desarrollo Organizacional, UCAB.

Pfeffer, Jeffrey. (1993) **Poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa.** Mc Graw Hill.

Sampieri, Roberto et al (2008). **Metodología de la Investigación.** Cuarta edición. Mc Graw Hill. México

Senge, Peter. (2004). La quinta disciplina. Buenos Aires. Editorial Granica

Stewart G, et al. (2007). **Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos.** México: Lumusa Wiley.

Wilson, Gerald L. (2007) **Grupos en Contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños.** Séptima edición. México. Mc Graw Hill

Yaber, G. Valarino, E. (2003). **Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.** Universidad Metropolitana. Caracas-Venezuela. Mimeografiado.

Yukl, Gary. **Liderazgo en las Organizaciones.** (2008). Madrid, Pearson Educación.



## 11. ANEXOS



1

### INSTRUMENTO DE MEDICION

El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer su percepción en cuanto a las características que debe poseer un Equipo Integrado que pueda garantizar el funcionamiento de las áreas de la organización.

#### INSTRUCCIONES

- ✓ La información que Usted va a suministrar es importante, es necesario que sea lo más objetivo y sincero posible al responder cada una de ellas.
- ✓ Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- ✓ Seleccione la respuesta que mejor se ajuste a su criterio y rellene el círculo que corresponda con la opción de su preferencia.
- ✓ Por favor, antes de entregar el cuestionario, verifique que haya respondido a todas los items.
- ✓ El presente cuestionario es confidencial y no requiere información referente a sus datos personales. No coloque firma, nombre o marca alguna.

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

### I. Datos Demográficos

#### Nivel Jerárquico

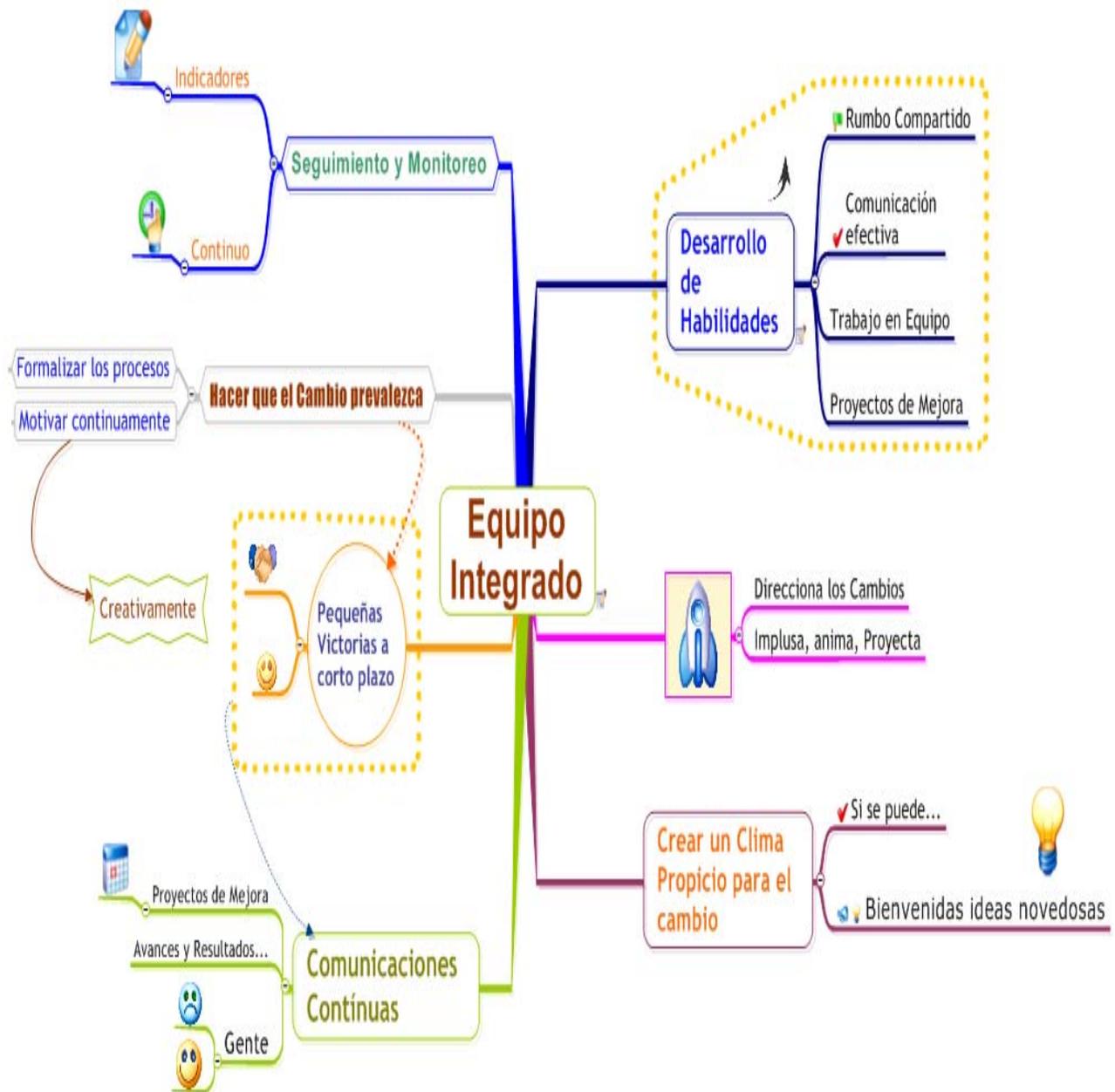
- Gerentes
- Jefes y Supervisores
- Coordinadores

#### Área Organizativa

- Logística
- Administración y Finanzas
- Investigación y Desarrollo
- Servicios Especiales
- Recursos Humanos
- Calidad
- Producción.
- Mantenimiento.

## II. Trabajo en Equipo

	Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Completamente de Acuerdo
1 El trabajo en equipo implica coordinar reuniones de trabajo, tomar decisiones, resolver conflictos y proponer ciclos de mejora del proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La eficacia de un equipo se ve aumentada o disminuida por las relaciones e interacciones con los demás equipos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Las funciones del personal deben entenderse y aceptarse para que los equipos logren los objetivos eficazmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 En un buen equipo de trabajo no hay desacuerdos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Cada líder es responsable sólo de su objetivo y no del resultado final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 La comunicación no es el elemento mas importante para integrar al equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Se deben asignar roles y normas para el buen desempeño del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Se deben comunicar los proyectos y mejoras de procesos tanto a las áreas involucradas como a las que no lo están directamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 En el trabajo en equipo, la dirección y distribución de las tareas cambian según las circunstancias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Un equipo integrado debe estar orientado la Misión y Visión de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Para el funcionamiento del equipo, las funciones y responsabilidades de cada persona deben ser mutuamente comprendidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Los indicadores de gestión de cada área deben ser compartidos con el resto de líderes de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Los líderes de área deben tener la capacidad para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Se debe anticipar las brechas entre áreas y acordar reuniones para cerrarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Los avances, logros y oportunidades de mejora de cada área deben comunicarse oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Para el logro de un objetivo el único responsable de dicho logro es el ejecutor directo, las áreas colaborativas no son responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Debe existir un rumbo compartido entre los líderes para lograr los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Guión de entrevistas

Complete cada frase con sus propias palabras

1. Considero que un Equipo tiene sus **Funciones y Responsabilidades Claras** siempre y cuando...
2. Yo pienso que un Equipo tiene sus **Interacciones bien gestionadas** cuando...
3. Los **Procesos de Equipo son Eficaces** cuando la gente...

4. Un Equipo tiene un **Rumbo Compartido** si...

5. Yo pienso que un Equipo tiene **Relaciones Sólidas** cuando la gente...





## Ideas para los Planes de Mejora

La presente ficha es una ayuda para registrar detalladamente las Ideas de Planes de Mejora que Ud. considera necesarios en la organización.

### Instrucciones

1. Sea lo más específico posible
2. Considere y valore la diversidad de puntos de vista de los miembros del equipo

Gerencia- Área-Departamento :			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDA DE MEJORA</b>		<b>IDEAS PARA LA SOLUCIÓN</b>	
Situación actual	Situación deseada	Acciones sugeridas	Áreas Involucradas

3. Su experiencia en el área y su visión son esenciales para el éxito de esta actividad