



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE OFRECE
SERVICIOS INTEGRADOS DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN, COMUNICACIONES Y SEGURIDAD

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Oriana Vanessa Mendoza Villarroel

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:
Pedro Navarro

Caracas, Abril de 2015

Dedicatoria

*A Dios, mis padres, mi hermano y mi gran amor, porque este triunfo
es gracias a ellos.*

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios y a la Virgen porque son mi luz y fortaleza espiritual en todo momento. Dios me ha dado la bendición y el regalo más grande que es tener una familia maravillosa, mi madre Marta Villarroel de Mendoza, mi padre Wilfredo Mendoza y mi hermano Tomás Mendoza Villarroel, son quienes me acompañan, ayudan y orientan en todo momento de mi vida de manera incondicional, Muchas Gracias por todo.

Seguidamente le doy infinitas gracias a un ser humano excepcional, especial y que es un pilar primordial en mi vida, Jorge Luis Hernández por su amor, comprensión, paciencia, por ser mi cable a tierra y por siempre estar allí, no hay palabras para expresar lo importante que ha sido en mi vida.

A mi compañera y sobre todo gran amiga Anna Karina Pontiles, aunque el camino estuvo lleno de tropiezos, pero también de muchos logros te agradezco infinitamente por acompañarme para llegar juntas a la meta.

A mi tía Esperanza Villarroel, quien es mi segunda madre, gracias por la protección y las sabias palabras que siempre sabe brindarme. Igualmente, quiero agradecer a dos personas estupendas, a mi cuasi hermana Yosmar Campos por ayudarme y estar siempre presente; y a mi prima María Carolina Briceño por estar en todo momento, y por siempre tener unas palabras de aliento para mí.

A mis abuelos, Petra Pereira de Villarroel, Tomás Villarroel Romero, Ana Bernal de Mendoza y Lorenzo Mendoza, que donde quiera que estén este logro también es de ellos. Agradezco enormemente a la profesora María Helena Hoffman y a mi tutor Pedro Navarro fueron unos excelentes guías y para elaborar un producto de calidad.

Por último, pero no menos importante quiero agradecer a mi casa de estudios, la UCAB, a mi familia, tíos, primos, amigos, y a mis compañeros de clases y de trabajo, simplemente gracias por todo.

Índice General

Contenido	Página
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice General.....	iv
Índice de figuras y tablas	vi
Índice de anexos.....	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Capítulo I	3
Problema de Investigación.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación de la investigación.....	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Capítulo II	5
Marco Organizacional	5
2.1 Historia de la Organización.....	5
2.2 Misión y Visión.....	6
2.3 Valores	6

2.4. Estructura	7
Capítulo III	8
Marco Teórico	8
3.1. Antecedentes.....	8
3.2. Bases teóricas	9
Capítulo IV	15
Marco Metodológico.....	15
4.1. Tipo y diseño de investigación	15
4.2. Técnicas e instrumentos.....	16
4.3. Variables.....	19
4.4. Población.....	24
4.5. Procedimiento.....	24
Capítulo V	26
Análisis de los resultados	26
Capítulo VI	32
Conclusiones y Recomendaciones	32
Referencias Bibliográficas	34
Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de tablas y figuras

Contenido	Pág.
<u>Figura 1. El modelo organizacional de seis cuadros</u>	11
<u>Tabla N° 1. Operacionalización de las variables</u>	21
<u>Tabla N° 2. Ejemplo de la dimensión liderazgo en la matriz de transcripción de los datos</u>	26
<u>Tabla N° 3. Hoja de respuestas del cuestionario de bloqueadores</u>	29
<u>Gráfico N° 1. Representación gráfica de los resultados de los bloqueadores que se encuentran en el cuestionario de Francis y Young (1992)</u>	30

Índice de anexos

Contenido	Pág.
<u>Anexo A</u>	36
<u>Anexo B</u>	44
<u>Anexo C</u>	52
<u>Anexo D</u>	60

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE OFRECE SERVICIOS
INTEGRADOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN,
COMUNICACIONES Y SEGURIDAD

RESUMEN

Autora: Oriana V. Mendoza V.

Asesor: Pedro Navarro

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de Desarrollo Organizacional en los líderes del sistema cliente, basado en el modelo de Weisbord (1976), teniendo como objetivos específicos determinar la situación actual del sistema cliente haciendo énfasis en las dimensiones del modelo de Weisbord (1976) e identificar los fenómenos que generan mayor impacto en la dimensión del modelo de Weisbord (1976) con mayores oportunidades de mejora, basado en el Desarrollo Organizacional. Asimismo, la investigación es de tipo aplicada, se centra en generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a una situación determinada (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), el diseño que se utiliza es de tipo investigación evaluativa y considerando la fuente de los datos, la investigación a realizada fue primaria, ya que los mismos se obtuvieron directamente por el investigador. Adicionalmente, de acuerdo al momento en que se recolectan los datos, el estudio es de tipo transversal, ya que se realiza un punto de corte del tiempo y es de tipo descriptivo, porque busca indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable en una población determinada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La técnica de recolección de datos es la entrevista semi estructurada en base al modelo de Weisbord (1976) y las seis dimensiones que lo componen. Adicionalmente, se utilizará como instrumento de recolección de datos un cuestionario de Francis y Young (1992), estructurado, dicotómico y que se enfoca en determinar los bloqueadores presentes en el trabajo en equipo. Finalmente, el modelo de Weisbord muestra que la mayor debilidad está en las relaciones, y el modelo de Francis y Young refleja que los bloqueadores de mayor relevancia fueron relaciones intergrupales, desarrollo Individual y rol corporativo.

Palabras claves: diagnóstico organizacional, modelo de Weisbord, relaciones interpersonales, equipos de trabajo, comunicación.

Introducción

Hoy en día, está claro que cada organización tiene sus propias particularidades, imprevistos y situaciones únicas las cuales debe resolver; sin embargo, quienes dirigen una organización deben visualizar hacia dónde hay que orientarla de la mejor forma posible, resulta inadecuado enfrentar esto con recetas preestablecidas por más que éstas hayan sido útiles para otras empresas o en otros países. Es por ello que cada caso hay que resolverlo desde sus peculiaridades, además de que entender sobre estos procesos de la organización, permite que se tenga un conocimiento más profundo y amplio.

De lo anteriormente mencionado se puede abordar el desarrollo Organizacional (D.O), el cual pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las instituciones, de tal manera que una empresa pueda adaptarse a nuevos mercados y al ritmo del propio cambio. A partir del análisis interno que permite el D.O, surge lo que sería el diagnóstico organizacional, el cual es necesario para evaluar la realidad actual de una empresa, como sus potencialidades, debilidades, conflictos, entre otras.

La presente investigación buscó delimitar los procesos presentes entre los líderes del sistema cliente; con la finalidad de poder determinar la situación actual de la empresa enfocada hacia el Desarrollo Organizacional. Por lo tanto, este diagnóstico mostró un alto impacto en la organización, ya que permitió visualizar de manera objetiva qué está ocurriendo a nivel individual y a nivel grupal en la alta gerencia de dicha institución. Una vez comprendida esta situación, se procedió a definir un plan de acción que permitió ayudar de manera ordenada a la empresa y así poder llegar a su situación deseada.

Este trabajo presenta el planteamiento del problema que actualmente enfrenta la empresa; el marco organizacional que suscribe el sistema cliente y que permitió visualizarla mejor; el marco teórico, bajo el

cual se basó teóricamente esta investigación. Además, se podrá analizar la información recolectada; evidenciar la metodología sobre el tipo y diseño de investigación, así como la población y los instrumentos a utilizar.

Capítulo I

Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema

La empresa desde el mes de febrero de 2014 ha implementado un nuevo modelo organizacional conocido como el modelo de las verticales, la cual transformó al sistema cliente en una estructura matricial. A raíz de este nuevo cambio han ocurrido muchos conflictos entre los líderes de la empresa, por lo que el Country Manager y la líder de Recursos Humanos solicitaron realizar un diagnóstico de Desarrollo Organizacional en la alta gerencia.

Con dicho diagnóstico se busca responder la siguiente interrogante:

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en el área de Desarrollo Organizacional en los líderes del sistema cliente?

1.2. Justificación de la investigación

Toda empresa debe tener una estructura organizacional que le permita mantener un orden adecuado de acuerdo a las necesidades que tiene la misma. Además el estar organizada, también se debe evidenciar el cumplimiento de objetivos y el desarrollo óptimo de los procesos que se llevan a cabo.

La organización matricial le brinda al recurso humano la oportunidad de cambiar visiones y buscar soluciones efectivas ante los conflictos. Asimismo, se puede inferir que este tipo de estructuras no requiere que el patrono y el empleado tengan algún tipo de enfrentamiento, más bien a través de las negociaciones y la comunicación efectiva se busca tener soluciones, a partir de las mismas, se propone la especialización técnica del recurso humano garantizando que éste sea eficiente para la empresa.

Partiendo de lo anterior, el gerente de proyectos toma en consideración la organización matricial para planear, coordinar y controlar la ejecución de actividades, ya que tiene una visión más amplia del colaborador, y además conoce para que cargo puede optar (según el proyecto) y lograr los objetivos de la organización (Banco Interamericano de Desarrollo, 1979).

Es por ello que debido al cambio ocurrido en el sistema cliente, de tener una estructura matricial, fue necesario realizar un análisis del desempeño organizacional en la alta gerencia de la empresa. Dicho análisis, permitió determinar la situación actual de la organización.

1.3. Objetivos de la investigación:

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de Desarrollo Organizacional en los líderes del sistema cliente, basado en el modelo de Weisbord (1976).

Objetivos específicos:

1. Determinar la situación actual del sistema cliente haciendo énfasis en las dimensiones del modelo de Weisbord (1976).
2. Identificar los fenómenos que generan mayor impacto en la dimensión del modelo de Weisbord (1976) con mayores oportunidades de mejora, basado en el Desarrollo Organizacional.

Capítulo II

Marco Organizacional

2.1. Historia de la Organización

Las actividades del sistema cliente se iniciaron en 1956. Antonio Peral, ingeniero de telecomunicaciones, fundó en ese año una empresa dedicada a la fabricación de porteros automáticos. En pocos años consiguió situarla en una posición inmejorable en el ámbito español de las telecomunicaciones convirtiéndose en uno de los principales proveedores de la Compañía Telefónica Nacional de España.

En 1982, Telefónica se hace con el control del sistema cliente, de la que adquirió el 100% de su capital, convirtiéndola en su principal suministrador de equipos. En estos años, el sistema cliente alcanzó una posición estratégica en el mercado español, convirtiéndose en interlocutor de algunas de las principales compañías multinacionales del campo de las telecomunicaciones que trataban de instalarse en España. De esta manera, se alió con AT&T para crear AT&T Network Systems (hoy, Lucent Technologies) y con Motorola, crearon Telcel. Años después, Thomson CSF, actualmente Thales, se convertiría en socio para el desarrollo de actividades en el ámbito de las comunicaciones tácticas militares, con la creación del sistema cliente Programas de Electrónica y Comunicaciones.

En 1986, el sistema cliente comenzó a cotizar en el mercado de valores y dio entrada a nuevos accionistas en su capital. Algunos grandes bancos españoles se incorporaron al accionariado. En la década de los noventa, la liberalización del mercado de las telecomunicaciones supuso un cambio de escenario que obligó a la compañía a realizar una profunda reconversión. El sistema cliente se abrió a nuevos clientes y suministradores y optó por un nuevo enfoque estratégico focalizado en las oportunidades de

negocio que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Actualmente, para asegurar su crecimiento rentable, el sistema cliente ha puesto en marcha un nuevo modelo operativo con el que maximizar la eficacia comercial y la eficiencia en el desarrollo de tecnología propia y la operatividad de la compañía. El sistema cliente ha transformado el anterior modelo, basado en unidades y empresas independientes, en otro más unificado orientado a soluciones y clientes en los mercados de España y América Latina.

2.2. Misión y Visión

Misión: facilitar la transformación del mercado hacia modelos de negocio, integrando soluciones sectoriales y tecnología de comunicaciones y apostando por mercados de alto potencial de crecimiento.

Visión y estrategia: Facilitar la transformación del mercado hacia modelos de negocio, integrando soluciones sectoriales y tecnología de comunicaciones y apostando por mercados de alto potencial de crecimiento. El sistema cliente apuesta por el desarrollo de sus actividades en las dos grandes divisiones en las que hemos centrado nuestra actividad (Defensa y Comunicaciones y Seguridad), a través del crecimiento orgánico, como a través de alianzas y adquisiciones. Busca una mayor penetración en los sectores en los que ya están presentes, una expansión a sectores emergentes en los que sus capacidades y tecnologías innovadoras puedan ser utilizadas, así como una rotunda apuesta en la expansión internacional.

2.3. Valores

Internacionalización, Eficiencia, Innovación, Creatividad, Flexibilidad y Colaboración.

2.4. Estructura

El sistema cliente presenta una estructura matricial, lo que significa que su organización es de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad vertical (desde el punto de vista jerárquico: Networking, Data Center, Seguridad, Acceso, Educación y Servicios) y horizontal (desde el punto de vista técnico o de proyecto: Marketing, Pre-venta, PM, Soporte), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

De igual manera, la organización tiene la peculiaridad de incluir un tercer flujo de autoridad transversal (desde el punto de vista de responsabilidad compartida: Logística, RRHH, Finanzas, Staff) generando un tipo de interacción que conlleva que exista competencia entre los miembros del sistema cliente.

V E N T A S						
	Networking	Data Center	Seguridad	Acceso	Educación	Servicios
Marketing						
Pre-venta						
PM						
Soporte						

Logística
RRHH
Finanzas
Staff

Capítulo III

Marco Teórico

3.1. Antecedentes

Rodríguez y Díaz (2005), realizaron la investigación con la finalidad de estudiar mediante un diagnóstico organizacional, la situación actual de la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, aplicando el modelo de las 6 casillas de Weisbord, haciendo énfasis en Factores esenciales tales como: el propósito por el cual fue creada la organización, así como también la estructura organizativa existente, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos presentes.

De igual manera, se enfocaron en cuáles son los canales de comunicación que se dan para asegurar el logro de las metas y los objetivos y los mecanismos auxiliares que se utilizan para asegurar el éxito dentro de la organización, tales como la planificación y el control. Además se estudió el tipo de relación que se da entre los grupos de trabajo y la frecuencia con que se hacen las actividades en conjunto, al igual que el tipo de liderazgo que predomina dentro de la organización.

Para el logro del análisis de estos factores se efectuó una investigación de campo de tipo descriptiva, así como también un cuestionario para recolectar los datos de la forma más veraz y confiable posible. Así mismo, se presenta en esta investigación las conclusiones a las que se llegaron con la implementación del modelo de Weisbord y algunas recomendaciones que se hacen para mejorar la situación actual de la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas.

3.2. Bases teóricas

Primeramente, hay que definir lo que significa Diagnóstico Organizacional, así pues W. Warner Burke 1982 (citado en Rodríguez Mansilla, 2001), lo define “como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el que se puede diagnosticar los problemas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio”.

En cambio Cummings (2007) expresa que un diagnóstico organizacional “es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización”.

La profundidad del estudio del diagnóstico será variada, dependiendo del objetivo planteado; sin embargo, se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

Por otro lado, los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización, es decir, tienen el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Rodríguez Mansilla, 2001).

En esta investigación, se utilizará el modelo de Weisbord (1976), el mismo lo describe como “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. (Burke, 1988) así pues, dicho modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización (French Wendell, 1996).

Como se muestra en la figura 3.1, Weisbord (1976) explora seis variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles; formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French Wendell, 1996).

A continuación se definen las seis variables que mide el Modelo de Weisbord (1976):

1. **Propósito:** Incluye la misión, metas y objetivos que se persiguen y prescriben un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.
2. **Estructura:** Incluye el numero de niveles jerárquicos, tipo de departamentalización a ser utilizado y amplitud de control.
3. **Recompensa:** Incluye ascensos, equipos y mejores instalaciones para el trabajo, recompensas financieras, así como también las recompensas intrínsecas.
4. **Relaciones:** Incluye individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas y a las personas de acuerdo a la naturaleza y exigencias de sus empleos.
5. **Mecanismos útiles:** Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir, planeación, control, presupuesto, y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.
6. **Liderazgo:** Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos.

En resumen, el modelo de Weisbord favorece a que el cliente visualice su organización como un todo sistemático.

Modelo Organizacional de las seis casillas de Weisbord

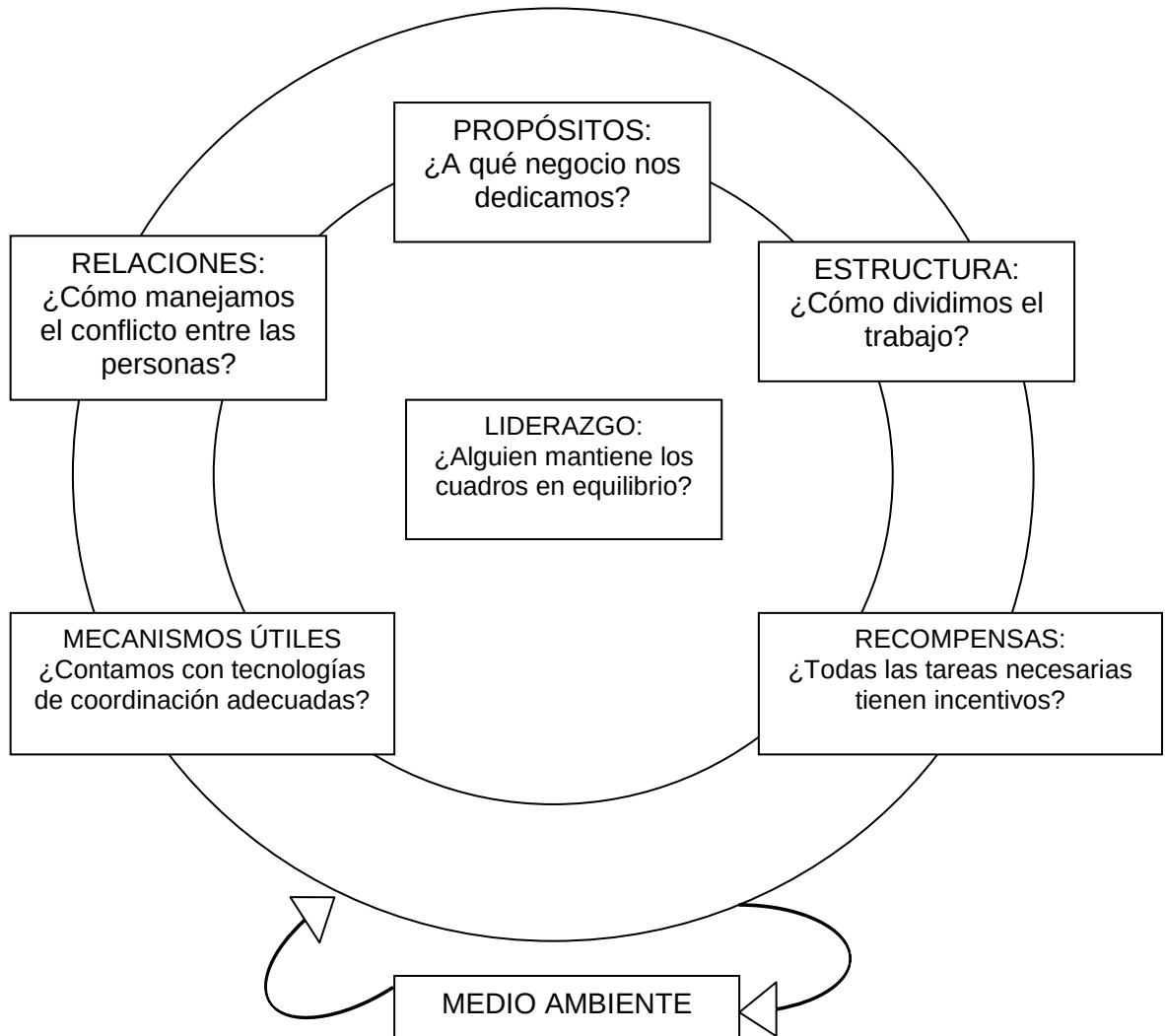


Figura 1. El modelo organizacional de seis cuadros.

Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 1996, pag.127

De igual manera, para esta investigación se utilizó el Cuestionario de Bloqueadores de Trabajo en Equipo de Dave Francis y Don Young (1992) llamado “Trabajo eficiente de equipos”. Los autores identificaron 12 características o bloqueadores de los equipos de trabajo que los motivan a mejorar su capacidad y calidad de producción, si son cultivadas, pero que

frenan el desarrollo de sus miembros si son descuidadas. Las 12 características se definen como:

Definición de Variables o Bloqueadores:

1. Liderazgo

Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, pasión, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos predeterminados enmarcados en una visión y creencia compartida.

2. Membresía

Proceso de pertenencia a un círculo de personas determinado caracterizado por la cohesión, la aceptación de normas establecidas que brinda relaciones interpersonales balanceadas, nutritivas, de mutuo apoyo y donde se satisfacen necesidades de formar parte de.

3. Compromiso

Orientación hacia el grupo u organización a la que se pertenece en términos de lealtad, participación, identificación, proactividad y involucramiento observable actuando responsablemente.

4. Clima

Constituye la amalgama de tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, normas, reglas, creencias y actitudes que se convierten en características de la atmósfera psicológica en la cual se desenvuelve un grupo y es percibida por los mismos.

5. Orientación al Logro

Tendencia y predisposición de un individuo hacia la superación y consecución de un conjunto de estándares establecidos a nivel personal, direccionados a la excelencia.

6. Rol Corporativo

Conjunto de patrones pre-establecidos, esperados y deseables que forman parte de la filosofía de una organización, de acuerdo con su visión, misión y lineamientos integrales.

7. Métodos de Trabajo

Procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios.

8. Organización de Equipo

Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo.

9. Retrocomunicación (Feedback)

Es información precisa, directa y clara sobre en cuanto la ejecución y actuación de una persona que conduce a la toma de acciones para afirmar o desarrollar el desempeño de la misma enfatizando y reforzando los logros (reconocimiento o afirmativo) como explicando específicamente qué hizo, cómo y cuándo o hizo, su impacto y cómo puede modificarlo (de desarrollo o constructivo).

10.Desarrollo Individual

Conjunto de acciones y decisiones tendientes hacia el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece y por el mismo individuo.

11.Creatividad

Habilidad de combinar ideas de una manera peculiar y hacer asociaciones inusuales entre las ideas para generar nuevos enfoques alternativos y soluciones.

12.Relaciones Intergrupales

Interacciones interpersonales dinámicas entre grupos diferentes donde está presente la escucha activa, el intercambio de información, la retrocomunicación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación.

Capítulo IV

Marco Metodológico

4.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo Aplicada, ya que su finalidad se centró en generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a una situación determinada (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

El diseño que se utilizó es de investigación evaluativa, el cual se define como el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Además, considerando la fuente de los datos trabajados, se puede señalar que la investigación efectuada fue primaria, ya que los mismos se obtuvieron directamente por el investigador mediante la aplicación de instrumentos cualitativos diseñados por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Adicionalmente, de acuerdo al momento en que se recolectan los datos, el estudio fue de tipo transversal, ya que se realizó en un punto de corte del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a través de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Finalmente, considerando los objetivos de la investigación, se puede señalar que la misma fue de tipo descriptivo, porque tiene como finalidad indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable en una población determinada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.2. Técnicas e instrumentos

La técnica de recolección de datos a utilizar fue la entrevista, en particular la entrevista semiestructurada; ya que la misma se basó en una guía de asuntos o preguntas partiendo del modelo de Weisbord (1976), en donde se tuvo la libertad como entrevistador de introducir preguntas adicionales para precisar y obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La guía de la entrevista semiestructurada, se desarrolla en base a las seis (6) dimensiones que presenta Weisbord (1976) estas son: liderazgo, propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles y relaciones. De esta forma, se buscó obtener información de la organización para poder así determinar las características del sistema cliente, sus fortalezas y áreas de mejora. (Ver anexo A)

Adicionalmente, se utilizó el cuestionario de bloqueadores correspondiente al trabajo en equipo de Francis y Young (1992) llamado “Trabajo eficiente de equipos” como instrumento de recolección de datos es un cuestionario estructurado dicotómico que se enfoca en determinar los bloqueadores presentes en el trabajo en equipo (Ver anexo B).

Definición de Variables (Bloqueadores) y los ítems por los cuales se encuentra representado cada uno:

1. Liderazgo

Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, pasión, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos predeterminados enmarcados en una visión y creencia compartida. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems. 1, 13, 25, 37, 49, 61, 73, 85, 97.

2. Membresía

Proceso de pertenencia a un círculo de personas determinado caracterizado por la cohesión, la aceptación de normas establecidas que brinda relaciones interpersonales balanceadas, nutritivas, de mutuo apoyo y donde se satisfacen necesidades de formar parte de. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 2, 14, 26, 38, 50, 62, 74, 86, 98.

3. Compromiso

Orientación hacia el grupo u organización a la que se pertenece en términos de lealtad, participación, identificación, proactividad y involucramiento observable actuando responsablemente. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 3, 15, 27, 39, 51, 63, 75, 87, 99.

4. Clima

Constituye la amalgama de tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, normas, reglas, creencias y actitudes que se convierten en características de la atmósfera psicológica en la cual se desenvuelve un grupo y es percibida por los mismos. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 4, 16, 28, 40, 52, 64, 76, 88, 100.

5. Orientación al Logro

Tendencia y predisposición de un individuo hacia la superación y consecución de un conjunto de estándares establecidos a nivel personal, direccionados a la excelencia. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 5, 17, 29, 41, 53, 65, 77, 89, 101.

6. Rol Corporativo

Conjunto de patrones pre-establecidos, esperados y deseables que forman parte de la filosofía de una organización, de acuerdo con su visión, misión y

lineamientos integrales. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 6, 18, 30, 42, 54, 66, 78, 90, 102.

7. Métodos de Trabajo

Procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 7, 19, 31, 43, 55, 67, 79, 91, 103.

8. Organización de Equipo

Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 8, 20, 32, 44, 56, 68, 80, 92, 104.

9. Retrocomunicación (Feedback)

Es información precisa, directa y clara sobre la ejecución y actuación de una persona que conduce a la toma de acciones para afirmar o desarrollar el desempeño de la misma enfatizando y reforzando los logros (reconocimiento o afirmativo) como explicando específicamente qué hizo, cómo y cuándo o hizo, su impacto y cómo puede modificarlo (de desarrollo o constructivo). En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 9, 21, 33, 45, 57, 69, 81, 93, 105.

10. Desarrollo Individual

Conjunto de acciones y decisiones tendientes hacia el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece y por el mismo individuo. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 10, 22, 34, 46, 58, 70, 82, 94, 106.

11. Creatividad

Habilidad de combinar ideas de una manera peculiar y hacer asociaciones inusuales entre las ideas para generar nuevos enfoques alternativos y soluciones. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 11, 23, 35, 47, 59, 71, 83, 95, 107.

12. Relaciones Intergrupales

Interacciones interpersonales dinámicas entre grupos diferentes donde está presente la escucha activa, el intercambio de información, la retrocomunicación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación. En la hoja de respuesta del cuestionario este bloqueador se encuentra representado por los ítems: 12, 24, 36, 48, 60, 72, 84, 96, 108.

Este instrumento posee validez de contenido, criterio y constructo en las dimensiones que lo conforman y son medidas. En cuanto la confiabilidad, ésta es interna demostrando congruencia entre las inferencias, estabilidad y representatividad, reflejando sus mediciones de los atributos o dimensiones consideradas, presentando un coeficiente de 0.89.

4.3. Variables

La variable principal de estudio es el diagnóstico organizacional el cual se define como “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el que se puede diagnosticar los problemas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad

conseguido después de la implementación del cambio” (Rodríguez Mansilla, 2001).

Considerando la variable diagnóstico, se pretende estudiar aquellas dimensiones de la misma que se encuentran alineadas con el modelo de Weisbord (1976).

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Guión de la entrevista
Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de Desarrollo Organizacional en los líderes del sistema cliente, basado en el modelo de Weisbord (1976)	Determinar la situación actual del sistema cliente haciendo énfasis en las dimensiones del modelo de Weisbord (1976) Identificar los fenómenos que generan mayor impacto en la dimensión del modelo de Weisbord (1976) con mayores oportunidades de mejora, basado en el Desarrollo Organizacional.	Diagnóstico Organizacional: Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el que se puede diagnosticar los problemas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio. (Rodríguez Mansilla, 2001).	Propósito: Incluye la misión, metas y objetivos que se persiguen y prescriben un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.	¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Cuál es la visión de la empresa? ¿Cómo se establecieron y planificaron las metas? ¿Cómo defines los objetivos de tus colaboradores? ¿Existen objetivos individuales o los objetivos son compartidos?
			Estructura: Incluye el numero de niveles jerárquicos, tipo de departamentalización a ser utilizado y amplitud de control.	¿Tienes claridad de cuáles son tus funciones y lo que se espera de tí? ¿Existen procedimientos formales y establecidos para tu unidad? ¿Cuáles? ¿Se les comunicó claramente a los colaboradores las metas de su cargo? ¿De qué forma? ¿Cuál es la influencia que ejerces en la empresa?

			Recompensa: Incluye ascensos, equipos y mejores instalaciones para el trabajo, recompensas financieras, así como también las recompensas intrínsecas.	¿Cómo se incentiva el desarrollo profesional? ¿Existen evaluaciones de desempeño? ¿Existen bonificaciones para los colaboradores? ¿Qué mecanismos utilizas para incentivar a los miembros de tu equipo? ¿Cómo reconoces el apoyo de los colaboradores? ¿Lo haces de manera individual o grupal?
			Relaciones: Incluye individuos, unidades departamentos que ejecutan tareas distintas y a las personas de acuerdo a la naturaleza y exigencias de sus empleos.	¿Describe cómo son las interacciones entre los miembros de tu equipo? ¿Cuáles consideras que son sus fortalezas de tu grupo o equipo de trabajo? ¿Cuáles son sus áreas de mejora? ¿Cómo consideras que son las interacciones entre los líderes de las diferentes unidades? ¿De qué forma se trabaja en equipo en tu unidad? ¿De qué forma se trabaja en equipo entre las distintas unidades?

			Mecanismos útiles: Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir, planeación, control, presupuesto, y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.	¿Cómo aplicas los mecanismos de apoyo intra e inter grupales? ¿Cuentas con las herramientas y equipos necesarios para realizar satisfactoriamente tu trabajo? ¿Los empleados cuentan con los equipos y herramientas para hacer su trabajo? ¿Se realizan capacitaciones a los colaboradores? Si es así, ¿De qué forma se deciden quiénes participan? ¿Lo decides tú?
			Liderazgo: Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos.	¿Desde hace cuánto tiempo eres líder de esta unidad? ¿Cómo te has adaptado al cambio del modelo de las verticales? ¿De qué forma te comunicas con los miembros de tu unidad? ¿Cómo tomas las decisiones? ¿Qué haces cuando un colaborador no está cumpliendo con los objetivos?

4.4. Población

La población de estudio fueron los 14 líderes de las unidades del sistema cliente, las cuales son caracterizadas como horizontales, verticales y transversales. La población se caracteriza por estar formada por profesionales universitarios y adultos que tienen personas bajo su cargo.

4.5. Procedimiento

El procedimiento realizado para este proyecto consta de los siguientes pasos:

a. Contacto con la organización:

Presentación al cliente potencial sobre la propuesta del trabajo de consultoría que se ofrece a la organización. Una vez aprobada la propuesta, se procedió a visualizar los posibles problemas que presenta el sistema cliente y las metodologías a seguir para diagnosticar su situación actual.

b. Recolección de información:

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cada uno de los líderes de la organización basadas en el modelo de Weisbord (1976). Así mismo, se hizo un análisis de las entrevistas realizadas, a través de una matriz cualitativa-comparativa de manera que se pudiera evidenciar de manera óptima las variables que predominaron mayormente.

Selección del cuestionario a utilizar, basado en los hallazgos encontrados en el análisis de la matriz anterior, se aplicó el cuestionario de Bloqueadores de Trabajo en Equipo de Dave Francis y Don Young (1992) a cada uno de los líderes. Seguidamente, se tabularon las respuestas encontradas en el cuestionario y se procedió a graficar para su posterior análisis.

c. Análisis de resultados:

En esta fase se analizaron los resultados obtenidos a través del modelo de Weisbord (1976) para determinar cuál es la situación actual de la organización.

Capítulo V

Análisis de los resultados

Para realizar la investigación y cumplir con los objetivos planteados para este proyecto, fue necesario hacer el levantamiento de la información. Los resultados que en este trabajo se presentan, evidencian resultados cualitativos de preguntas realizadas a los líderes del sistema cliente, en base a cada una de las dimensiones que mide el modelo de Weisbord (1976), es posible realizar un análisis organizacional de los diversos procesos.

Para analizar mejor las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes, se realizó una matriz dividida por las dimensiones del modelo de Weisbord (1976), liderazgo, propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles y relaciones, considerando las similitudes y diferencias del discurso entre los líderes por cada uno de los ítems o preguntas que comprendían cada una de las dimensiones (Ver Anexo C). A continuación se presenta un ejemplo de una dimensión en la matriz vacía donde se hizo la transcripción de los datos:

Tabla N° 2. Ejemplo de la dimensión liderazgo en la matriz de transcripción de los datos.

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)					
Dimensión	Liderazgo				
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Similitudes					
Discrepancias					

Al analizar los datos cualitativos arrojados por la matriz, se observa lo siguiente:

Liderazgo: La mayoría se siente a gusto con el modelo de las verticales. Se comunican cara a cara con los miembros de su equipo y fomentan la toma de decisiones en conjunto. Se comunican abiertamente con sus colaboradores para conocer sobre su trabajo y el por qué de cuando no cumplen con los objetivos.

Propósito: Todos poseen como misión la mejora continua del negocio en términos de calidad y rentabilidad, deseando que se convierta en la empresa líder de tecnología. Las metas están planificadas por cada unidad de servicio y atadas a las ventas por unidad. Los objetivos se definen en base al proyecto manejado y las expectativas del cliente, tanto de forma individual como global

Estructura: Existe claridad en las funciones y lo que se espera en cada uno de ellos. Posee conocimiento de los perfiles de cargo, procedimientos y el objetivo de cada cargo, pero estas no se encuentran formalizadas por escrito. La mayoría considera que su posición le permite ejercer una influencia positiva dentro de la organización.

Recompensas: Se realizan evaluaciones de desempeño semestralmente que impactan en el aumento salarial. El incentivo del personal se realiza a través de capacitaciones, certificaciones y bonificaciones; (únicamente para las verticales) adicionalmente del reconocimiento formal e informal que hacen los líderes con sus colaboradores.

Mecanismos útiles: Muchos consideran que los equipos requieren de actualizaciones en el software y mejoras en el hardware. Consideran que estas desactualizaciones en ocasiones, afectan su trabajo. Se realizan capacitaciones a los colaboradores en las áreas tecnológicas.

Relaciones: Consideran que las interacciones han mejorado primero por la llegada del Country Manager y segundo por el trabajo realizado por una empresa de consultoría. Consideran como fortaleza la flexibilidad, los recursos humanos y tener objetivos claros. Perciben como áreas de mejora

la comunicación y el trabajo en equipo. Los problemas de comunicación se reflejan en poca escucha activa, muchas críticas e individualismo. Consideran que existe trabajo en equipo en cada unidad, pero que hay poco trabajo en equipo entre unidades (y entre líderes).

Después de analizar cada una de las seis dimensiones del Modelo de Weisbord (1976) se puede mencionar que existen tres de ellas que predominaron, las cuales son:

Estructura: los líderes mencionaron que no existen perfiles de cargo actualizados ni procedimientos formales establecidos, por lo que se requiere una actualización y formalización de los mismos. Por ejemplo: en algunas unidades existe confusión en cuanto a las funciones que deben realizar y el alcance de su posición, por lo que existe re-trabajo y en algunos casos no se realizan algunas tareas.

Mecanismos útiles: los líderes manifestaron que el software se encuentra desactualizado lo que entorpece en sus funciones, además de que los equipos carecen de la memoria y capacidad suficiente para soportar el trabajo realizado. Por ejemplo: algunos líderes manifestaron que han perdido días de trabajo debido a que las computadoras se “resetean” solas y pierden el trabajo realizado.

Relaciones: los líderes mostraron inconformidad en cuanto al trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales entre los líderes y orientación al poder.

En base a lo analizado, se decidió trabajar con la dimensión de Relaciones, ya que esta se encuentra asociada a procesos de Desarrollo Organizacional que pueden ser tratados en el proceso de consultoría.

Por esta razón, se resolvió utilizar el cuestionario de Bloqueadores de Dave Francis y Don Young (1992), llamado “Trabajo eficiente de equipos” para determinar los bloqueadores/variables presentes en el trabajo en equipo entre los líderes del sistema cliente, utilizando para ello 108 ítems.

Así pues, para dicho cuestionario se tabularon los datos utilizando un cuadro de hoja de respuestas en el cual los líderes del sistema cliente debían marcar con una “X” la casilla correspondiente al número de la oración de dicha hoja, si sentía que algún ítem era ampliamente verdadero estaba relacionado con la actuación del equipo al que pertenece, pero, si sentían que no era verdadero debía dejar la casilla vacía o sin marcar. A continuación se muestra la hoja de respuesta del cuestionario:

Tabla N° 3. Hoja de respuestas del cuestionario de bloqueadores

Fuente: cuestionario de Francis y Young (1992).

EQUIPO - CUESTIONARIO DE REVISIÓN HOJA DE RESPUESTA											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
T	O	T	A	L			T	O	T	A	L
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Para realizar un análisis de lo encontrado, se procedió a evaluar cada uno de los ítems correspondiente a los doce bloqueadores o variables del

Cuestionario de Francis y Young (1992), dicha evaluación se realizó con la hoja de revisión de los resultados (Ver anexo D), los cuales permitieron visualizar los bloqueadores de mayor relevancia. Esto, se pueden observar en el siguiente gráfico de barras:

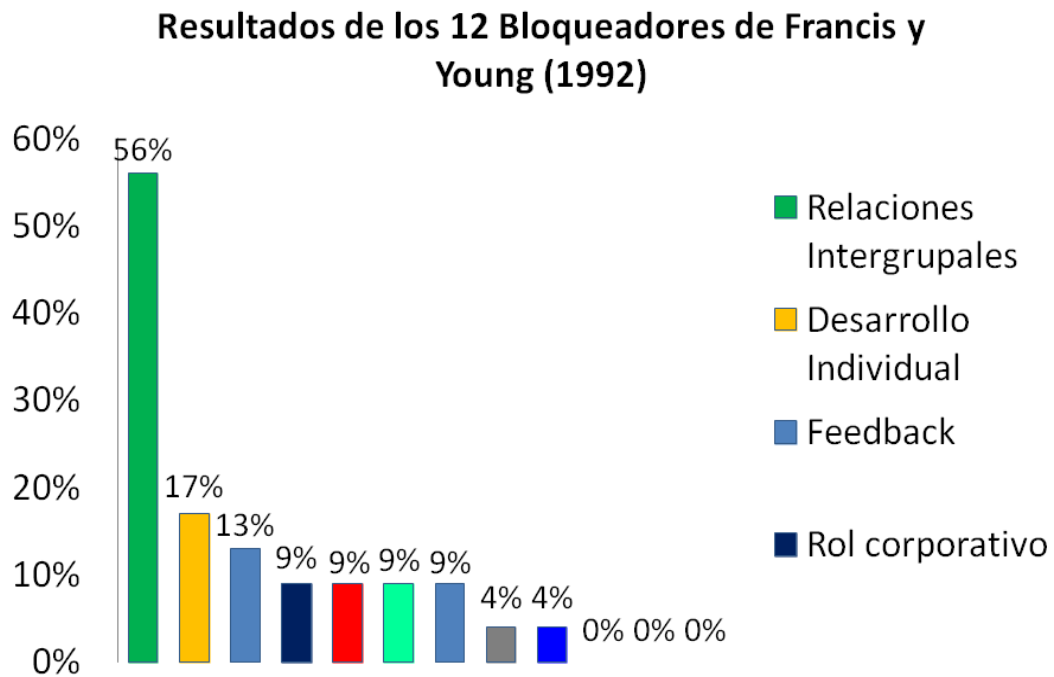


Gráfico N° 1. Representación gráfica de los resultados de los bloqueadores que se encuentran en el cuestionario de Francis y Young (1992).

Se evidencia que el bloqueador con mayor relevancia o presencia es el de relaciones intergrupales, seguido por el desarrollo individual y el feedback. Los demás bloqueadores tienen una presencia mínima o nula en el trabajo en equipo, reportándose entonces en una persona o en ocasiones en ninguna.

El bloqueador o variable de relaciones intergrupales hace referencia a las interacciones interpersonales dinámicas entre grupos diferentes donde

está presente la escucha activa, el intercambio de información, la retrocomunicación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación.

De igual manera, el bloqueador que se refiere a desarrollo Individual, expresa que es un conjunto de acciones y decisiones tendientes hacia el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece y por el mismo individuo.

Por último, el bloqueador sobre retrocomunicación (Feedback), hace referencia a qué es información precisa, directa y clara sobre la ejecución y actuación de una persona que conduce a la toma de acciones para afirmar o desarrollar el desempeño de la misma, enfatizando y reforzando los logros (reconocimiento o afirmativo), es decir, explicando específicamente qué hizo, cómo y cuándo o hizo, su impacto y cómo puede modificarlo (de desarrollo o constructivo).

Para finalizar, se observa que los líderes consideran las interacciones interpersonales como un área de mejora significativa con deficiencias en áreas como la comunicación y cooperación, además de verse afectado en su propio desarrollo individual y en el rol que están tomando en la organización; la cual puede ser debida a la implementación del nuevo modelo de negocio de las verticales u otras variables.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Es necesario que el sistema cliente realice esfuerzos para ajustar los procesos internos, que brinden respuestas a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, con la finalidad de alcanzar y mantener niveles de eficiencia que contribuyan al logro de los resultados esperados.

Siendo las organizaciones unidades constituidas por equipos humanos, resulta necesario fortalecerse en colaboradores motivados y capacitados en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Para ello es preciso el compromiso de los líderes del sistema cliente para con sus equipos de trabajo, ofreciéndoles actividades retadoras que estimulen al colaborador a dar lo mejor de sí.

Después de que se conoce cómo llevar a cabo los procesos relacionados con el Desarrollo Organizacional, es más fácil para cualquier empresa lograr lo que desea, como mejorar sus procesos internos, hacer comfortable la manera en que los colaboradores se integran y llevar a cabo cambios, como por ejemplo: retroalimentaciones, capacitaciones, entre otras cosas.

En conclusión, basado en las evidencias encontradas en la investigación y a la luz del enfoque de Desarrollo Organizacional, se evidencia que las mayores oportunidades de mejora se centralizan en las relaciones interpersonales entre los líderes, teniendo mayor énfasis en los procesos de desarrollo individual y retrocomunicación.

Por lo anteriormente descrito, se puede afirmar que en toda relación interpersonal interviene la comunicación para que todos estén interconectados con el contexto. De igual manera, una comunicación exitosa

requiere de habilidades y destrezas para interpretar los mensajes de manera correcta, para que las relaciones se generen de una manera óptima.

Así pues, se sugiere que para optimizar las relaciones interpersonales dentro del staff de líderes del sistema cliente, se realice un taller vivencial para aprender estrategias basadas en los temas inherentes a las habilidades interpersonales, como por ejemplo el feedback, la escucha activa y el manejo de reuniones de staff eficaces.

Por último, tomando en cuenta los resultados obtenidos de los Modelos de Diagnóstico Organizacional aplicados a los líderes del sistema cliente se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Fortalecer en los líderes de las verticales habilidades de interacción propias de un grupo matricial auto gestionado.
- ✓ Instar a los líderes de las verticales a favorecer la visión sistémica de la empresa mediante acciones concretas que propendan a la integración.
- ✓ Nivelar las expectativas de los integrantes de la empresa relacionadas con las políticas de Gestión Humana.
- ✓ Buscar estrategias que permitan realizar efectivamente las reuniones de staff de los líderes del sistema cliente.
- ✓ Adecuar los sistemas de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones a los estándares de la casa matriz.

Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo (1979). Proyecto de desarrollo: Vol. 1. Fundación Getulio Vargas, Escuela Interamericana de Gestión Pública. México: Editorial Limusa.

Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. SITESA

Cummings G. Thomas, W. G. (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. México: Thomson editores. Octava Edición

Díaz, J. Y Rodríguez S. (2005). Desarrollo Organizacional Aplicado a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del Estado Monagas. Trabajo de Investigación Modalidad Áreas de Grado, presentado para optar por el Título de Licenciado en Administración Mención industrial. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas Escuela De Ciencias Sociales y Administrativas Departamento De Administración. Monagas-Venezuela.

Francis, D. y Young, D. (1992). Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building. San Diego, CA.: Pfeiffer & Company

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Pearson Prentice-Hall. 5ta edición.

Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Quinta edición.

Rodríguez Mansilla, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega. Tercera edición.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la investigación paso a paso. México: Editorial Trillas.

Weisbord, M. (1976). Diagnóstico de una organizacional: seis lugares en dónde buscar con un o sin una teoría. Group and Organization Studies.

Anexo A

**Guión de entrevistas semiestructurada basada
en el Modelo de Diagnóstico Organizacional de
Weisbord.**

ANEXO A:

Guión de entrevistas semiestructurada basada en el Modelo de Diagnóstico Organizacional de Weisbord.

Entrevista para los líderes del Sistema Cliente

Dimensión Liderazgo:

1. ¿Desde hace cuánto tiempo eres líder de esta unidad?

2. ¿Cómo te has adaptado al cambio del modelo de las verticales?

3. ¿De qué forma te comunicas con los miembros de tu unidad?

4. ¿Cómo tomas las decisiones?

5. ¿Qué haces cuando un colaborador no está cumpliendo con los objetivos?

Dimensión Propósito:

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

3. ¿Cómo se establecieron y planificaron las metas?

4. ¿Cómo defines los objetivos de tus colaboradores?

5. ¿Existen objetivos individuales o los objetivos son compartidos?

Dimensión Estructura:

1. ¿Tienes claridad de cuáles son tus funciones y lo que se espera de ti?

2. ¿Existen procedimientos formales y establecidos para tu unidad?
¿Cuáles?

3. ¿Se les comunicó claramente a los colaboradores las metas de su cargo? ¿De qué forma?

4. ¿Cuál es la influencia que ejerces en la empresa?

Dimensión Recompensas:

1. ¿Cómo se incentiva el desarrollo profesional?

2. ¿Existen evaluaciones de desempeño?

3. ¿Existen bonificaciones para los colaboradores?

4. ¿Qué mecanismos utilizas para incentivar a los miembros de tu equipo?

5. ¿Cómo reconoces el apoyo de los colaboradores? ¿Lo haces de manera individual o grupal?

Dimensión Mecanismos Útiles:

1. ¿Cómo aplicas los mecanismos de apoyo intra e inter grupales?

2. ¿Cuentas con las herramientas y equipos necesarios para realizar satisfactoriamente tu trabajo?

3. ¿Los empleados cuentan con los equipos y herramientas para hacer su trabajo?

4. ¿Se realizan capacitaciones a los colaboradores? Si es así, ¿De qué forma se deciden quiénes participan? ¿Lo decides tú?

Dimensión Relaciones:

1. ¿Describe cómo son las interacciones entre los miembros de tu equipo?

2. ¿Cuáles consideras que son sus fortalezas de tu grupo o equipo de trabajo?

3. ¿Cuáles son sus áreas de mejora?

4. ¿Cómo consideras que son las interacciones entre los líderes de las diferentes unidades?

5. ¿De qué forma se trabaja en equipo en tu unidad?

6. ¿De qué forma se trabaja en equipo entre las distintas unidades?

Pregunta adicional:

¿Cuáles consideras que son las 3 áreas de mejora de la organización?

Anexo B

Cuestionario de revisión de equipos de Francis y Young (1992)

ANEXO B:

Cuestionario de revisión de equipos de Francis y Young.

REVISIÓN DEL EQUIPO: CUESTIONARIO

© Dave Francis & Don Young
Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building
Wiley, John & Sons Incorporated, 1992.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás 108 afirmaciones, al leerlas piensa en cada una de ellas con relación al staff (líderes de la organización).

Utiliza la hoja de respuestas entregada para responder a las afirmaciones, si sientes que una afirmación es ampliamente verdadera y está relacionada con la actuación del staff, marca una “X” en la casilla correspondiente al número de la afirmación en la hoja de respuestas, si sientes que una afirmación no es verdadera y no corresponde a conducta del staff, entonces deja el espacio vacío, en blanco, sin marcar.

1. El líder y los miembros del equipo utilizan poco tiempo para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro.
2. El trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas.
3. La mayor parte de los miembros sienten que los propósitos del equipo son difícilmente válidos.
4. La gente de este equipo a menudo no es franca y abierta entre sí.
5. Los objetivos de nuestro equipo no están realmente claros.
6. Los miembros del equipo se sienten inseguros sobre la contribución que el equipo hace a la organización.
7. Raramente logramos progresos en las reuniones de equipo.
8. Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo.
9. Cuando los miembros del equipo son criticados a menudo sienten una gran vergüenza.
10. A los nuevos miembros se les deja a menudo que ellos mismos encuentren su propio lugar en el equipo.
11. Pocas ideas nuevas son generadas en el equipo.
12. Muy a menudo ocurren conflictos entre nuestro equipo y otros grupos.
13. El líder del equipo tolera muy raramente los esfuerzos de liderizar que realizan otros miembros del equipo.

14. Algunos miembros del equipo son incapaces de manejar los requerimientos actuales de su trabajo.
15. Los miembros del equipo no están realmente comprometidos con su éxito.
16. En las discusiones de grupo los miembros del equipo a menudo esconden sus motivos reales.
17. En la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos.
18. Otros componentes de la organización no entienden claramente nuestra contribución como equipo.
19. Cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros.
20. Los miembros del equipo tienen incertidumbre sobre los roles individuales con relación al equipo.
21. A menudo los miembros del equipo se abstienen de criticarlo para “no hundir el barco”.
22. El potencial de algunos miembros del equipo no está siendo desarrollado.
23. Los miembros del equipo son cautelosos en sugerir nuevas ideas.
24. Nuestro equipo no tiene relaciones constructivas con algunos de los otros equipos dentro de la organización.
25. Los miembros del equipo sienten incertidumbre en cuanto a la posición que ocupan con respecto al líder.
26. Nuestra combinación de destrezas es inapropiada para el trabajo que hacemos.
27. No tengo un sentimiento fuerte de pertenencia al equipo.
28. Sería de gran ayuda si el equipo pudiera tener sesiones de “limpieza de canales” más a menudo.
29. En la práctica se aceptan bajos niveles de logro.
30. Si el equipo se desintegrara la organización no sentiría su pérdida.
31. Las reuniones del equipo a menudo parecen que carecieran de un enfoque metódico.
32. No se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales.
33. El equipo no es bueno para aprender de sus errores.
34. Los miembros del grupo tienden a no demostrar iniciativa en actualizarse o desarrollarse a sí mismos.
35. Nosotros tenemos reputación de estar “empantanados”.
36. El grupo no responde suficientemente a las necesidades de otros equipos en la organización.
37. El líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación.
38. La gente fuera del grupo nos considera poco calificados para cumplir con los requerimientos de trabajo.

39. Yo no estoy preparado para “darle la cara” al grupo.
40. A menudo asuntos importantes se ocultan y esconden y no son tratados abiertamente.
41. Se dan pocos estímulos a los individuos para que puedan crecer por sí mismos.
42. Hay confusión entre el trabajo de este grupo y el trabajo de otros.
43. Los miembros del grupo muy pocas veces planifican o preparan sus reuniones.
44. Si alguno de los miembros del grupo falta a su trabajo simplemente este no se realiza.
45. Intentos de revisar los acontecimientos del grupo críticamente se ven negativos y dañinos.
46. Se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual.
47. Este equipo rara vez innova cualquier cosa.
48. No buscamos activamente desarrollar nuestras relaciones de trabajo con otros equipos.
49. El equipo podría tomar mejores decisiones si sus miembros tomaran la iniciativa.
50. El nivel de calidad del equipo como un todo es muy bajo.
51. Algunos miembros del equipo encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien.
52. Se ha colocado mucho énfasis en “estar conforme y de acuerdo con”...
53. La energía del equipo es absorbida en forma improductiva y se no dirige a la obtención de resultados.
54. El rol de nuestro equipo no ha sido claramente identificado dentro de la organización.
55. El equipo no invierte tiempo para considerar y revisar como ataca los problemas.
56. Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo.
57. Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.
58. La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina.
59. Las buenas ideas parecen perderse.
60. Algunos errores significativos hubieran podido evitarse si hubiéramos tenido mejor comunicación con otros equipos
61. El líder del equipo a menudo toma decisiones sin consultarlas con los miembros del equipo.

62. Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo.
63. Me gustaría sentirme más motivado trabajando en equipo.
64. Las diferencias entre los miembros del equipo rara vez son discutidas abiertamente.
65. No se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos.
66. No tenemos una forma adecuada de establecer los objetivos y estrategias de nuestro equipo.
67. Nosotros a menudo nos sentimos ahogados cuando un problema difícil se discute en la reunión de equipo.
68. El equipo no tiene recursos y procedimientos administrativos adecuados.
69. Nos faltan las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad.
70. El equipo no toma ninguna acción para desarrollar a sus miembros.
71. Nuevas ideas ajenas al equipo rara vez son aceptadas.
72. En esta organización los equipos y departamentos tienden a competir más que colaborar.
73. El líder del equipo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.
74. Nuevos miembros del equipo a veces carecen de las destrezas necesarias.
75. Nadie está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador.
76. Los individuos de este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como seres humanos.
77. Parecemos más preocupados de dar una buena imagen aparente que en lograr resultados.
78. La organización no utiliza la visión y destrezas que el equipo tiene para ofrecerle.
79. Tenemos reuniones de equipo y no examinamos adecuadamente su propósito.
80. Funcionamos más en forma rígida y no somos suficientemente flexibles al utilizar los recursos del equipo.
81. Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida.
82. Los individuos en situación de retiro o en una posición incierta son ignorados a menudo.
83. Sería justo decir que el equipo tiene una visión reducida.
84. Algunos de los otros equipos o departamentos de la organización parecen tener una pobre opinión de nosotros.

- 85.El líder del equipo no es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada miembro.
- 86.Algunos miembros del equipo no se adaptan a las necesidades del mismo, a pesar de esfuerzos hechos para ayudarlos
- 87.Si un miembro del equipo se encuentra ante dificultades usualmente se le deja para que resuelva el problema por sí solo.
- 88.Hay grupúsculos y maniobras políticas en el equipo.
- 89.Nada de lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente.
- 90.Los objetivos del equipo no han sido sistemáticamente relacionados a los objetivos de toda la organización.
- 91.Las decisiones que se toman en las reuniones no son registradas en forma adecuada ni activada a posteriori.
- 92.Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más si ellos examinan la posibilidad de cooperar persona a persona.
- 93.Se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo mejorarlo.
- 94.Una persona que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo probablemente sería rechazada.
- 95.Solamente pocos miembros del equipo sugieren nuevas ideas.
- 96.No llegamos a conocer a la gente que trabaja en otros equipos dentro de la organización.
- 97.No sé si nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización.
- 98.Algunos miembros del equipo necesitan un desarrollo considerable para realizar su trabajo efectivamente.
- 99.Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos individuales a expensas de aquellos del Grupo.
100. Los desacuerdos entre los miembros del equipo pocas veces son tratados abierta y profundamente y los puntos de vista diferentes no son escuchados totalmente.
101. A menudo fallamos en terminar las cosas satisfactoriamente.
102. No trabajamos dentro de líneas estratégicas claras.
103. Nuestras reuniones no resuelven adecuadamente todos los temas que deben ser tratados.
104. No examinamos cómo el equipo pierde el tiempo y gasta su energía.
105. Tomados resoluciones pero básicamente no aprendemos de nuestros errores.
106. Los individuos no son motivados a salir fuera del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal.

107. A menudo las ideas creativas no son seguidas por una acción definitiva.
108. Si trabajáramos mejor con otros equipos nos ayudaría a ser más efectivos.

EQUIPO - CUESTIONARIO DE REVISIÓN
HOJA DE RESPUESTA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
T	O	T	A	L			T	O	T	A	L
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Anexo C

**Matriz de transcripción de los datos basada en
las seis dimensiones del Modelo de Weisbord
(1976)**

ANEXO C:

Matriz de transcripción de los datos basada en las seis dimensiones del Modelo de Weisbord (1976).

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)					
Dimensión	Liderazgo				
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Similitudes	La mayoría tienen menos de 5 años como líderes.	La mayoría se siente a gusto con el modelo, lo perciben como un reto pero como un modelo que ayudará mucho a la organización.	Cara a cara, correo, celular y en reuniones.	A pesar de que existen líderes transversales, los líderes de las verticales no toman decisiones en conjunto, a menos que sean pedidas por el Country Manager.	Primero hablan con el colaborador para conocer las causas y luego toman decisiones.
Discrepancias		No se siente a gusto uno de los líderes que paso a tener como jefa a uno de sus colaboradores, y viceversa.	La líder de Servicio que maneja personal por outsourcing los invita a actividades de talleres realizados por una empresa de consultoría y en ocasiones los visita.	Algunos líderes consultan con su equipo al momento de tomar decisiones, mientras que otros la toman sin consultar.	

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)					
Dimensión	Propósito				
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Similitudes	Orientada al negocio, la rentabilidad y calidad de servicio	Empresa líder en tecnología	Con el modelo de las verticales se implementó metas por unidades de servicio atadas a las ventas de las mismas	Los objetivos se definen en base al proyecto manejado y las expectativas del cliente, tanto de forma individual como global	Los individuales están basados en sus funciones y en conjunto están basados en sus proyectos.
Discrepancias		Algunos manifestaron tendencias a lo humano, es decir, en ser una empresa integradora y flexible			

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)				
Dimensión	Estructura			
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4
Similitudes	Todos están claros de cuáles son sus funciones y lo que se espera de ellos	Si existen procedimientos formales	Se les comunicó verbalmente sobre las metas de su cargo, pero estas no fueron formalizadas en papel	La mayoría considera que ejerce influencia, solo que de formas distintas
Discrepancias	Algunos señalaron que aunque están claro en sus funciones, estas no se encuentran formalizadas en un perfil de cargo	Algunos señalan que estos procedimientos no están formalizados por escrito y aquellos que sí, en su mayoría, no están actualizados		Un porcentaje mínimo considera que no ejerce influencia

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)					
Dimensión	Recompensas				
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Similitudes	A través de capacitaciones y certificaciones	Sí, son realizadas semestralmente e impactan en el aumento salarial	Sí, existen y están atadas a los objetivos por unidad de vertical o proyecto	A través del reconocimiento público e individual	Reconoce el apoyo de las dos maneras. Recalcan que el apoyo ocurre cuando hay una vacante de una transversal en alguna vertical que es ocupada por un miembro de la misma transversal pero diferente vertical.
Discrepancias	Algunos recalcan la importancia de las bonificaciones	Un único líder indica que los colaboradores no le prestan atención a las evaluaciones de desempeño	Los colaboradores con certificaciones se dividen un bono por cumplimiento de proyecto (esto aplica en certificaciones que son escasas en el país)	A través de capacitaciones y oportunidades de rotación	

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)				
Dimensión	Mecanismos útiles			
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4
Similitudes	De las dos maneras	No, muchos de los equipos requieren de actualizaciones	No, muchos de los equipos requieren de actualizaciones	Si reciben capacitaciones y que son decididas de manera bidireccional
Discrepancias		Algunos manifiestan que los equipos se apagan y hacen perder más de un día de trabajo	Algunos manifiestan que los equipos se apagan y hacen perder más de un día de trabajo	No hay capacitaciones blandas, no existe plan de formación ni plan de carrera por lo que las capacitaciones se deciden de manera desorganizada

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)						
Dimensión	Relaciones					
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Similitudes	Las interacciones han mejorado primero por la llegada del Country Manager y segundo por el trabajo realizado por C3	Flexibilidad, recurso humano y objetivos claros	Comunicación entre los colaboradores y entre los líderes, trabajo en equipo	Tienen dificultades en cuanto a la comunicación entre los líderes; reflejada en problemas de escucha, críticas, generan confusión, mucho individualismo	Sí existe trabajo en equipo en cada unidad, según lo reportado por cada líder	Entre las distintas unidades no existe trabajo en equipo, a excepción de que un colaborador de una transversal específica toma el trabajo de otro colaborador de una misma transversal pero distinta vertical
Discrepancias	Algunos consideran que las relaciones son abiertas y amigables, otros que depende de la persona, otros consideran que sería mejor si hubiera claridad de objetivos	Algunos consideran el apoyo mutuo, compromiso con el equipo, disposición a ayudar, tenacidad	La formalización de un plan de capacitación, la "interiorización" del rol de líder, mejorar servicios generales	Un único líder condiera que es buena la comunicación entre los líderes		

Matriz de datos basada en el Modelo de Weisbord (1976)	
Pregunta Adicional	
	único ítem
Similitudes	Comunicación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, educación en cuanto a capacitaciones
Diferencias	Servicios Generales, poder y burocracia, necesidad de un "árbitro" para las reuniones de staff

Anexo D

Evaluación de los 12 bloqueadores a través de la hoja de revisión de resultados.

ANEXO D:

Evaluación de los 12bloqueadores a través de la hoja de revisión de resultados.

**EQUIPO: CUESTIONARIO DE REVISIÓN
RESULTADOS**

Bloqueador	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Totales	Prioridad
I Liderazgo											
II Membresía											
III Compromiso											
IV Clima											
V Logros											
VI Rol Corporativo											
VII Métodos de Trabajo											
VIII Organización del equipo											
IX											

Feedback											
X Desarrollo individual											
XI Creatividad											
XII Relaciones intergrupales											