



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ACADEMIA  
NACIONAL BARTENDER DE VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**EXIOBEL NEPTALI CHAPARRO ROJAS**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Asesor: Pedro Navarro

Caracas, Abril de 2015

## DEDICATORIA

*En primer lugar, dedico este Trabajo Especial de Grado a Dios, a Santo Tomás de Aquino, patrono de los estudiantes y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta investigación en Desarrollo Organizacional.*

*A mí siempre querido y recordado padre Neptaly Chaparro quien me dio vida, educación, apoyo y consejos; y a mis hermanos Carlos Mejías y Henry Martínez quienes desde el cielo, cuidan de mí y me brindan la ayuda espiritual que necesito para alcanzar mis metas.*

*A mi comprensible y amada Madre Elena Rojas, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.*

*A mi valerosa hermana Fíbisay Martínez y mis virtuosos hermanos Neptaly Chaparro, Jairo Mejías y Renny Ezeipa, por ser parte de mí y por acompañarme en este corto camino llamado vida.*

*Finalmente, a Reinaldo Gruber por sus lecciones y aprendizajes día a día, por su comprensión y acompañamiento en el desarrollo de mis estudios de Postgrado.*

*Para ellos es esta dedicatoria de Trabajo Especial de Grado, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.*

*Exiobel*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco infinitamente este Trabajo Especial de Grado a todos mis compañeros de estudio, en especial a Alexandra González por su gran apoyo incondicional durante el Eje de Consultoría y el desarrollo de esta investigación.*

*A todos mis Profesores de Postgrado, en especial a la Prof. María Elena Hoffman, Prof. Pedro Navarro y Prof. Ana Teresa Albella quienes nunca desistieron de creer en mí, a pesar de las dificultades, confiaron en mis capacidades y habilidades para la conclusión de este Trabajo Especial de Grado.*

*A la Universidad Católica Andrés Bello, especialmente al Programa de Especialización de Desarrollo Organizacional, quienes me abrieron las puertas a un mundo de crecimiento profesional, los conocimientos que me lleva son incomparables.*

*A todo el personal y Directivos de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, por su apertura y colaboración en el desarrollo de esta investigación.*

*Y por último, pero no en último lugar a mí siempre Jefa Samania Navarro, mujer de gran sabiduría, por su comprensión y apoyo en el desarrollo de mis estudios de Postgrado. Le estaré eternamente agradecido por todas sus enseñanzas.*

*Exiabel*



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ACADEMIA NACIONAL  
BARTENDER DE VENEZUELA

Autor: Chaparro Exiobel  
Asesor: Navarro Pedro

## RESUMEN

Se realizó una investigación aplicada, evaluativa, transversal y primaria con la objetivo de obtener un diagnóstico organizacional sobre los factores que afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela mediante la Identificación de los elementos de interacción contenidos en el Modelo de M. Weisbord (1975), así como la identificación de las características esenciales del trabajo en equipo del Modelo de Francis y Young (1992), en vista de la necesidad sentida de fortalecer y reorganizar a los integrantes del equipo de trabajo ante la creciente demanda de cursos. Para el diagnóstico se recolectaron datos sobre las historias de vida y experiencias personales a través de entrevistas semiestructuradas y cuestionario a la población conformada por nueve (09) individuos, y en base a los modelos de diagnóstico organizacional “Las seis cajas” de Weisbord (1975) y “Trabajo eficiente de equipos” de Francis y Young (1992). Los resultados obtenidos evidenciaron que la Organización es poca reconocedora del esfuerzo y/o actividades ejecutadas por sus trabajadores. Igualmente se comprobó carencias de comunicación efectiva e inadecuada retroalimentación a sus empleados, que no permite obtener una idea clara, precisa y directa sobre su actuación en el desarrollo de las actividades. Asimismo, se observó poco sentido de pertenencia e identidad hacia la Academia y deficiente organización del equipo. Se recomendó realizar una intervención de cambio a fin de fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional, establecer mecanismos de reconocimiento organizacional, anclar la retroalimentación convirtiéndola en una habilidad de uso continuo y establecer estrategias tendientes al incremento del sentido de identidad y pertinencia hacia la Academia.

*Palabras claves: Trabajo en equipo, diagnóstico organizacional, funcionalidad organizacional.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	...	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	...	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	...	<b>III</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	...	<b>IV</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	...	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	...	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO I</b>		
1. El problema de Investigación	...	10
1.1 Planteamiento del Problema	...	10
1.2 Justificación	...	11
1.3 Objetivo General	...	12
1.4 Objetivos específicos	...	12
<b>CAPÍTULO II</b>		
2. Marco Organizacional	...	13
2.1 Historia de la Organización	...	13
2.2 Misión y Visión	...	14
2.3 Valores	...	14
2.4 Objetivos	...	15
2.5 Organigrama	...	15
2.6 Datos de Interés	...	16
<b>CAPÍTULO III</b>		
3. Marco Teórico	...	17
3.1 Antecedentes de la Investigación	...	17
3.2 Bases teóricas	...	18
3.2.1 Generalidades del Desarrollo Organizacional	...	18
3.2.1.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional	...	19
3.2.2. Diagnostico Organizacional	...	20
3.2.2.1. Modelo de Seis Cajas de Weisbord (1975)	...	20

3.2.2.1.1. Propósitos	...	21
3.2.2.1.2. Estructuras	...	22
3.2.2.1.3. Relaciones	...	22
3.2.2.1.4. Recompensas	...	23
3.2.2.1.5. Liderazgo	...	23
3.2.2.1.6. Mecanismos Auxiliares	...	24
3.2.3. Modelo Trabajo eficiente equipos (1992)	...	24
3.2.3.1. Propósito Trabajo Eficiente de Equipos	...	26
3.2.3.2. Variables Trabajo Eficiente de Equipos	...	26
3.2.3.2.1 Liderazgo	...	26
3.2.3.2.2. Membresía	...	27
3.2.3.2.3. Compromiso	...	28
3.2.3.2.4. Clima	...	29
3.2.3.2.5. Orientación al Logro	...	30
3.2.3.2.6. Rol Corporativo	...	31
3.2.3.2.7. Métodos de trabajo	...	31
3.2.3.2.8. Organización de Equipos	...	32
3.2.3.2.8.1. Jerárquico	...	32
3.2.3.2.8.2. Libre	...	33
3.2.3.2.8.3. Adaptativa	...	33
3.2.3.2.8.4. Sincrónicas	...	33
3.2.3.2.9. Feedback	...	34
3.2.3.2.10. Desarrollo Individual	...	34
3.2.3.2.11. Creatividad	...	36
3.2.3.2.12. Relaciones Intergrupales	...	37

#### **CAPITULO IV**

4. Marco Metodológico	...	38
4.1 Tipo de Investigación	...	38
4.2 Diseño de investigación	...	39
4.3 Técnicas e instrumentos	...	39
4.4 Validación y Confiabilidad	...	40
4.5 Población	...	40
4.6 Procedimiento efectuado	...	41
4.7 Operacionalización de las Variables	...	43

#### **CAPÍTULO V**

5. Análisis de Resultados	...	53
5.1 Resultados del Modelo de Weisbord (1975)	...	53

5.1.1 Transcripción de Datos	...	53
5.2 Resultados del Modelo de Francis y Young (1992)	...	57
5.2.1 Tabulación de Datos	...	57
<b>CONCLUSIONES</b>	...	73
<b>RECOMENDACIONES</b>	...	76
<b>ANEXOS</b>		
A.- Guion de entrevista exploratoria a los directivos	...	77
B.- Guion de entrevistas semiestructuradas	...	79
C.- Cuestionario de Revisión de Equipos	...	81
D.- Matriz de Respuestas – Modelo de Weisbord (1975)	...	88
E.- Hoja de Respuestas – Cuestionario de Revisión de Equipos	...	89
F.- Matriz de Resultados – Cuestionario de Revisión de Equipos	...	90
<b>LISTA DE REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS</b>	...	91

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1:</b> Incidencia de la variable “Liderazgo” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	60
<b>GRÁFICO N° 2:</b> Incidencia de la variable “Membresía” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	61
<b>GRÁFICO N° 3:</b> Incidencia de la variable “Compromiso” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	62
<b>GRÁFICO N° 4:</b> Incidencia de la variable “Clima” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	63
<b>GRÁFICO N° 5:</b> Incidencia de la variable “Logros” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	64
<b>GRÁFICO N° 6:</b> Incidencia de la variable “Rol Corporativo” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	65
<b>GRÁFICO N° 7:</b> Incidencia de la variable “Métodos de Trabajo” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	66
<b>GRÁFICO N° 8:</b> Incidencia de la variable “Organización de Equipos” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	67
<b>GRÁFICO N° 9:</b> Incidencia de la variable “Feedback” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	68
<b>GRÁFICO N° 10:</b> Incidencia de la variable “Métodos de Trabajo” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	69
<b>GRÁFICO N° 11:</b> Incidencia de la variable “Creatividad” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	70
<b>GRÁFICO N° 12:</b> Incidencia de la variable “Relaciones Intergrupales” del Modelo de Francis y Young (1992).	...	71
<b>GRÁFICO N° 13:</b> Incidencia de las doce (12) variables del Modelo de Francis y Young (1992).	...	72

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se orienta hacia la necesidad de trabajar en equipos en las organizaciones para alcanzar y mantener el éxito organizacional, el cual sería difícil de lograr con las habilidades, conocimientos y destrezas de un solo individuo; todo esto, considerando el auge, la orientación y las nuevas tendencias laborales que las instituciones modernas conllevan actualmente.

Las nuevas estructuras organizativas requieren ser más chatas y con pocos niveles jerárquicos; a su vez, esto implica una mayor cohesión grupal entre los miembros de una organización para alcanzar las metas y objetivos estratégicos que se plantean en ella.

Este trabajo está conformado con cinco capítulos: el primer capítulo contiene el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos de la presente investigación; el capítulo dos, está conformado por la información de la Organización como la misión, visión, valores y organigrama; el capítulo tres, contienen las bases teóricas y los antecedentes de la investigación; el cuarto capítulo contenido del tipo de investigación, el diseño de investigación, técnicas e instrumentos, población, operacionalización de las variables; y por el último el capítulo cinco que reseña los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, su transcripción de información, su tabulación y representación gráfica.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Academia Nacional Bartender de Venezuela, es una institución creada en el año 2011 con la finalidad de formar personal capacitado y certificado en las diferentes ramas del mundo del Bar, a través de sus cursos: “Bartender Profesional”, “Bartender Avanzado” “Flair Bartender”, y “Bar Manager”.

La Academia Nacional Bartender de Venezuela mantiene un alto estándar en la formación que imparten, graduando aproximadamente cincuenta (50) alumnos por mes entre sus distintos cursos, los cuales son dictados en dos (02) estudios acondicionados para clases teóricas y las clases prácticas se llevan a cabo en el Parque Francisco de Miranda de Caracas.

Desde su creación se ha incrementado considerablemente la demanda de cursos por el interés del público interesado en formarse como Bartender. Esto hizo que los integrantes de nivel operativo de la Academia (Coordinadores e Instructores), tuvieran sobrecarga de actividades y responsabilidades, trayendo como consecuencia la necesidad sentida de fortalecer y reorganizar a los integrantes del equipo de trabajo que equilibrara la balanza de funciones y les permitiera a este personal de la Academia mantener una división de trabajo acorde a las demandas de la Organización.

Aunado a ello, la Academia no contaban con equipos tecnológicos de apoyo administrativo a su disposición, tales como: impresoras, escáner,

sistemas administrativos, u otros equipos, requeridos para la impresión de los certificados y envío digitalizado de estados de cuentas pre impreso. Todo esto hace que los Coordinadores asumieran la actividad de acercarse a un ciberespacio, para realizar los trabajos antes mencionados. Asimismo, en el caso de la ausencia del sistema administrativo, el administrador debía llevar la contabilidad de la Academia manualmente y el cuadro de cuentas es realizado contra banco.

Las acciones antes mencionadas hicieron ver a sus Directores que necesitaban reorganizarse y distribuir las responsabilidades de los colaboradores, a los fines de atender la alta demanda de participantes inscritos en los cursos.

En consecuencia, en la Academia Nacional Bartender de Venezuela no se percibe organización formal que les permita conseguir un mejor desempeño y generando que la institución a la que todos pertenecen se vea afectada.

En virtud de lo antes expuesto, surge la siguiente interrogante de investigación, en base a las dimensiones y variables de M. Weisbord (1975) y Francis y Young (1992): ¿Qué factores afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación permitió obtener datos que permitieron diagnosticar los factores que afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, toda vez que la problemática encontrada impide que sus empleados se desempeñaran de manera óptima y ocasionando sobrecarga de responsabilidades en el personal, un ejemplo de ello es el de enviar a los empleados a espacios externos a la Academia para

realizar la impresión de los certificados a los participantes que culminan los cursos, también se puede mencionar la asignación de coordinación de cursos extras a un mismo empleado. Todo lo anterior imposibilitaba el adecuado ejercicio de la operatividad de la Academia, lo cual es fundamental para la estabilidad de la calidad brindada por la misma.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores que afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela mediante la realización de un diagnóstico organizacional en base a las dimensiones y variables de M. Weisbord (1975) y Francis y Young (1992).

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la interacción de los elementos liderazgo, estructura, relaciones, reconocimientos, propósito y los mecanismos auxiliares de funcionalidad del Modelo de M. Weisbord (1975) presentes en la Academia Nacional Bartender de Venezuela.
- Identificar las características esenciales del trabajo en equipo del Modelo de Francis y Young (1992) presentes en la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Historia de la Organización**

La Academia Nacional Bartender de Venezuela fue fundada en agosto del año 2011, con una única sede en el Municipio de Chacao de la ciudad de Caracas. Inicialmente contaba con dos personas para su funcionamiento debida a la poca demanda de participantes en el único curso dictado.

En el año 2012, con el aumento del interés de las personas en formarse como Bartender, incorporan la coordinación de curso a través de las cuales se llevan la cobranza de cursos, inscripciones y control de asistencia. Asimismo, agregan un nuevo curso a ser dictado, denominado “Bartender Avanzado”.

Para finales del año 2012 e inicio del 2013, aparece la Academia en los primeros eventos internacionales, obteniendo el tercer y cuarto puesto en la misma. Se incorpora un nuevo estudio para dictar los cursos, situado a pocos metros de la sede inicial, en un Edificio Residencial, el cual serviría para incorporar el curso de “Flair Bartender”, y en tal sentido, incorporar coordinadores que permitieran cubrir la demanda de los nuevos cursos. En este período, la Academia se plantea diseñar un curso de “Bar Manager” para brindarle al Bartender una formación en el área corporativa para su negocio que permita a los egresados desarrollar habilidades de administración de barras. Dicho curso se dicta actualmente en la Academia.

Para el año 2014, la Academia busca fomentar la participación de estudiantes e instructores en eventos de gran envergadura, así como seguir

impartiendo conocimientos e innovando en los cursos que dicta actualmente y a través de los cuales forman a profesionales.

## **2.2 Misión y Visión**

La misión de la Academia Nacional Bartender de Venezuela es preparar profesionales que puedan desempeñarse eficientemente en el mundo del bar y la coctelería.

La visión actual es ser la mejor Academia Nacional de Bartender de Venezuela fomentando el crecimiento y desarrollo de la disciplina del bar, mostrando las raíces venezolanas, nuestros licores y calidad humana al mundo.

## **2.3 Valores**

- Innovación y creatividad: logrando cambios significativos y generando esquemas no convencionales en el área del bar.
- Compromiso: reconocemos la importancia del desarrollo en la formación de cada uno de los nuevos profesionales.
- Trabajo en equipo: desarrollando mejores resultados por medio del trabajo en equipo la comunicación, el respeto y liderazgo compartido.
- Respeto: cumpliendo con las normativas de la academia procurando no perjudicar a los estudiantes ni a los miembros de la academia.
- Calidad y Excelencia Académica: comprometidos con las exigencias de los alumnos, desarrollando los mejores estándares de formación de Bartender.

## 2.4 Objetivos

La Academia Nacional Bartender de Venezuela para el logro de sus metas organizacionales, se plantea los siguientes objetivos y estrategias:

- Creación de un curso de Bar Manager, que permita a los egresados o profesionales del mercado desarrollar habilidades de administración de barras.
- Promoción del personal de la Academia o del alumnado con habilidades para competir en eventos nacionales e internacionales.
- Graduar a mayor cantidad de alumnos años tras año con formación de calidad en el mundo del Bar.

## 2.5 Organigrama

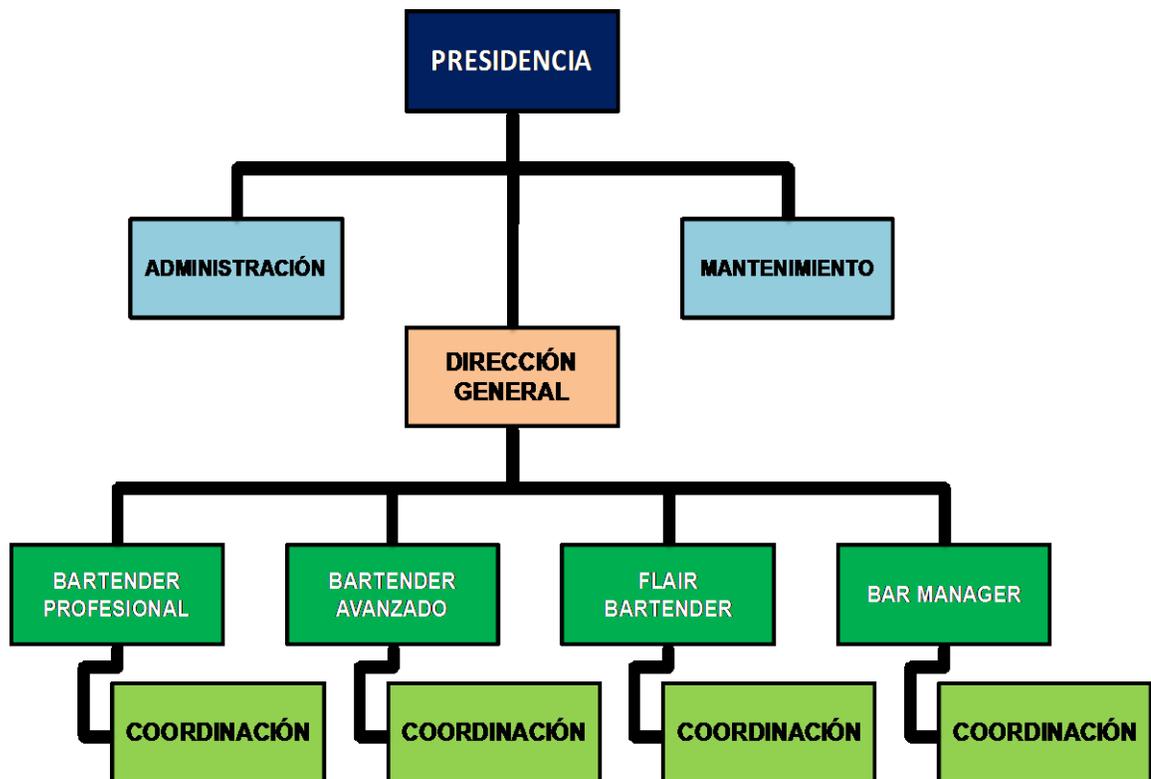


Figura 1 Organigrama de la A.N.B.V. Fuente Propia.

## 2.6 Datos de Interés

- La Academia Nacional Bartenders de Venezuela es una organización constituida en el año 2011. Su propósito es la formación de alta calidad de individuos en el mundo del Bar.
- Desde su creación mantienen un alto estándar en la formación que imparten.
- Están graduando aproximadamente cincuenta (50) alumnos por mes entre sus distintos cursos.
- Cuentan con dos estudios acondicionados para clases teóricas; las clases prácticas se llevan a cabo en el Parque Francisco de Miranda de Caracas.
- Como competidor y grupo de presión está la Academia “Tubartender.com” que capacita en coctelería

## CAPÍTULO III

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

**Díaz, José y Rodríguez Sadic**, realizaron en agosto del 2005 en la **Universidad de Oriente, Núcleo Monagas** un trabajo de investigación titulado “**Desarrollo Organizacional aplicado a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del Estado Monagas**”. En donde concluyeron que el conocimiento de factores como misión y visión garantizan un mejor desempeño laboral; las funciones ejecutadas del personal deben coincidir con las asignadas a su cargo; los planes de incentivos o recompensas al personal generan motivación; usar mecanismos adecuados para transmitir la información organizacional al personal; es necesario un liderazgo participativo que impulse al personal a alcanzar sus metas y objetivos.

**Chagala, Yanet** realizó en el año 2011 en la **Universidad Veracruzana**, un trabajo de investigación titulado “**Diagnostico del Clima Organizacional en un Área de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Veracruz, Ver**”. En donde concluyó que profundizar en el estudio del clima organizacional dentro de las organizaciones es crucial para el mejoramiento del comportamiento de los empleados, y a su vez reforzar el proceso de la organización. Para ello, aplico el modelo de diagnóstico Organizacional de Weisbord en el área antes mencionada y con una población de diecinueve (19) colaboradores.

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1. Generalidades del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que pueda satisfacer del todo a todos, puesto que se han presentado definiciones muy idénticas y otras muy distintas. Siendo que parte de estas diferencias se debe a la inclusión de los conceptos operaciones sobre la forma de construir el Desarrollo Organizacional, y por lo tanto estas definiciones reflejan más bien es la filosofía de trabajo del especialista, (Mello, 2011)

Algunas definiciones de autores son:

Se tiene que, define el Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizaciones, usando conocimiento de la ciencia del comportamiento”. (Beckhard, 1969 c.p. Mello, 2011, p. 27)

El Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos”. (Bennis, 1969 c.p Mello, 2011, p. 27)

El Desarrollo Organizacional es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”. (Blake y Mouton, 1969 c.p Mello, 2011, p. 27)

A su vez, se puede definir al Desarrollo Organizacional como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones,

que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”. (Gordon Lippitt, 1969 c.p Mello, 2011, p. 30)

### **3.2.1.1 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional deba surgir de objetivos específicos precedentes de un diagnóstico organizacional sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales. Mello (2011)

Tales objetivos básicos, pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del Desarrollo Organizacional Mello (2011), son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar información objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes el sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias; técnicas, administrativas e interpersonal.

- Buscar nuevas fuentes de energías (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.

### **3.2.2. Modelos de Diagnóstico Organizacional**

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene 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, 2001 c.p Chagala, 2011, p. 27).

#### **3.2.2.1 Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord (1975)**

Marvin Weisbord y su Modelo de las Seis Cajas describe a las Organizaciones, resalta sus aspectos positivos y negativos, ayudan a visualizar la realidad que en ellas se desencadenan, por ello es descrito como el modelo organizacional de pantalla de radar Burke (1988). Este Modelo indica donde se debe buscar y que es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización French (1996).

Como se muestra en la figura 1.1 el Modelo de Weisbord mide seis variables, las cuales se denominan: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; en cada una de ellas se formulan interrogantes de diagnóstico. En tal sentido. “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 dentro de la Organización” (French, 1996, p. 126).

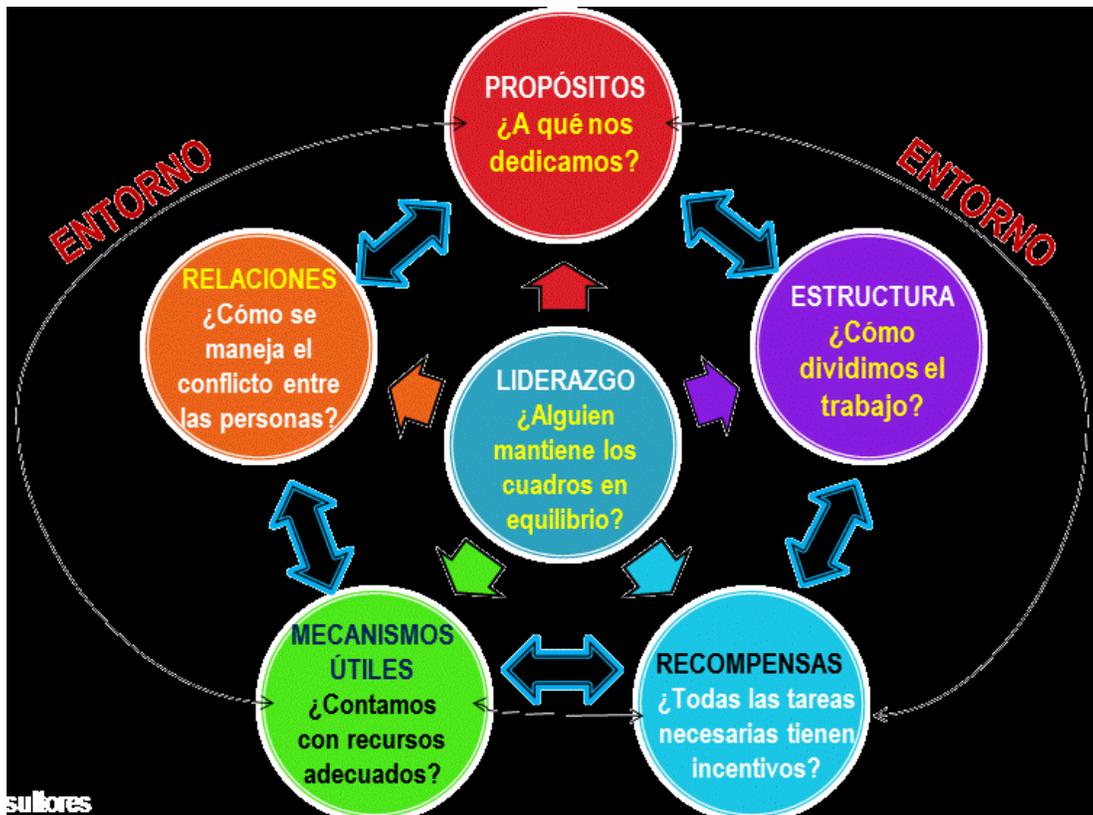


Figura 2 “Modelo de las Seis Cajas de Weisbord”. Fuente Propia,

### 3.2.2.1.1 Propósitos

Corresponde a la información que se pueda obtener de la pregunta ¿A que nos dedicamos?, la cual está relacionada con la misión de la Organización. Los propósitos definen el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Por lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado” (Chiavenato, 2007 c.p. Chagala, 2011, p. 30).

Por otra parte, otro autor describe que “La Misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante están sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa”. (Chagala, 2011, p. 30).

### 3.2.2.1.2 Estructura

Según Chagala, Y. (2011) “Todas las Organizaciones, independiente de su naturaleza o campo de trabajo, requiere un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica”.

El Modelo de Weisbord dice que la estructura de una determinada Organización, así como otros aspectos, determinan si el clima laboral es saludable o no, y asimismo que ésta comprende la división del trabajo, responsabilidades y funciones del personal que labora en las Organizaciones (Burke, 1988 c.p Mello, 2011).

### 3.2.2.1.3 Relaciones

La pregunta del modelo de Weisbord ¿Cómo se maneja el conflicto entre las personas?, guarda relación con el hecho de que las personas nunca mantienen intereses idénticos y es precisamente esa situación la que ocasiona conflictos entre el personal de una Organización. Para evitar conflictos, se debe fomentar una buena comunicación entre estos para lograr relaciones interpersonales exitosas.

En este sentido, “La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la Organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”. (Martínez, 1988 c.p Chagala, 2011, p. 34). Mientras que (Robbins 2000 c.p Chagala, 2011, p. 34), señala que “la comunicación se refieren transferir y comprender el significado de la información”

#### 3.2.2.1.4 Recompensas

La interrogante ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos? corresponde al Plan de recompensas o reconocimientos y las cuales sirven para reconocer el desempeño adecuado del personal de la Organización.

La compensación “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. (Chiavenato, 2007 c.p Chagala, 2011, p. 35). Asimismo, la finalidad de la compensación es satisfacer al personal, y garantizar una fuerza de trabajo productiva, es por ello que sin la adecuada compensación es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño y hasta abandonen la Organización. (Werther, 2008)

#### 3.2.2.1.5 Liderazgo

La caja central del modelo de Weisbord corresponde a las capacidades y habilidades del individuo que mantendrá las demás cajas en equilibrio, el liderazgo. Algunas definiciones de autores son las siguientes:

El “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, integrar y optimizar el quehacer de los grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder”. (Madriral, 2005 c.p Chagala, 2011, p. 38)

En una obra literaria se describe que Catt y Miller definen que el liderazgo “es la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta”. (Kossen, 1995 c.p. Chagala, 2011, p. 38).

El experto en la materia (Kossen, 1995) dice que el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores principales:

- La situación
- El tipo de seguidores
- El tipo de líder

#### 2.2.2.1.6. Mecanismos auxiliares

En el modelo de Weisbord existe una caja que se refiere a los medios adecuados con los cuales puede disponer una organización para alcanzar sus objetivos y metas, dicha caja se llama “Mecanismos Auxiliares”.

Los mecanismos auxiliares “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”. (Burke, 1988 c.p. Chagala, 2011 p. 44).

Para Chagala, Y. (2011) “Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos”.

#### **3.2.3. Modelo de Trabajo eficiente de equipos de Francis y Young (1992)**

Francis y Young y su Modelo de Trabajo eficiente de equipo plantea las características esenciales para que los equipos de trabajo fortalezcan sus habilidades e identifiquen sus debilidades, así como identifiquen la energía que poseen como grupo y la fuerza con la cual la impulsa para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Organización (Francis y Young 1992):

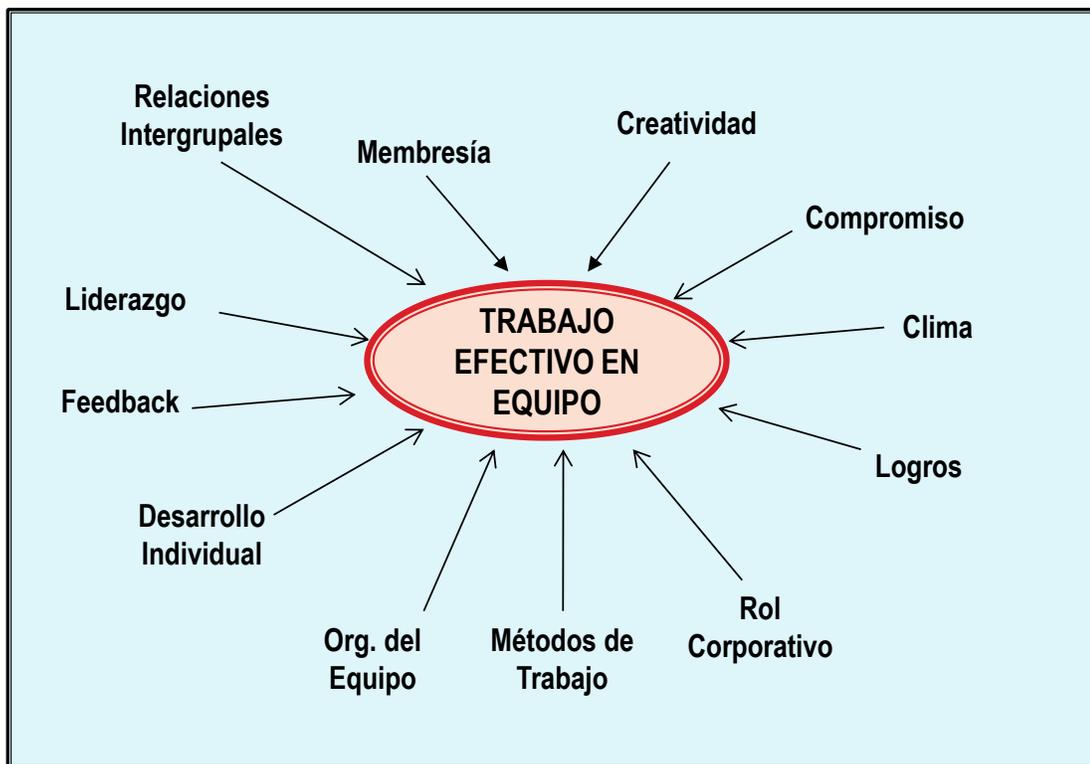


Figura 3 Modelo de Francis y Young "Trabajo Efectivo de Equipo", Fuente: Propia,

No obstante, en las organizaciones es imperante que los individuos que a ella pertenecen, realicen esfuerzos a los fines de trabajar conjuntamente y alcanzar los objetivos planteados en la organización, solucionar situaciones que se presenten y así crear relaciones armoniosas, con la comunicación afianzada a su máximo nivel organizacional. La base de todo lo anterior se denomina "trabajo en equipo".

El trabajo en equipo "Es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y Smith, 2001)

### **3.2.3.1 Propósito del Trabajo Eficiente de Equipos**

Los propósitos inherentes al Modelo propuesto por Francis y Young sobre trabajo en equipo, están enteramente relacionado con las características que deben poseer los grupos si desean ser exitosos, tales propósitos se mencionan a continuación:

- Apoyar al grupo de trabajo en la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Determinar si el grupo posee la energía y deseo de convertirse en un equipo.
- Ayudar al equipo a asumir las características de un equipo eficiente de trabajo.

### **3.2.3.2 Variables del trabajo eficiente en equipo**

#### *3.2.3.2.1 Liderazgo*

Hay abundantes definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Algunos ejemplos pueden ser aquellos que describen que para obtener éxito en las organizaciones, se requiere una clase de Liderazgo que John Kotter distingue de la administración. Según French (1995, p. 294) administrar implica “organizar y proveer de personal”, “Planificar y Presupuestar, Controlar y resolver problemas”. Por otra parte el Liderazgo implica “establecer una dirección”, incluyendo el desarrollo de una visión y de estrategias para llegar allí; Alinear a las personas, incluyendo la comunicación de la dirección deseada la obtención de la cooperación” (French, 1995, p. 294). No obstante, “son esenciales tanto un Liderazgo como una administración efectivos, si se requiere que las Organización tengan éxito a largo plazo”. (French, 1995, p. 294)

Haciendo énfasis en la idea propuesta por Tannenbaum, Weschler y Massarik (Hersey y Blanchard, 1998 c.p. González, 2007, p. 16) “el liderazgo es la influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de la comunicación – a conseguir una o varias metas particulares”. En el mismo sentido, afirman que el liderazgo consiste en “influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común dentro de la Organización”. (Hersey y Blanchard 1998 c.p. González, 2007, p. 16).

#### 3.2.3.2.2. *Membresía*

La membresía describe la cualidad de relación que existe de un individuo con un equipo o grupo determinado.

La membrecía “define el grado de relación que se establece (cantidad) y su calidad; es el grado de identificación personal con el grupo (que se imagina como una diana)”. (“Grupos de trabajo”, s/f)

Así pues, la membrecía se compone de dos elementos:

- La atracción. Considerada como aquello que incita al miembro a pertenecer al grupo bien sea positiva (deseada), negativa (deseo de huir) o indiferente. (“Grupos de trabajo”, s/f)
- La aceptación del grupo a la hora de incluirlo y que estará en estrecha dependencia con el respeto que éste procese a las normas grupales. (“Grupos de trabajo”, s/f)

Para que los individuos que sientan parte de un equipo o de un grupo, se requieren ciertos factores que suelen incrementar el atractivo del mismo, tales factores pueden aparecer individualmente o presentarse en conjunto, con la finalidad de que el sentido de pertenencia de un individuo hacia un grupo esté presente, estos son: (Medina, 2014)

- El prestigio

- El medio
- El grado de interacción entre los miembros
- El tamaño del grupo
- Las relaciones con los otros grupos
- Las relaciones con otros grupos
- El éxito
- El temor

#### 3.2.3.2.3 *Compromiso*

A raíz de los tiempos cambios que deben enfrentar las Organizaciones hoy en día, es que surgen en ellas nuevos retos, tales como la necesidad de cambiar continuamente a estatus más modernos, el autodesarrollos del personal para sobrellevar tales cambios y el involucramiento de todos para lograr el éxito organizacional.

Asimismo, es importante señalar diferentes definiciones relevantes de lo que es un compromiso organizacional:

En el mismo sentido, otros autores lo describen como “el estado psicológico que ata a un individuo a una organización”. (Allen y Meyer, 1990 c.p. Juaneda y González, 2007 p. 3592). “Se trata de una vinculación del individuo dentro del marco de la organización, llevando asociada una disminución de la intención de abandono” (Juaneda y González, 2007 p. 3591).

Por otra parte, involucrarse en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, por lo tanto, el compromiso organizacional es la identificación del individuo en la organización que lo emplea. (Robbins y Cenzo, 2002)

“Profunda y amplia conexión que las personas tienen hacia la organización que resulta en un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la compañía tiene de cada empleado. Lo que ayuda a la compañía a alcanzar sus metas”. (Rivera 1990 c.p. Arcila, López y Castaño 2014, p. 30)

Las organizaciones necesitan que sus empleados estén comprometidos con su trabajo y con las metas de la Organización a la cual pertenecen, ya que esto permitirá que ésta se vuelva más competitiva en el mercado, que sus empleados comprometidos alcancen el logro de sus objetivos organizacionales.

#### 3.2.3.2.4 *Clima*

Para Nelisa (2013) “El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella”. No obstante, también se puede decir que el clima producido en las Organizaciones está determinado por las acciones e interacciones de los miembros que pertenecen a ella. (Nelisa, 2013).

Sin embargo, un clima organizacional o laboral inadecuado, puede llegar a afectar el rendimiento de los miembros de grupo o equipo, por medio de los cuales se vería directamente afectado su capacidad productiva y la adecuada utilización de sus destrezas, toda vez que no se desarrollan en un ambiente favorable a la evolución del conjunto. (Nelisa, 2013).

En la actualidad, atender la calidad del clima organizacional se ha convertido en una prioridad para muchas Organizaciones. Con frecuencia se suele escuchar que para mejorar las relaciones y el ambiente de los miembros, las Organizaciones están ofreciendo beneficios a los mismos, relacionados por el bienestar personal y familiar que permitan modificar las actitudes de estos frente a las situaciones que puedan surgir. (Nelisa., 2013).

### 3.2.3.2.5 Orientación al Logro

La orientación al logro se define como “el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas”. (Spencer, 1993 c.p Ariza D. 2011)

La competencia de estar orientado al logro puede entenderse en varios niveles que se interconectan así: “En un primer nivel, cumplimiento de tareas asignadas; en un segundo nivel, el aseguramiento de la calidad; en un tercer nivel, la flexibilidad en la adopción de cambios y en un cuarto nivel, la efectividad en el trabajo”. (Ariza D. 2011)

- El primer nivel referido como “Cumplimiento de tareas”, es caracterizado por el esfuerzo que realizan los individuos de un grupo o equipo para ejecutar las actividades asignadas y el cumplimiento de las responsabilidades asumidas. (Ariza D. 2011)
- En el segundo nivel se refiere al aseguramiento de la calidad, en el cual los miembros del equipo establecen normativas o criterios para la realización de las actividades y los entregables de un determinado proyecto. (Ariza D. 2011)
- En el tercer nivel, el equipo se flexibiliza ante los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados, de ser necesarios realizan los ajustes en la manera de realizar el trabajo con la finalidad de conseguir el éxito. (Ariza D. 2011)
- En el último nivel, el trabajo desarrollado por las personas y el equipo es efectivo, es decir, cumplido los objetivos y reconocimiento de los directivos de la Organización por las expectativas cumplidas. (Ariza D. 2011)

#### 3.2.3.2.6 *Rol Corporativo*

La cultura corporativa refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo.

Es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna.” (Schein, 2009, p. 27)

La cultura organizacional es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. (Hofstede y Minkov 2010 p. 344)

Las escuelas institucionalistas e interaccionismo simbólico hacen referencia de la cultura como ordenación de definiciones compartidas por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven. (García, 2007).

#### 3.2.3.2.7 *Métodos de Trabajo*

Los métodos de trabajo “son unas técnicas que se orientan a optimizar la efectividad y eficiencia de los servicios administrativos de una organización, por medio del análisis de los problemas estructurales y los procedimientos que componen la operatividad de la Organización”. (Omar, 2009)

De acuerdo con “el análisis de los objetivos, la estructura, los procedimientos y las herramientas tecnológicas disponibles, surgirá una propuesta a fin de optimizar la eficacia y eficiencia del sistema jerárquico e informativo de la empresa”. (Omar, 2009)

“El funcionamiento de los métodos de trabajo varía de acuerdo con la Organización en los que tienen lugar y de acuerdo a los recursos a los cuales pueda recurrir para aplicar su análisis, su diagnóstico y su diseño organizacional”. (Melinkoff, 1990)

#### 3.2.3.2.8 *Organización de Equipos*

Modo en que se configura un equipo vinculando recursos dispares para crear una organización (estructura y procesos) que responda a sus necesidades y sus clientes en todo momento, y la capacidad de usar tecnologías y sistemas de gestión para conocer de la manera más exacta e instantánea posible dichas necesidades. (Woodcock y Francis, 2008)

Para Clause A. (S/f) en la teoría moderna de sistemas humanos se han reconocido cuatro modelos de organización grupal: jerárquico, adaptivo, libre y sincrónico.

##### 3.2.3.2.8.1 *Jerárquico*

El trabajo es conducido por una figura de autoridad que supervisa y dirige las actividades, dicha figura es la encargada de tomar las decisiones, sin embargo la funcionalidad de este tipo de organizaciones grupales está orientada a promover la continuidad y la estabilidad mediante el control estricto que permitan contrarrestar cualquier desviación que surja. (Clause A. S/f).

En el mismo sentido, la estructura de este tipo de organizaciones son en general de tipo piramidal, con roles bien establecidos en todos los niveles. A su vez, la información es controlada por de las líneas jerárquicas, y las decisiones tomadas por los niveles superiores, en consecuencia, los valores que se promueven son la lealtad al grupo y a los intereses de la

organización. Algunos ejemplos son la organización militar y la burocracia estatal. (Clause A. S/f).

#### 3.2.3.2.8.2 *Libre*

El modelo libre es la oposición del modelo jerárquico. En este tipo de Organizaciones sus miembros poseen libertad de hacer lo que deseen, puesto está orientada a promover la innovación a través del desarrollo de la creatividad, puesto que este desarrollo tiene un valor más importante que el interés que presente el grupo. En consecuencia son excelentes promotoras de innovación pero carecen de estabilidad. Algunos ejemplos de estas organizaciones de grupos son: los grupos universitarios. (Clause A. S/f).

#### 3.2.3.2.8.3 *Adaptativa*

Se basa en la colaboración abierta pero a través de la negociación. Al igual que el modelo libre, es una organización abierta, en la que los roles y las responsabilidades se comparten flexiblemente. Los grupos que la conforman suelen ser eficientes para resolver problemas complejos debido a la fluidez de información entre sus distintos miembros promoviendo la combinación de distintos puntos de vistas. No obstante, la funcionalidad eficiente de estos grupos decae en situaciones de debates infructuosos, trayendo como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo. Algunos ejemplos de este tipo de organización de grupos son las comisiones directivas de clubes y las juntas vecinales. (Clause A. S/f).

#### 3.2.3.2.8.4 *Sincrónicas*

Los miembros de este tipo de Organización comprenden la tarea que deben llevar a cabo. Este modelo puede considerarse opuesto al modelo adaptivo, en el sentido de que no hay nada que discutir, toda vez que los

miembros están formados por una cultura común. La base de la coordinación de este modelo está en el acuerdo tácito. Un ejemplo típico de este modelo son las comunidades monacales. Es evidente que este esquema de trabajo grupal no es apto para responder a requerimientos cambiantes, pero son sumamente eficientes para llevar a cabo procedimientos preestablecidos. (Claude A. S/f).

#### 3.2.3.2.9 *Feedback*

Una serie de reflexiones importantes definen el feedback como “lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”. (Zeus y Skiffington, 2000 c.p Arcas, 2004)

En consecuencia “La capacidad para facilitar feedback es fundamental para el éxito de cualquier intervención como directivo, y es una de las funciones más importantes que debe desempeñar el directivo como tutor, o como fuente de desarrollo de las personas”. Arcas (2004)

Los individuos que destacan por sus logros suelen solicitar feedback o alguna otra forma de analizar sus éxitos; e incluso en ocasiones hasta un feedback negativo es requerido antes que su ausencia, ya que de no haberlo el individuo se desmotiva y su entusiasmo se diluye por la despreocupación de otros que califiquen su actuación. En consecuencia, el feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. (Arcas, 2004)

#### 3.2.3.2.10 *Desarrollo Individual*

El desarrollo de un individuo “es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ello, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta

y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”. (Brito, 1992, p. 112)

"Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2000 c.p. Arias, 2010, p. 32). Este proceso tiene como finalidad “aumentar la productividad de los individuos en sus cargos” (Chiavenato, 2000 c.p. Arias, 2010, p. 32)

La vía que se debe transitar al éxito nunca se ha presentado fácil para su cumplimiento, no obstante con planes de desarrollo individual se puede encontrar factores claves para avanzar adecuadamente hacia la meta deseada. A través de los planes la persona puede desarrollar habilidades que le permitan un enriquecimiento íntegro, tanto en lo personal como en lo profesional. (Sanz, 2014)

Ahora bien, para desarrollar un plan de desarrollo individual se debe considerar algunos puntos esenciales (Sanz, A. 2014):

- Para cada uno de los planes de desarrollo individual se debe indicar inicialmente las personas responsables del mismo.
- Seguidamente se deben indicar fechas de cumplimiento de actividades, las cuales permitirá mantener control de las actividades a ejecutarse.
- Se debe incluir en los planes de desarrollo un plan de formación individual que fortalezca el desarrollo profesional de los participantes.
- Es importante destacar que los planes de desarrollo individual deben contar con el apoyo de las organizaciones en las cuales se realizan.

Según Sanz (2014) “estos planes de desarrollo individual deben ser aplicados y seguidos por todo el conjunto de la organización; desde los

Consejeros Delegados hasta los recién licenciados que comienzan su andadura profesional”.

#### 3.2.3.2.11 *Creatividad*

El proceso creativo es una capacidad compleja del ser humano, la cual contiene habilidades que permiten integrar pensamientos menos complicados para el ser humano. El resultado final de este proceso es algo inesperado. Algunas definiciones de autores, son las siguientes:

“La creatividad es un proceso mental elevado, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía”. (Esquivias, 1997 c.p. Esquivias y Muriá, 2001, p. 4-17),

Para (Thurstone, 1952 c.p. Esquivias y Muriá, 2001, p. 4-17), “Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo”

“La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”. (Getzels y Jackson, 1962 c.p. Esquivias y Muriá, 2001, p. 4-17)

“La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales” (Mac Kinnon, 1960 c.p. Esquivias y Muriá, 2001, p. 4-17)

“Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa” (Osborn, 1953 c.p. Esquivias y Muriá, 2001, p. 4-17)

### 3.2.3.2.12 *Relaciones intergrupales*

Las relaciones intergrupales son las que se establecen entre individuos o grupos en su conjunto en función de las pertenencias e identificación con esos grupos (Huici, 2012). Asimismo, “las relaciones intergrupales tienen por lo general una gran visibilidad ya que a menudo son objeto de interés por parte de los medios de comunicación”. (Sherif, 1967 c.p Huici, 2012, p. 430)

Las relaciones intergrupales suelen estar conjuntamente con las emociones internas de los individuos, ya que los seres humanos están cargados de sentimientos y esto a su vez se orienta a auge de integral los proceso cognitivo en lugar de simplemente considerarlos como independientes. (Fisher, R. 1990)

Asimismo, según (Turner, 1987 c.p. Huici, 2012, p. 430) “la conducta intergrupala puede situarse en el extremo más social del objeto de la psicología social por dos razones”:

- Por ser considerada como una conducta influida por un contexto social superior y en consecuencia una tendencia a los procesos sociales, tales como: la Política, económico, históricos, culturales.
- Los comportamiento que pueden presentarse en los miembros de un grupo coloca de manifiesto la sensibilidad de los seres humanos, desde la generosidad idealista hasta la deshumanización en los cuales el proceso intergrupala se encuentra por encima del proceso individual,.

## **CAPITULO IV**

### **4 MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

Referida a su forma, esta investigación es de tipo Aplicada, la cual se caracteriza por generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a un fenómeno social o situación determinada, más que contribuir a fundamentar, ampliar o formular un conocimiento teórico. (Valerino et al. 2001 c.p Araque et al 2012)

De las tres modalidades existentes en la investigación aplicada, este estudio corresponde a la investigación evaluativa, dado que el propósito del mismo se circunscribe a realizar un diagnóstico de una situación o fenómeno social (Valerino et al. 2001 c.p Araque et al 2012), específicamente analizar los factores que afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

De acuerdo al momento en que se recolectan los datos el estudio es transversal, ya que se realiza en un punto de corte del tiempo (Arnau, 2006), mediante la aplicación de la entrevista semiestructurada que permitió indagar a profundidad las percepciones de los colaboradores de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. .

Según la fuente de los datos trabajados esta investigación es primaria, ya que los mismos se obtuvieron directamente por el investigador mediante la aplicación de un instrumento, en este caso la entrevista semiestructurada. (Rojas, 2002).

## **4.2 Diseño de Investigación**

El diseño del presente estudio es de tipo narrativo, ya que este tipo de investigación se focaliza en la recolección de datos sobre las historias de vida y experiencia de personas o grupos, para luego describirlas y analizarlas (Hernández et al, 2010). En este sentido, el presente estudio recolectó datos sobre las historias de vida y experiencias de los colaboradores de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

El tipo de diseño narrativo del presente estudio es de tópicos, ya que se enfocan en una temática, sucesos o fenómenos específicos (Hernández et al, 2010). La temática de este estudio fue la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

## **4.3 Técnicas e Instrumentos**

Para realizar la Intervención diagnóstica en la Academia Nacional Bartender de Venezuela, se utilizó como instrumentos de recolección de información las entrevistas semiestructuradas, las cuales se aplicaron para el Modelo de Diagnóstico Organizacional de Weisbord (1975), con la finalidad de detectar las oportunidades de mejoras de la Organización objeto de estudio; y el Cuestionario, que se basó en el Modelo de Francis y Young (1992) denominado “Trabajo eficiente de equipos”, para examinar las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, contenido de ciento ocho (108) proposiciones divididas en doce (12) variables redactadas en negativo para determinar las debilidades del equipo de trabajo. Asimismo, para ambos métodos de recolección de información, se utilizó la población total de nueve (09) individuos que conforman la Organización. Estos instrumentos se pueden visualizar en la sección “Anexos” de la presente investigación.

Para Hernández et al, (2010, p. 418), una entrevista es una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (en entrevistador) y otra (el entrevistado). En otro caso, puede ser un grupo pequeño o una familia”. Para su aplicación, se pueden realizar individualmente o en conjunto. (Hernández et al, 2010).

Las entrevistas semiestructuradas pueden definirse como una guía de tópicos, en los que el entrevistador puede ir introduciendo preguntas que no estaban presente en el guion original a los fines de indagar a profundidad sobre algún aspecto que le resultase interesante. En otras palabras, no todas las preguntas pudieran estar predeterminadas. (Hernández et al, 2010)

El cuestionario “es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar del Proyecto de Investigación”. (Bernal, 2008, p. 217). Se enfoca en un plan que permita al investigador recabar información del objeto de estudio y donde se ubica el problema de investigación. (Bernal, 2008).

#### **4.4 Confiabilidad y Validación**

El Instrumento de Francis y Young (1992) fue tomado del autor y 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.

#### **4.5 Población**

La población que fue objeto de estudio, estuvo constituida por todos los colaboradores de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, conformado por nueve (09) individuos. Por tanto se puede hablar de muestreo intencional.

El Muestreo Intencional o sesgado “es la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita sino que se analiza la muestra a seleccionar, la cual debe tener características que para el investigador resulten de relevancia”. (Araque et al 2012, pp. 25-26)

#### **4.6 Procedimiento efectuado**

Las actividades realizadas en el proceso de consultoría en la Academia Nacional Bartender de Venezuela son las que se señalan a continuación:

- **Caracterización del Servicio:** Esta actividad contemplaba la presentación de los servicios de consultoría al cliente; el estudio y caracterización de la Organización.
- **Elección y adecuación del instrumento de recolección de información:** una vez se obtuvo la información básica de la Organización mediante reuniones exploratorias, se estableció un instrumento de recolección de datos.
- **Diseño de entrevistas:** Se aplicó entrevistas a los empleados de la Organización para obtener información de las oportunidades de mejoras y funcionalidad de la Organización.

- **Análisis de los datos obtenidos:** Una vez aplicada la entrevista a todo el Personal de la Organización, se analizaron los datos obtenidos para determinar el tipo de intervención a realizar.
- **Aplicación Instrumento:** Con la finalidad de indagar un poco más sobre los aspectos arrojados por las entrevistas individuales, se aplicó un instrumento que permitió al investigador obtener información más precisa.
- **Procesamiento de datos:** Se procesaron los datos obtenidos de los colaboradores de la Organización, mediante la aplicación del instrumento.
- **Elaboración de informe de resultados:** Se elaboró un informe con el comunicado de los resultados obtenidos para la evaluación conjunta con el cliente.
- **Entrega del informe final:** Se entregó el informe final con los aspectos a tratarse en la Intervención diagnóstica a aplicarse en la Organización.

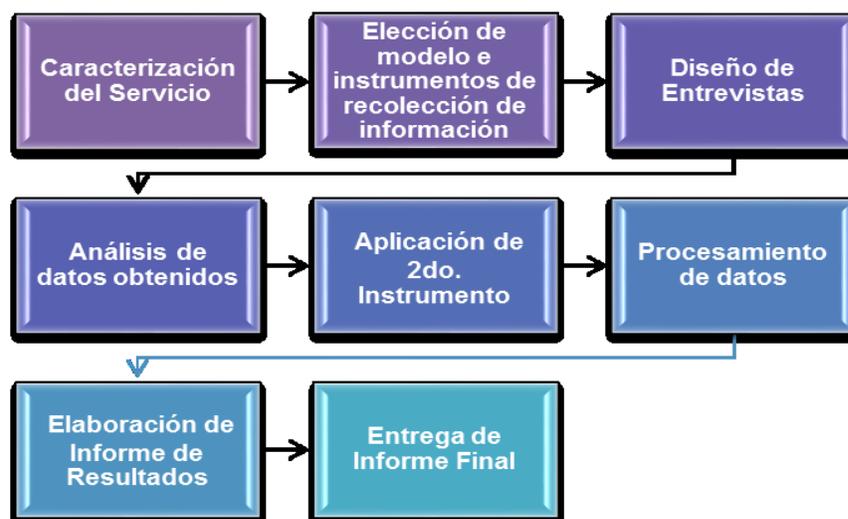


Figura 4 Flujograma del procedimiento efectuado. Fuente propia

#### **4.7 Operacionalización de las Dimensiones**

Las variables deben definirse operacionalmente para ser susceptibles de medición, lo cual se logra mediante un conjunto de procedimientos y actividades (Hernández et al, 2010). La operacionalización designa pues el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores (Arias, 2006).

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empresa:

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
<p>Identificar los factores que afectan la funcionalidad de la Academia Nacional Bartender de Venezuela mediante la realización de un diagnóstico organizacional en base a las dimensiones y variables de M. Weisbord (1975) y Francis y Young (1992). ..</p>	<p>Identificar la interacción de los elementos liderazgo, estructura, relaciones, reconocimientos, propósito y los mecanismos auxiliares de funcionalidad del Modelo de Weisbord (1975) presentes en la Academia Nacional Bartender de Venezuela</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. <b><u>(Katzenbach y K. Smith, 2001)</u></b></p>	<p><b>LIDERAZGO</b> el liderazgo es la influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de la comunicación – a conseguir una o varias metas particulares <b>(González, 2007)</b></p>	El líder y los miembros del equipo utilizan poco tiempo para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro
				El líder del equipo tolera muy raramente los esfuerzos de liderizar que realizan otros miembros del equipo.
				Los miembros del equipo sienten incertidumbre en cuanto a la posición que ocupan con respecto al líder.
				El líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación.
				El equipo podría tomar mejores decisiones si sus miembros tomaran la iniciativa.
				El líder del equipo a menudo toma decisiones sin consultarlas con los miembros del equipo.
				El líder del equipo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.
				El líder del equipo no es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada miembro.
				No sé si nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización.
				El trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas
				Algunos miembros del equipo son incapaces de manejar los requerimientos actuales de su trabajo
				Nuestra combinación de destrezas es inapropiada para el trabajo que hacemos.

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

**Empresa:**

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
	Identificar las características esenciales del trabajo en equipo del Modelo de Francis y Young (1992) presentes en la Academia Nacional Bartender de Venezuela		<b>MEMBRESÍA</b> Grado de relación que se establece (cantidad) y su calidad; es el grado de identificación personal con el grupo (que se imagina como una diana) <b><u>("Grupos de trabajo", s/f)</u></b>	La gente fuera del grupo nos considera poco calificados para cumplir con los requerimientos de trabajo
				El nivel de calidad del equipo como un todo es muy bajo
				Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo
				Nuevos miembros del equipo a veces carecen de las destrezas necesarias
				Algunos miembros del equipo no se adaptan a las necesidades del mismo, a pesar de esfuerzos hechos para ayudarlos
				Algunos miembros del equipo necesitan un desarrollo considerable para realizar su trabajo efectivamente
			<b>COMPROMISO</b> Profunda y amplia conexión que las personas tienen hacia la organización que resulta en un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la compañía tiene de cada empleado.	La mayor parte de los miembros sienten que los propósitos del equipo son difícilmente válidos
				Los miembros del equipo no están realmente comprometidos con su éxito
				No tengo un sentimiento fuerte de pertenencia al equipo
				Yo no estoy preparado para "darle la cara" al grupo
			Algunos miembros del equipo encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien	

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empresa:

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
			Lo que ayuda a la compañía a alcanzar sus metas" ( <b>Arcila, López y Castaño 2014</b> )	Me gustaría sentirme más motivado trabajando en equipo
				Nadie está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador
				Si un miembro del equipo se haya ante dificultades usualmente se le deja para que resuelva el problema por sí solo
				Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos individuales más que grupales. Los desacuerdos entre los miembros del equipo pocas veces son tratados abierta y profundamente y los puntos de vista diferentes no son escuchados totalmente
			<b>CLIMA</b> Es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella ( <b>Nelisa, 2013</b> )	La gente de este equipo a menudo no es franca y abierta entre sí
				En las discusiones de grupo los miembros del equipo a menudo esconden sus motivos reales
				Sería de gran ayuda sí el equipo pudiera tener sesiones de retroalimentación o feedback más a menudo
				A menudo asuntos importantes se ocultan y esconden y no son tratados abiertamente
				Se ha colocado mucho énfasis en "estar conforme y de acuerdo con"...
				Las diferencias entre los miembros del equipo rara veces son discutidas abiertamente

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empresa:

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
				Los individuos de este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como seres humanos
				Hay grupúsculos y maniobras políticas en el equipo
				Los desacuerdos entre los miembros del equipo pocas veces son tratados abierta y profundamente y los puntos de vista diferentes no son escuchados totalmente
			<p><b>LOGROS</b>                      Esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas  <b>(Ariza, 2013)</b></p>	Los objetivos de nuestro equipo no están realmente claros
				En la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos
				En la práctica se aceptan bajos niveles de logro
				Se dan pocos estímulos a los individuos para que puedan crecer por sí mismos
				La energía del equipo es absorbida en forma improductiva y se no dirige a la obtención de resultados
				No se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos
				Parecemos más preocupados de dar una buena imagen aparente que en lograr resultados
				Nada de lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente
				A menudo fallamos en terminar las cosas satisfactoriamente

**CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

**Empresa:**  
Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
			<p><b>ROL CORPORATIVO</b> Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra". <b>(Hofstede, 1997)</b></p>	<p>Los miembros del equipo se sienten inseguros sobre la contribución que el equipo hace a la organización</p> <p>Otros componentes de la organización no entienden claramente nuestra contribución como equipo</p> <p>Si el equipo se desintegrara la organización no sentiría su pérdida</p> <p>Hay confusión entre el trabajo de este grupo y el trabajo de otros</p> <p>El rol de nuestro grupo no ha sido claramente identificado dentro de la organización</p> <p>No tenemos una forma adecuada de establecer los objetivos y estrategias de nuestro equipo</p> <p>La organización no utiliza la visión y destrezas que el equipo tiene para ofrecerle</p> <p>Los objetivos del equipo no han sido sistemáticamente relacionados a los objetivos de toda la organización</p> <p>No trabajamos dentro de líneas estratégicas claras</p>
			<p><b>MÉTODOS DE TRABAJO</b> Técnicas que se orientan a optimizar la efectividad y eficiencia de los servicios administrativos de</p>	<p>Raramente logramos progresos en las reuniones de equipo</p> <p>Cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros</p> <p>Las reuniones del equipo a menudo parecen que carecieran de un enfoque metódico</p> <p>Los miembros del grupo muy pocas veces planifican o preparan sus reuniones</p>

**CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

**Empresa:**  
Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
			una organización, por medio del análisis de los problemas estructurales y los procedimientos <b>(Omar E. 2009)</b>	El equipo no invierte tiempo para considerar y revisar como ataca los problemas Nosotros a menudo nos sentimos ahogados cuando un problema difícil se discute en la reunión de equipo Tenemos reuniones de equipo y no examinamos adecuadamente su propósito Las decisiones que se toman en las reuniones no son registradas en forma adecuada ni activada a posteriori Nuestras reuniones no resuelven adecuadamente todos los temas que deben ser tratados
			<b>ORGANIZACIÓN DE EQUIPO</b> Modo en que se configura un equipo vinculando recursos dispares para crear una organización que responda a sus necesidades y sus clientes en todo momento <b>(Woodcock y Francis, 2008)</b>	Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo Los miembros del equipo tienen incertidumbre sobre los roles individuales con relación al equipo No se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales Si alguno de los miembros del grupo falta a su trabajo simplemente este no se realiza Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo El equipo no tiene recursos y procedimientos administrativos adecuados

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empresa:

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
				<p>Funcionamos más en forma rígida y no somos suficientemente flexibles al utilizar los recursos del equipo</p> <p>Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más si ellos examinan la posibilidad de cooperar persona a persona</p> <p>No examinamos cómo el equipo pierde el tiempo y gasta su energía</p>
			<p><b>FEEDBACK</b> Lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”. <b>(Arcas, 2004)</b></p>	<p>Cuando los miembros del equipo son criticados a menudo sienten una gran vergüenza</p> <p>A menudo los miembros del equipo se abstienen de criticarlo para “no hundir el barco”.</p> <p>El equipo no es bueno para aprender de sus errores</p> <p>Intentos de revisar los acontecimientos del grupo críticamente se ven negativos y dañinos</p> <p>Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial</p> <p>Nos falta las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad</p> <p>Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida</p> <p>Se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo mejorarlo</p> <p>Tomamos resoluciones pero básicamente no aprendemos de nuestras errores</p>

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empresa:

Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
			<b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b> Proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyen mejor a la consecución de los objetivos organizacionales <b>(Arias, 2010)</b>	A los nuevos miembros se les deja a menudo que ellos mismos encuentren su propio lugar en el equipo
				El potencial de algunos miembros del equipo no está siendo desarrollado
				Los miembros del grupo tienden a no demostrar iniciativa en actualizarse o desarrollarse a sí mismos
				Se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual
				La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina
				El equipo no toma ninguna acción para desarrollar a sus miembros.
				Los individuos en situación de retiro o en una posición incierta son ignorados a menudo
				Una persona que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo probablemente sería rechazada
				Los individuos no son motivados a salir fuera del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal
				<b>CREATIVIDAD</b> Es la conducta original productora de modelos o seres aceptados
			Los miembros del equipo son cautelosos en sugerir nuevas ideas.	
			Nosotros tenemos reputación de estar "empantanados".	
			Este equipo rara vez innova cualquier cosa	

**CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

**Empresa:**  
Academia Nacional bArtender de Venezuela

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Items
			por la comunidad para resolver ciertas situaciones <u>(Esquivias y Muriá, 2001)</u>	Las buenas ideas parecen perderse Nuevas ideas ajenas al equipo rara veces son aceptadas Sería justo decir que el equipo tiene una visión reducida. Solamente pocos miembros del equipo sugieren nuevas ideas. A menudo las ideas creativas no son seguidas por una acción
			<b>RELACIONES INTERGRUPALES</b> Son las que se establecen entre individuos o grupos en su conjunto en función de las pertenencias e identificación con esos grupos. <u>Huici (2012)</u>	Muy a menudo ocurren conflictos entre nuestro grupo y otros grupos en la Academia Nuestro equipo no tiene relaciones constructivas con algunos de los otros equipos dentro de la organización El grupo no responde suficientemente a las necesidades de otros equipos en la organización No buscamos activamente desarrollar nuestras relaciones de trabajo con otros grupos Algunos errores significativos hubieran podido evitarse si hubiéramos tenido mejor comunicación con otros equipos En esta organización los equipos y departamentos tienden a competir más que colaborar Algunos de los otros equipos o departamentos de la organización parecen tener una pobre opinión de nosotros No llegamos a conocer a quienes trabajan en otros grupos dentro de la organización Si trabajáramos mejor con otros equipos nos ayudaría a ser más efectivos

## **CAPITULO V**

### **5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Los resultados que a continuación se presentan, muestran una interpretación de las preguntas efectuadas a los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, en base a los Modelos de las Seis cajas de Weisbord (1975) y el Modelo de Trabajo eficiente de equipos de Francis y Young (1992), y de acuerdo a las entrevistas semiestructuradas y cuestionarios realizados para la obtención de información.

El Modelo de diagnóstico Organizacional aplicado inicialmente fue el de las seis cajas de Weisbord (1975), que corresponde a las entrevistas semiestructuradas (ver anexos A y B). Dicho estudio fue realizado en base a un análisis de contenido. Por otra parte, para el estudio y análisis de las variables/bloqueadores del Modelo de Francis y Young (1992) llamado “Trabajo eficiente de equipos”, se utilizó como instrumento un cuestionario contentivo de ciento ocho (108) proposiciones divididas en doce (12) variables (ver anexo C), su estudio fue realizado en base a un análisis cuantitativo y mostrados mediante gráficos.

#### **5.1 Resultados del Modelo de Weisbord (1975)**

##### **5.1.1 Transcripción de Datos**

Para la transcripción de la información obtenida de las reuniones exploratorias y las entrevistas individuales se diseñó una Matriz (ver anexo D) en la cual las filas superiores (Eje “X”), correspondían a los Ítems por cada una de las dimensiones del Modelo de Weisbord; y la columna izquierda (Eje “Y”), al nombre de los integrantes de la Organización y objetos del estudio, el cruce entre ambos correspondían a la respuestas que efectuaron los integrante para cada pregunta.

Posteriormente se analizaron las similitudes y disparidades entre las respuestas obtenidas por cada ítem, para determinar las palabras que más repeticiones obtuvieron y a que dimensiones del Modelo de Weisbord (1975) se referían. La tabla mencionada se muestra a continuación:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>SIMILITUDES</b>	<b>DISPARIDADES</b>
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos Organizacionales conocidos.</li> <li>No poseen Manuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvisación y Experiencias</li> <li>Dudas sobre su colaboración</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones previamente asignadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobrecarga de funciones</li> <li>Planificación de actividades</li> <li>Estructura organizativa inadecuada</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de colaboración aceptable</li> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones armónicas.</li> <li>Competitividad</li> </ul>
<b>Recompensas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de evaluación de desempeño.</li> <li>Reconocimiento verbal.</li> <li>Personal reactivo y no proactivo.</li> </ul>	
<b>Mecanismos Auxiliares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de sistemas</li> <li>Tercera instalación</li> <li>Incorporación de equipos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de recurso humano</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes respetados, colaboradores y soluciona conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de actividades</li> <li>Involucramiento de personal</li> </ul>

Tabla de Análisis de similitudes y disparidades de las entrevistas exploratorias e individuales del Modelo de Weisbord (1975). **Fuente:** Datos obtenidos de los participantes.

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas exploratorias en el marco del Modelo de las seis cajas de Weisbord (1975) a los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, se obtuvieron los siguientes resultados por dimensiones:

En cuanto al factor “Propósito” del Modelo de Weisbord (1975) se tiene que:

- Los colaboradores conocen los objetivos de la Organización.
- Perciben que las actividades que realizan muy poco colaboran al propósito y éxito de la Organización.
- Para el cumplimiento de las tareas imprevistas acuden a la improvisación y experiencias previas, no poseen manuales informativos o normativos sobre las actividades que ejecutan, ocasionando que los empleados menos experimentados cometan faltas.
- Las metas de la Organización son diseñadas a nivel central por los Directivos, por lo que los empleados no participan en el diseño, simplemente son informados.

En relación al factor “Estructura” se observó:

- Todos los colaboradores tienen funciones previamente asignadas, a pesar de no estar formalizadas por escrito. Actualmente en la Academia no existen documentos informativos o normativos tales como manuales de organización que contengan las funciones específicas para cada cargo.
- El crecimiento acelerado de la Academia ha traído como consecuencia la sobrecarga de funciones para algunos empleados de cargo medio.
- La mayoría de los empleados de la Academia consideran que puede mejorarse la planificación de la distribución de actividades.
- La mayoría de los empleados consideran que la estructura de la Academia no se adapta a las necesidades actuales.

En cuanto al factor “Relaciones” se observó lo siguiente:

- Todos los colaboradores y directivos aparentemente mantienen relaciones personales armónicas en la Academia.
- El nivel de colaboración del personal de la Academia es catalogado como aceptable. Cumplen con las actividades que se les asignan.
- Algunos empleados expresan sentir niveles de competitividad entre sus similares.
- Los empleados consideran que existe trabajo en equipo en la Academia, ya que hay disposición del personal para realizar sus labores.

Respecto, al factor “Recompensas”:

- No realizan evaluaciones de desempeño, la Academia no cuenta con planes de incentivo para sus empleados por las actividades realizadas exitosamente, ni por el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- Todos los empleados de la Academia sólo reciben reconocimiento de tipo verbal por las actividades que realizan. Adquirir experiencia en un cargo trae como consecuencia más responsabilidades.
- La mayoría de los colaboradores son reactivos al hacer sugerencias en reuniones de trabajo, a pesar de ser tomadas en cuenta para su implementación, los colaboradores muy pocas veces emiten opiniones cuando se les consulta sobre sus actividades particulares.

Por otra parte, en cuanto al factor “Mecanismos auxiliares”:

- La Academia Nacional Bartender de Venezuela no posee sistemas administrativos ni operativos para la ejecución de las actividades administrativas o de logística, trayendo como consecuencia la

realización de actividades manuales que sobrecargan a los empleados.

- Requieren una tercera instalación para llevar los cursos nocturnos, ya que actualmente cuentan sólo con dos estudios equipados para sus diversos cursos.
- La mayoría de los empleados consideran que requieren la incorporación de recurso humano para apoyar a los instructores en cada curso que dictan.

Por último, en cuanto al factor “Liderazgo” se observó:

- Todos los empleados expresan sentirse a gusto con los dos Directivos de la Academia, consideran que son escuchados, valorados y respetados por ambos.
- Los empleados de la Academia describen a sus líderes como individuos colaboradores, responsables, respetuosos y soluciona conflictos.
- Los empleados de la Academia expresan que sus líderes deben planificar mejor las actividades a realizarse en la Organización, para evitar sobrecarga de actividades y en consecuencia conflictos entre los miembros.
- Los empleados de la Academia les gustaría formar parte de la planificación estratégica de la organización.

## **5.2 Resultados del Modelo de Francis y Young (1992)**

### **5.2.1 Tabulación de Datos**

Para la tabulación de los datos obtenidos en el segundo instrumento, el Cuestionario de Revisión del Equipo, se utilizó una Hoja de respuestas (ver Anexo E) contenida en el mismo instrumento y en la cual, los integrantes de la Academia debían marcar con una equis “X” en la casilla

correspondiente al número de la oración de dicha hoja si sentía que un ítem es ampliamente verdadero y estaba relacionado con la actuación del equipo al que pertenece, por el contrario si sentía que no es verdadera y no correspondía a la conducta del equipo, entonces dejaba el espacio vacío, en blanco, sin marcar. Es importante destacar que la hoja de respuestas está organizada por bloques, identificados en números romanos, toda vez que cada bloque corresponde a una variable estudiada en el Cuestionario de Revisión de equipos: I - Liderazgo; II – Membresía; III – Compromiso; IV – Clima, V – Logros, VI – Rol Corporativo; VII – Métodos de Trabajo; VIII – Organización de Equipo; IX – Feedback; X - Desarrollo Individual; XI – Creatividad y XII – Relaciones Intergrupales. El formato mencionado se muestra a continuación, señalándose en color rojo la frecuencia de respuestas identificadas por los miembros de la Academia en cada proposición y en la franja azul los totales de cada variable:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0	7	0	0	0	2	3	2	2	1	0	0
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
0	7	3	0	0	1	0	4	6	4	0	2
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
0	0	0	4	3	3	3	5	0	5	0	2
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
0	0	0	3	3	2	5	4	2	5	0	0
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
0	0	5	0	0	0	3	4	6	5	0	4
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
0	5	3	3	3	1	0	0	4	2	0	0
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
0	2	0	2	0	0	0	0	6	0	0	0
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
0	4	0	0	3	0	0	4	5	0	0	1
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
0	0	0	0	1	0	3	3	1	0	0	5
0	25	11	12	13	9	17	26	32	22	0	14
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Hoja de Respuestas Modelo de Francis y Young (1992) "Cuestionario de Revisión de equipos eficientes". Fuente: Datos obtenidos de los participantes.

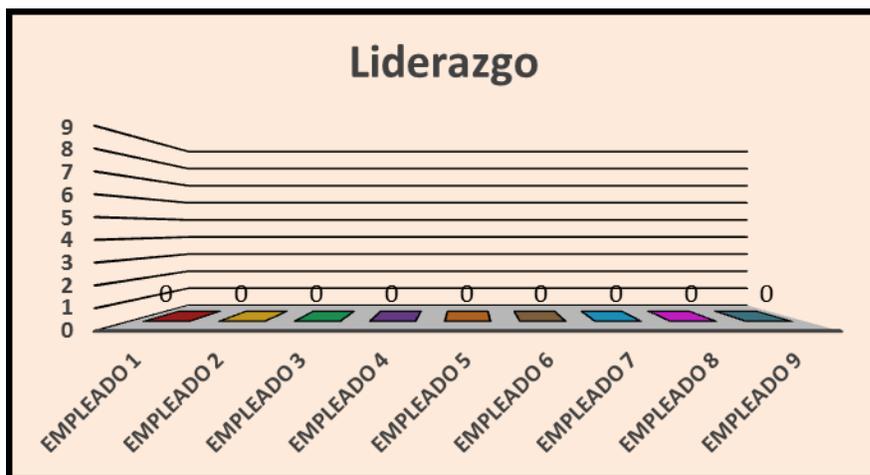
Posteriormente obtenidas las respuestas de cada integrante de la Academia, se procedió a cargar los datos en la Matriz de Resultados (ver anexo F), la cual contiene las doce (12) dimensiones trabajadas. Asimismo, en las columnas (Eje “X”) identificadas con el color naranja, corresponden a los integrantes de la Academia que participaron en el cuestionario; y las filas (Eje “Y”), al nombre de las dimensiones, el cruce entre ambos corresponde a la cantidad de respuestas obtenidas por cada dimensión y por cada una de los participantes. Al final, a la derecha se obtuvieron el porcentaje de equivalencia que a la vez determinó la prioridad. La Matriz de respuestas mencionada se ilustra a continuación:

BLOQUEADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Prioridad
I											
Liderazgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
II											
Membresía	3	4	3	3	5	0	3	1	3	25	14%
III											
Compromiso	0	1	2	2	2	0	2	0	2	11	6%
IV											
Clima	3	1	1	1	2	0	1	2	1	12	7%
V											
Logros	3	0	2	2	2	0	2	0	2	13	7%
VI											
Rol Corporativo	1	1	1	1	3	0	1	0	1	9	5%
VII											
Métodos de Trabajo	1	1	3	3	3	0	3	0	3	17	9%
VIII											
Org. del Equipo	2	3	4	4	4	0	4	1	4	26	14%
IX											
Feedback	5	3	5	5	2	0	5	2	5	32	18%
X											
Desarrollo Individual	3	1	4	4	2	2	1	1	4	22	12%
XI											
Creatividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
XII											
Relaciones Intergrupales	2	1	2	2	3	0	2	0	2	14	8%
<b>TOTALES</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”. **Fuente:** Datos obtenidos de los participantes.

### GRÁFICO Nro. 1

Incidencia de la variable "Liderazgo" del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela

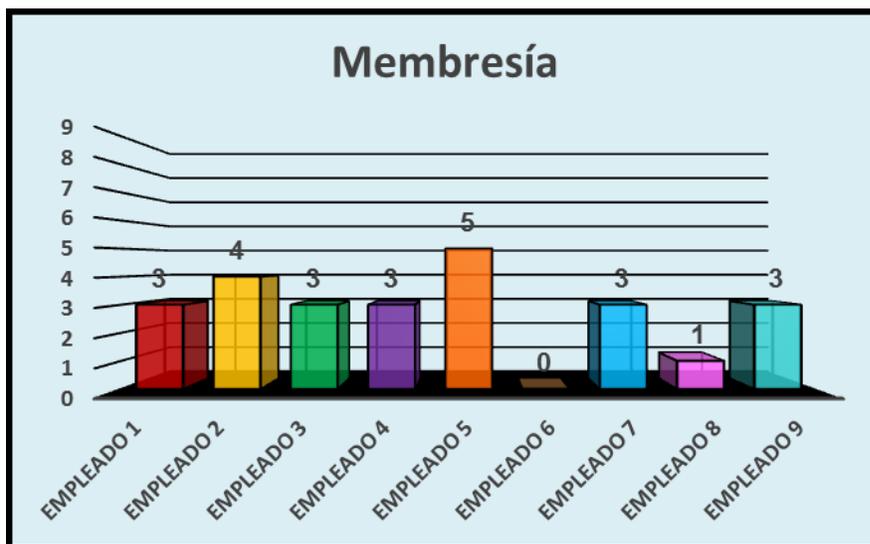


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) "Cuestionario de Revisión de equipos eficientes".

En el gráfico Nro. 1 se puede observar que los empleados de la Academia no identificaron ninguna proposición relacionada con la variable liderazgo.

## GRÁFICO Nro. 2

Incidencia de la variable “Membresía” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela

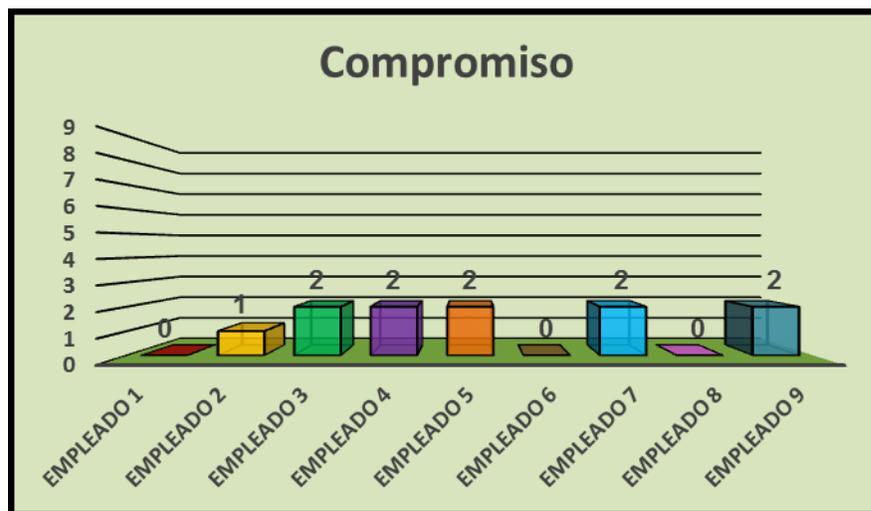


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 2 se puede observar que la variable Membresía fue identificada por el 89% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 78% de los empleados identificó tres (03) o más proposiciones alusivas a esta variable. Las proposiciones identificadas muestran que el trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas, que algunos miembros son incapaces de manejar los requerimientos actuales de su trabajo. Asimismo, el equipo necesita insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo y, por último, algunos miembros del equipo no se adaptan a las necesidades del mismo, a pesar de esfuerzos hechos por los Directivos y otros miembros de la Organización.

### GRÁFICO Nro. 3

Incidencia de la variable “Compromiso” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

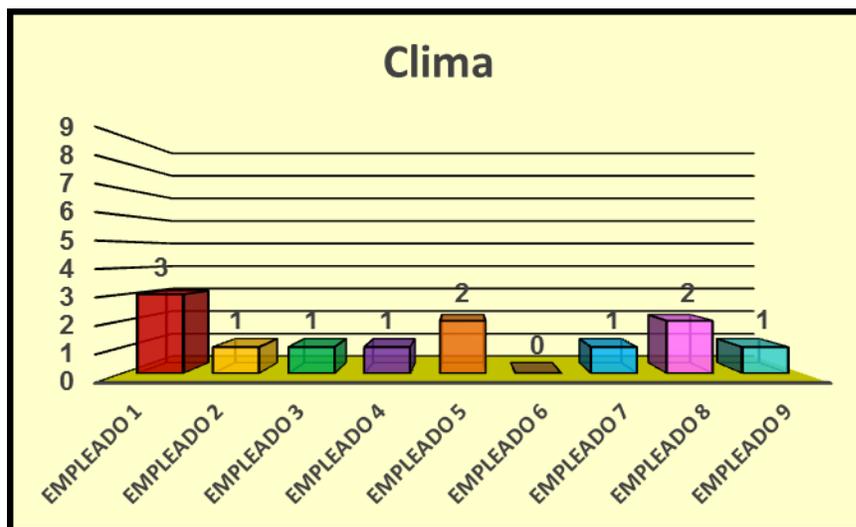


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 3 se puede observar que la variable Compromiso fue identificada por el 67% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 56% de los empleados identificó al menos dos (02) proposiciones alusivas a esta variable. De las proposiciones identificadas puede interpretarse que los empleados no están realmente comprometidos con su éxito, algunos miembros del equipo encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien y, finalmente, les gustaría sentirse más motivados trabajando en equipo. Esta ausencia de pertenencia hacia el equipo trae como consecuencia que la calidad y efectividad de las tareas realizadas se ve afectada. Por otra parte, la ausencia de motivación por parte de los directivos puede afectar al equipo de trabajo y traer como resultado el desinterés de estos para el cumplimiento de metas y objetivos.

#### GRÁFICO Nro. 4

Incidencia de la variable “Clima” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

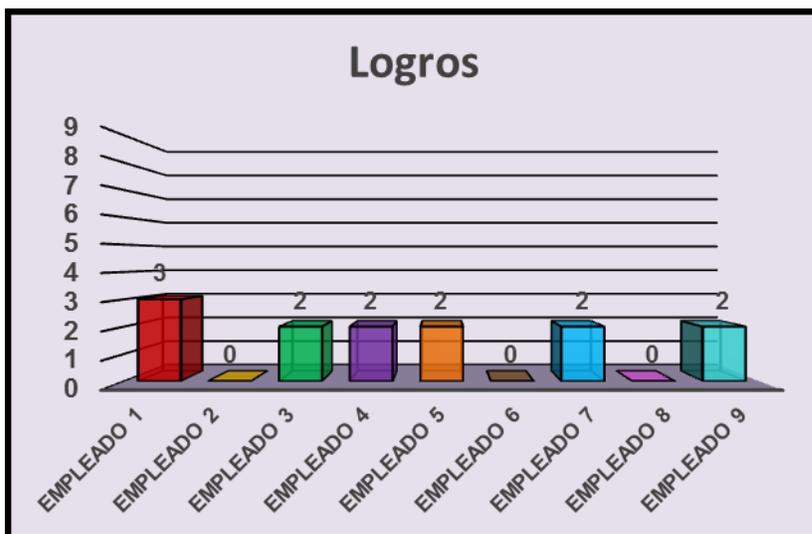


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 4 se puede observar que la variable Clima fue identificada por el 89% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 33% de los empleados identificó al menos dos (02) o más proposiciones alusivas a esta variable. El ítem más identificado por los miembros de la Academia señala que sería de gran ayuda sí el equipo pudiera tener sesiones de “limpieza de canales” más a menudo. Asimismo, otros ítems identificados fue el de los asuntos importantes que no son tratados abiertamente y, finalmente, las diferencias entre los miembros del equipo difícilmente son discutidas abiertamente lo que impacta directamente en la identificación de los miembros como seres humanos pertenecientes a un mismo grupo.

### GRÁFICO Nro. 5

Incidencia de la variable “Logros” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

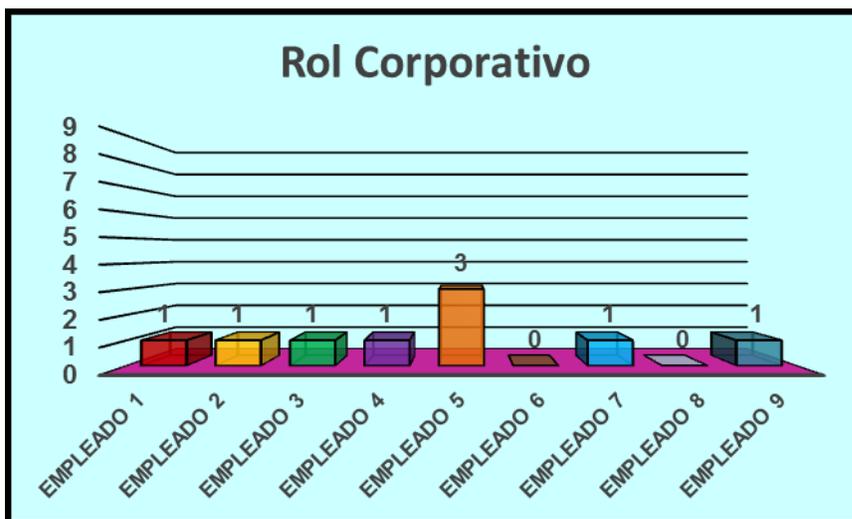


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 5 se puede observar que la variable Logros fue identificada por el 67% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 67% de los empleados identificó al menos dos (02) o más proposiciones alusivas a esta variable. Las proposiciones o ítems identificados por los empleados muestran que en la práctica se aceptan bajos niveles de logro en las actividades que se realizan, aunados a los pocos estímulos otorgados a los individuos para que puedan crecer por sí mismos refutando en una percepción negativa sobre su accionar en el trabajo. Por otra parte, en la Organización no se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que realizan los empleados son válidos.

### GRÁFICO Nro. 6

Incidencia de la variable “Rol Corporativo” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

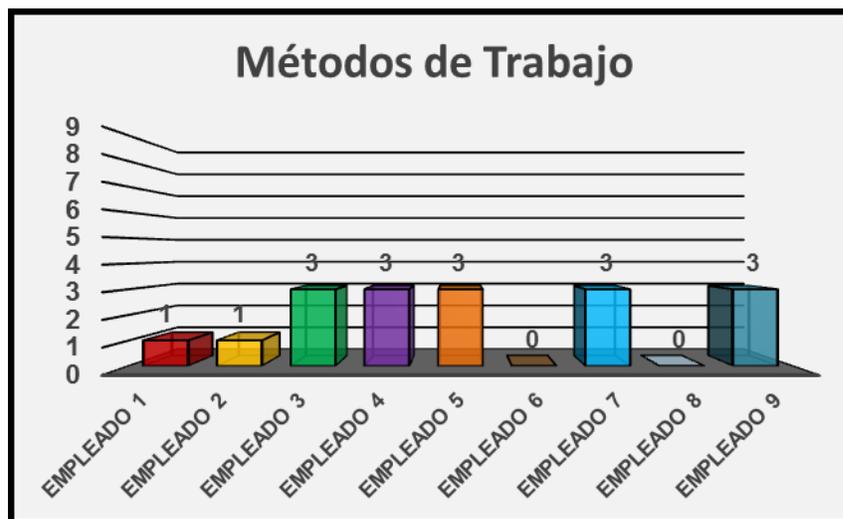


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 6 se puede observar que la variable Rol Corporativo fue identificada por el 78% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 78% de los empleados identificó al menos una (01) o más proposiciones alusivas a esta variable. Los ítems o proposiciones identificadas por los empleados muestran que el rol de algunos individuos no es importante, toda vez que si el equipo se desintegrara la organización no sentiría su pérdida. Algunos miembros del equipo se sienten inseguros sobre su contribución a la organización creando confusión entre su trabajo y el trabajo de otros. Finalmente, otros componentes de la organización no entienden claramente la contribución que hacen algunos miembros, causado por la forma inadecuada de establecer objetivos y estrategias por parte de los Directivos de la Academia

### GRÁFICO Nro. 7

Incidencia de la variable “Métodos de Trabajo” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

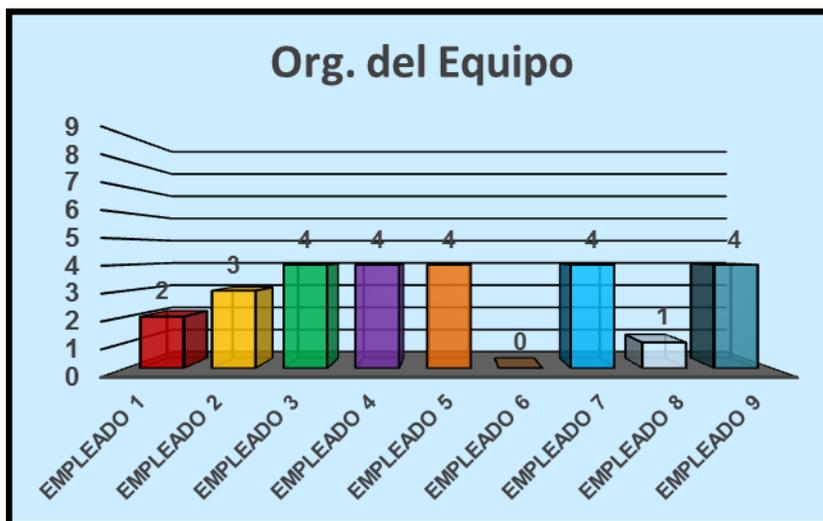


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 7 se puede observar que la variable Métodos de Trabajo fue identificada por el 78% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 56% de los empleados identificó al menos tres (03) proposiciones alusivas a esta variable. Los ítems identificados sugieren que los miembros de la Organización muy pocas veces planifican o preparan sus reuniones de trabajo. En caso de planificarlas difícilmente se logra progreso alguno ya que carecen de enfoque metodológico que estructure una bitácora de planteamiento de problemas, debates y soluciones propuestas. En consecuencia, esto impactan de manera negativa y significativa en la efectividad de éstas para solucionar los problemas que deban ser tratados.

### GRÁFICO Nro. 8

Incidencia de la variable “Organización del Equipo” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

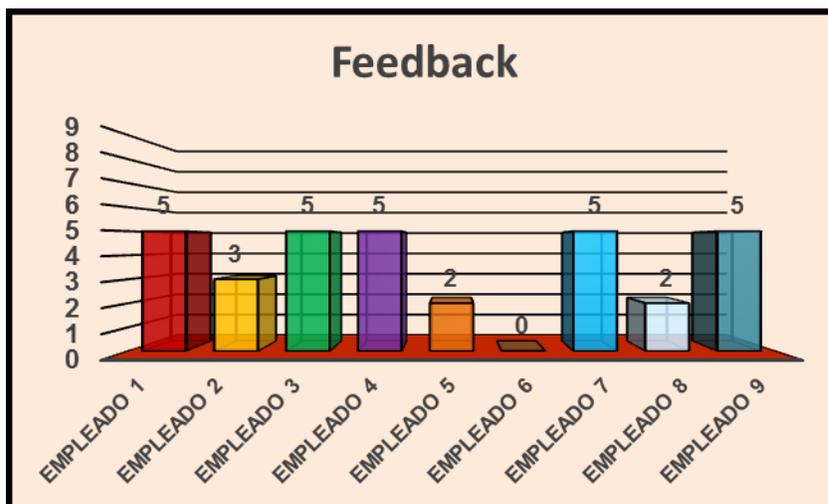


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 8 se puede observar que la variable Organización del Equipo fue identificada por el 89% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 56% de los empleados identificó al menos cuatro (04) proposiciones alusivas a esta variable. De los ítems identificados por los empleados se puede inferir que en la Organización no se revisan regularmente los objetivos y prioridades de los individuos; se presenta la incertidumbre sobre los roles individuales con relación a la organización en conjunto, por lo que se hace necesaria una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo, toda vez al ausentarse alguno de los miembros del grupo simplemente sus tareas no se realizan. Por otra parte, los miembros del equipo podrían colaborar más si examinarán la posibilidad de cooperar persona a persona

### GRÁFICO Nro. 9

Incidencia de la variable "Feedback" del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

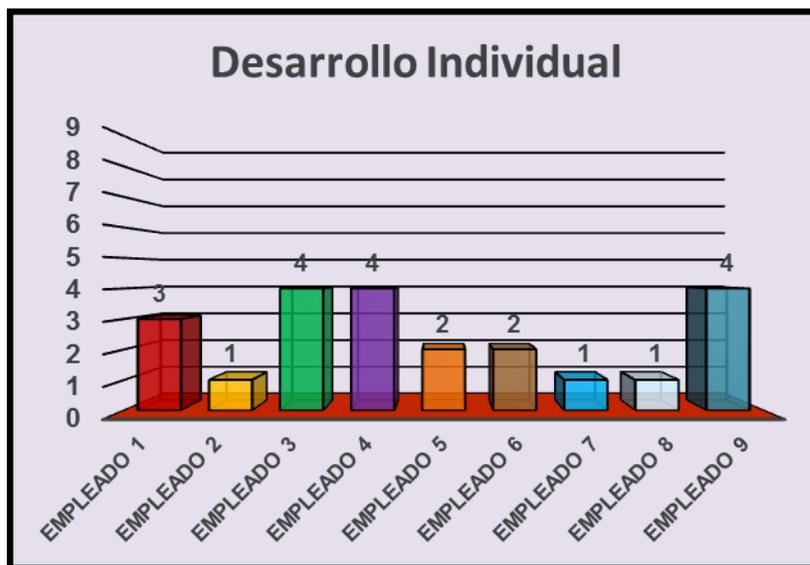


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) "Cuestionario de Revisión de equipos eficientes".

En el gráfico Nro. 9 se puede observar que la variable Feedback fue identificada por el 89% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 56% de los empleados identificó al menos cinco (05) proposiciones alusivas a esta variable. Los resultados observados evidencian que los empleados de la Academia se abstienen de criticar a un miembro del grupo para "no hundir el barco". Sin embargo, algunos miembros encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien. La actuación de los empleados de la Academia mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida, toda vez que se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo mejorarlo.

### GRÁFICO Nro. 10

Incidencia de la variable “Desarrollo Individual” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

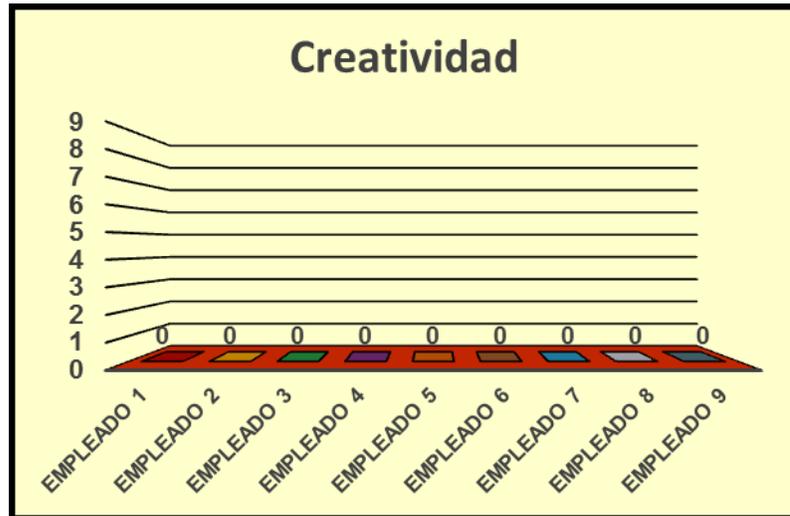


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 10 se puede observar que la variable Desarrollo Individual fue identificada por el 100% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 44% de los empleados identificó al menos tres (03) o más proposiciones alusivas a esta variable. Los resultados muestran que en la Academia la mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina, lo que trae como consecuencia que el potencial de algunos miembros del equipo no esté siendo desarrollado. Asimismo, se invierte poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento de los empleados; y además, los miembros del grupo tienden a no demostrar iniciativa en actualizarse o desarrollarse a sí mismos.

### GRÁFICO Nro. 11

Incidencia de la variable “Creatividad” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

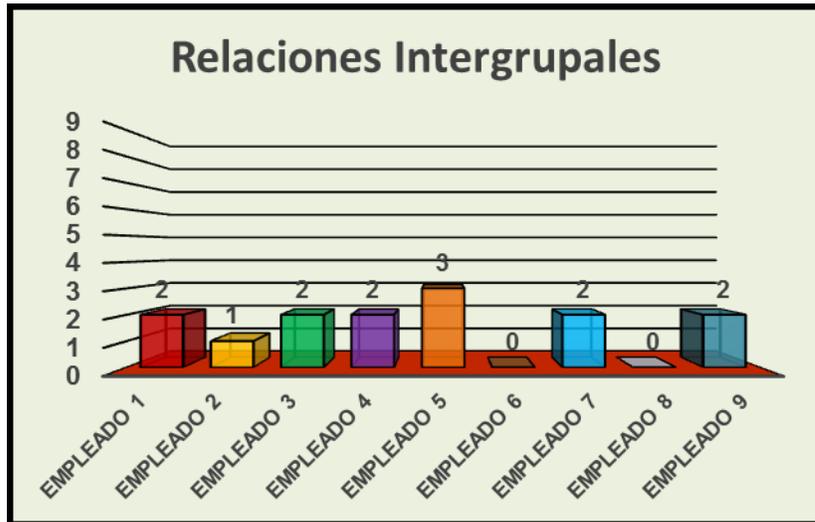


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 11 se puede observar que la variable Creatividad no fue identificada por los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

## GRÁFICO Nro. 12

Incidencia de la variable “Relaciones Intergrupales” del Modelo de Francis y Young (1992) observada en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.

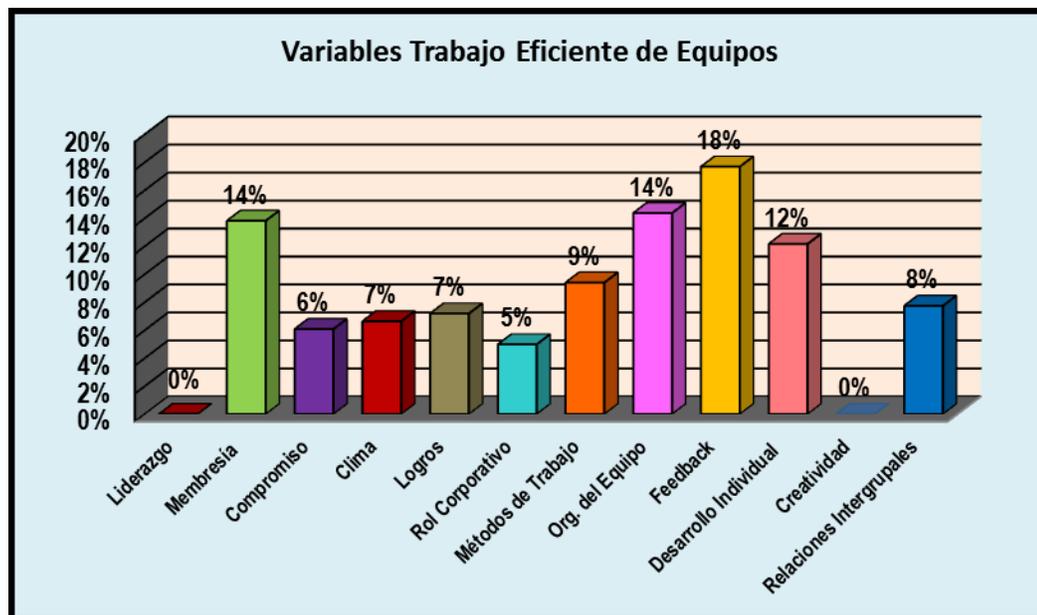


**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) “Cuestionario de Revisión de equipos eficientes”.

En el gráfico Nro. 12 se puede observar que la variable Relaciones Intergrupales fue identificada por el 78% de los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela. Asimismo, se observa que el 67% de los empleados identificó al menos dos (02) o más proposiciones alusivas a esta variable. Los resultados mostraron que si el equipo trabajara en equipo ayudaría a ser más efectivos como organización, algunos errores significativos hubieran podido evitarse teniendo una mejor comunicación entre los individuos. En consecuencia, el grupo no responde suficientemente a las necesidades de la organización motivado a que existe relaciones constructivas dentro de la Organización.

### GRÁFICO Nro. 13

Incidencia de las doce (12) variables del Modelo de Francis y Young (1992) en los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela.



**Fuente:** Matriz de Resultados Modelo de Francis y Young (1992) "Cuestionario de Revisión de equipos eficientes".

En el gráfico N° 13 se observa que de las doce (12) variables estudiadas, sólo 10 fueron identificadas por los empleados de la Academia. La variable identificada con más frecuencia fue feedback con un 18%, seguida por membresía y organización del equipo con un 14%. Las variables no identificadas son liderazgo y creatividad, mientras que el 25% de las respuestas obtenidas en estudio se concentran en las variables menos identificadas: "Rol Corporativo" 5%, "Compromiso" 6%, "Logros" 7% y "Clima" 7%.

También se puede observar que un 58% de las respuestas obtenidas del estudio aplicado a los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, se concentran en las variables: "Feedback o Retroalimentación" con 18%, la "Organización de Equipos" con 14%, la "Membresía" con 14%. y el "Desarrollo Individual" con 12%.

## CONCLUSIONES

En la Academia Nacional Bartender de Venezuela una vez realizado el análisis de la información obtenida de las entrevistas exploratorias, entrevistas individuales y aplicación del cuestionario de revisión de equipos, se concluyó lo siguiente:

Del cuestionario de bloqueo de equipos aplicado a los integrantes de la Academia, el “Feedback” fue la variable más identificada, y por el Modelo de las seis cajas, la interacción entre sus elementos radica en la deficiente comunicación entre el personal y los directivos, viéndose reflejada en la necesidad por parte de los miembros de la Academia de retroalimentar constantemente las actividades que se realizan, impactando la dimensión de estructura a través de la deficiente división del trabajo y la distribución de tareas, asimismo la dimensión de mecanismos auxiliares mediante la inexistencia de equipos, sistemas y recursos de apoyo. De igual forma la dimensión de propósitos ya que sin comunicación es difícil conocer hacia dónde va la organización y donde se ubica actualmente. Finalmente, la deficiencia comunicacional de la Academia perjudica las prácticas lideradoras de los Directivos de la Academia, es decir, resultan ser más reactivos que proactivos solucionando los inconvenientes en la medida que estos se les presentan.

La pregunta del modelo de Weisbord, relacionada a la dimensión “Reconocimiento”, ¿todas las tareas necesarias tienen incentivos?, corresponde al Plan de recompensas o reconocimientos para reconocer el desempeño adecuado del personal de la Organización. En este sentido, a través de las entrevistas realizadas a los empleados, se evidenció que la Academia no posee Plan de incentivos a sus trabajadores y que estos reciben reconocimiento no acorde a las actividades que realizan. Lo cual

crea incertidumbre sobre la realidad con la que se efectúan las actividades asignadas.

La ausencia de comunicación efectiva y con inadecuada retroalimentación a los empleados, que les permita a estos obtener una idea clara, precisa y directa sobre su actuación en el desarrollo de actividades en la Organización, para reforzar los logros o para explicar específicamente qué hizo y cómo lo hizo, su impacto y cómo puede modificarlo. En este sentido, promover un sistema de recompensas y reconocimientos permitiría a los directivos conocer con amplitud que motiva a sus trabajadores, promover la comunicación interpersonal y evaluar sus reacciones sobre el sistema de recompensas a implementar en la Academia, sería de utilidad para incentivar el cumplimiento de nuevos retos en la Organización.

En relación a la sobrecarga de tareas que los empleados de la Academia poseen, se relaciona con la variable “Organización de equipo”, que fue la segunda variable más identificada por los empleados en el Cuestionario de revisión de equipos, toda vez que la Academia no posee una estructura organizativa y una distribución de tareas adecuada a las demandas actuales. Esto trae como consecuencia que algunos empleados realizan actividades extras a las asignadas a su cargo aunado al hecho que deben acudir a espacios cibernéticos externos a la Academia para realizar las impresiones de documentos requeridos. Por lo antes mencionado, estas causas guardan relación con las dimensiones de “Estructuras” y “Mecanismos auxiliares” del Modelo de Weisbord.

Por último, el sentido de pertenencia hacia la Academia es bajo ya que los empleados sienten que no forman parte de esa Organización. Sin embargo, a pesar de conocer sus propósitos, metas y objetivos, sienten que laboran en una Organización con la cual no se sienten identificados, ocasionándose por factores como la ausencia de uniformes, adquisición de

recursos tecnológicos y materiales que les permitan estar llevar a cabo las actividades dentro de los espacios de la Academia.

Por último, es importante considerar que el feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente, este subproceso es controlado por el empleado más que por el directivo, ya que hace énfasis especial en el asesoramiento, la autoevaluación y el autodesarrollo del empleado. Es por ello que se encuentra inmerso dentro del proceso de comunicación, por que produce una energía adicional o añadida que surge de la acción complementaria entre los elementos que integran el sistema comunicativo. Esta energía adicional resulta de la suma de distintos elementos comunicativos, no se encuentra al principio del proceso, sino que por el contrario se encuentra al final para demostrar que es un proceso continuo que surge como un beneficio de información.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de los Modelos de Diagnostico Organizacional aplicados a los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional en la Academia Nacional Bartender de Venezuela, fomentando en su totalidad que los empleados se identifiquen con la misión, visión, objetivos y metas de la Organización, así como la definición y establecimiento de funciones y tareas inherente a cada cargo.
2. Establecer mecanismos de reconocimiento organizacional, que permitan a los empleados de la Academia Nacional Bartender de Venezuela sentirse identificados con la Organización. Tales como. El sistema de recompensas
3. Anclar la retroalimentación convirtiéndola en una habilidad de uso continuo para todos los empleados de la Academia, a través de la facilitación de información a los empleados acerca de su actuación en las actividades.
4. Establecer estrategias tendientes al incremento del sentido de identidad y pertinencia hacia la Academia, tales como: adquisición de uniformes que facilite y brinde seguridad a los empleados que deban ser identificados ante autoridades extranjeras de la Academia, adquisición de recursos Tecnológicos.

## ANEXOS “A”

Guion de entrevista exploratoria a los directivos de la Organización respecto a su funcionalidad.

Fecha: \_\_\_\_\_

### ENTREVISTA ACADEMIA NACIONAL DE BARTENDERS VENEZUELA

Buenas tardes Sr(a)s Cliente,

Con el propósito de obtener información actualizada respecto a las percepciones de usted como miembro de la **ACADEMIA NACIONAL DE BARTENDERS VENEZUELA** y de sí mismo, como grupo perteneciente a ella, le realizaremos algunas preguntas exploratorias acerca del negocio y procesos de la Organización, las cuales se mencionan a continuación:

1. ¿Cómo está conformada la A.N.B.V.?

-----  
-----  
-----

2. ¿Cuáles son los objetivos y propósitos de la A.N.B.V.?

-----  
-----  
-----

3. ¿Cuáles son las expectativas de la A.N.B.V.?

-----

4. ¿Qué crees que le falta a la A.N.B.V.?

-----  
-----  
-----

5. ¿Cómo describiría la situación actual de la A.N.B.V.?

-----  
-----

6. ¿Podría mencionarnos tres situaciones críticas a abordar en orden de importancia?

A.- -----

B.- -----

C.- -----

7. ¿Cuáles son los proveedores y clientes de la A.N.B.V.?

-----  
-----

8. ¿Cuáles son los competidores de la A.N.B.V.?

-----  
-----

## **ANEXO “B”**

Guion de entrevistas semiestructuradas respecto al Modelo de Diagnostico Organizacional de Weisbord.

Fecha: \_\_\_\_\_

### **ENTREVISTA ACADEMIA NACIONAL DE BARTENDER VENEZUELA**

Buenas tardes,

Con el propósito de obtener información actualizada respecto a la funcionalidad de la **ACADEMIA NACIONAL DE BARTENDER VENEZUELA**.

Dimensión: *PROPÓSITO*

1. Nombre los objetivos de la organización
2. Con cuales procedimientos cuentan para manejar situación
- 3.Cuál es la prioridad de la Organización
4. En qué negocio estamos como Organización
5. Estás de acuerdo con las metas establecidas

Dimensión: *ESTRUCTURA*

1. Cuáles son sus funciones de la academia
2. Qué tareas incorporaría o eliminaría para manejarlas
3. Como se organizan las personas en la Organización para hacer el trabajo
4. Considera que los que están en su mismo puesto tienen la misma cantidad de trabajo equivalente
5. Existe formalización de las tareas
6. La división del trabajo ayuda a los esfuerzos para alcanzar las metas

Dimensión: *RELACIONES*

1. Al momento de presentarse un problema a quien acudes
2. Si hace falta que alguien te sustituya quien sería
3. Como manejamos el conflicto entre las personas
4. Que contactos tiene con el resto de la Organización
5. Existen relaciones armónicas en la Organización
6. ¿Existen conflictos entre los miembros de la Organización?

Dimensión: *RECOMPENSAS*

1. Cómo reconocen tu trabajo
2. Cómo y en qué momento hace sugerencias
3. Existen incentivos para hacer lo que se requiere
4. Tienen un nivel adecuado de reconocimiento y agradecimiento por parte de las máximas autoridades.
5. El trabajo que realizas en la Organización, te hace crecer como persona

Dimensión: *LIDERAZGO*

1. Cómo es su relación con su jefe
2. Describa al líder
3. Quien mantiene el sistema de equilibrio
4. Considera que el apoyo del jefe ayuda a resolver sus problemas de trabajo
5. El liderazgo

Dimensión: *MECANISMOS AUXILIARES*

1. Qué haces para brindar calidad de servicio
2. Qué consideras que le falta a la academia
3. Tenemos los mecanismos de apoyo adecuados
4. Los implementos de trabajo asignado cumplen con sus expectativas para la realización de sus tareas.

## **ANEXO “C”**

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.

#### **Propósito:**

Apoyar al grupo de trabajo en la identificación de sus fortalezas y debilidades.

#### **PROPOSICIONES A RESPONDER**

(Recuerde utilizar la Hoja de Respuestas)

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 sí 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 perdida.
- 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 falta 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 haya 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 abiertamente 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. Tomamos 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.

**ANEXOS “D”**

Matriz de Respuestas Modelo de Weisbord (1975)

Fuente: Propia.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RESPUESTAS ACADEMIA NACIONAL BARTENDERS DE VENEZUELA																											
DIMENS.	PROPÓSITO			ESTRUCTURA					RELACIONES					RECOMPENSAS					LIDERAZGO				MECANISMOS ÚTILES				
PREGUNTAS	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
EMPLEADO 1																											
EMPLEADO 2																											
EMPLEADO 3																											
EMPLEADO 4																											
EMPLEADO 5																											
EMPLEADO 6																											
EMPLEADO 7																											
EMPLEADO 8																											
EMPLEADO 9																											

## **ANEXOS “E”**

### **Formato de Hoja de Respuesta**

#### **EQUIPO - CUESTIONARIO DE REVISIÓN**

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

## ANEXOS “F”

### Matriz de Resultados Revisión de Equipos

#### EQUIPO - CUESTIONARIO DE REVISIÓN

Bloqueador	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Totales	Prioridad
I Membresía											
II Compromiso											
III Clima											
IV Logros											
V Rol Corporativo											
VI Métodos de trabajo											
VII Organización del equipo											
VIII Feedback											
IX Desarrollo individual											
X Relaciones intergrupales											

## LISTA DE REFERENCIAS

ARAQUE, J., LEAL, V., FIGUEROA, A., RODRÍGUEZ, C., DE CANHA, M., SANCHEZ, C. (2012). Instructivo Guía para presentación Proyectos de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

ARCAS, J. (2004). Feedback o Retroalimentación, Herramienta de Coaching. Tomado de:  
<http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207/>.

ARCILA, G., LÓPEZ, J. y CASTAÑO L. (2014). Propuesta Pedagógica y Gerencial para Mejorar el Clima Institucional. Manuscrito no publicado. Universidad Católica de Manizales, Facultad de Educación Especialización en Gerencia Educativa, Pág. 126.

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme

ARIAS, J. (2010). Documentación de Procesos del Departamento de Recursos Humanos y Operaciones, Descripciones de Cargos, Evaluación de Desempeño y Programa de Adiestramiento de la Empresa Telecomunicaciones Móviles de Venezuela C.A. Manuscrito no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar, Coordinación de Organización Empresarial, Pág. 182

ARIZA, D. (2011), Orientación al Logro. Bogotá, Portal: Expert Consulting. Tomado de:  
<http://www.expertconsulting.com.co/Articulos/Proyectos/Orientacion%20Logro.html>

ARNAU, J. (2006). Psicología experimental: Un enfoque metodológico. México: Trillas

BERNAL, T. (2008), Metodología de la investigación para Administración y Economía. Colombia: Pearson. Pág.262

BRITO Ch., (1992), Relaciones humanas Pág. 112

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

CHAGALA, Y. (2011) (Diagnostico del Clima Organizacional en un área de la Administración Local de Auditoria Fiscal de Veracruz, Ver). Universidad Veracruzana.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill. Pag. 671

CHIAVENATO, I. (2007), Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Ediciones Mc Graw Hill. Pág. 500

CLAUSSE, A. (s.f.), Organización de Equipos de Trabajo de Investigación y Desarrollo. Universidad Nacional del Centro, Argentina, Facultad de Ciencias

ESQUIVIAS, S. y MURIÁ, V. (2001) Una evaluación de la creatividad en la Educación Primaria. Revista Digital Universitaria. 31 de enero 2004, Volumen 5 Número 1, ISSN: 1067-6079

FISHER, R. (1990). The social psychology of intergroup and international conflict resolution. Nueva York: Springer-Verlag

FRANCIS Y YOUNG (1992). Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building. Wiley, John & Sons Incorporated

FRENCH, W. (1995), Desarrollo Organizacional, Editorial Pearson, México, 5ta Edición. Pág. 375.

GARCÍA O. (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Pensamiento & Gestión Universidad del Norte. No. 22.

GONZÁLEZ, M. (2007). Liderazgo del Personal Directivo de las Escuelas Básicas en la Gestión de Conflictos Organizacionales. Manuscrito no publicado. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

*GRUPOS DE TRABAJO*, (s/f), recuperado el 29 de diciembre de 2014 de:

[http://rodas.us.es/file/13392809-e11e-7eda-a24994ec8f08e02d/2/tema\\_6\\_temario\\_estudio\\_SCORM.zip/page\\_09.htm](http://rodas.us.es/file/13392809-e11e-7eda-a24994ec8f08e02d/2/tema_6_temario_estudio_SCORM.zip/page_09.htm)

HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

HOFSTEDE G. y MINKOV M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival, 3rd ed., New York: McGraw Hill

HUICI, C. (2012). Psicología de los Grupos. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid

JUANEDA, E., GONZÁLEZ L. (2007), Definición, Antecedentes y Consecuencias Del Compromiso Organizativo. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA (Eds.). Universidad de la Rioja: Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro págs. 3590-3609.

KOSSEN, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Harla

KATZENBACH, J. y SMITH D. (2001) Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° Extra 1, págs. 82-89

MELLO, F. (2011), Enfoque Integral del Desarrollo Organizacional, Editorial Limusa, México. Pág. 183

MEDINA, V. (2014). Membresía. Tomado de: BuenasTareas.com  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Membresia/59722080.html>

MELINKOFF, R. (1990). Los procesos Administrativos. Editorial Panapo C.A. Caracas

NELISA, O. (2013). El Clima Organizacional o Clima Laboral, tomado de: BuenasTareas.com.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Clima-Organizacional-o-Clima-Laboral/26065628.html>

OMAR E. (2009). Métodos. BuenasTareas.com. Recuperado 11, 2009, de  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos/1151681.html>

RODRÍGUEZ, D. (2001) Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001.

ROBBINS, S (2000), Administración, Ediciones Prentice Hall, D.F. México. Pág. 645

ROBBINS, S. y Cenzo, D. (2002) Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones (3° Ed.). Pearson Educación, México

ROJAS C. (2002) Manual para generar conocimientos. Lima: UPG, Fac Med Vet, Univ San Marcos.

SANZ, A. (2014), Blog de Ray Human Capital, desarrollo individual, factor humano, RRHH

SCHEIN E (2009) The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. San Francisco Jossey-Bass

SIMANCAS, (2013). Compromiso Organizacional. Tomado de: BuenasTareas.com.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/CompromisoOrganizacional/25685795.html>

WERTHER, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Empresas. McGraw-Hill.

WOODCOCK, M. y FRANCIS, D. (2008). Team Metrics: Resources For Measuring and Improving Team Performance, Publicado por HRD Press, Inc. Massachusset