UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Optimización del proceso de entrega domiciliaria (Home Delivery) del equipo para diálisis peritoneal en Baxter de Venezuela

Caracas, julio de 2004

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Optimización del proceso de entrega domiciliaria (Home Delivery) del equipo para diálisis peritoneal en Baxter de Venezuela

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AUTOR: ANTONELLA FRASCA BOSCO
TUTOR: Lic. WILLIAM MEDINA QUERO

Caracas, julio de 2004

DEDICATORIA

A Vero mi niña querida, por el tiempo que sacrificamos durante mis estudios, a mi esposo por su soporte incondicional, a mi madre por su motivación y empuje continuo.

A Mario Frasca Zaccari, mi adorado padre que disfruta de la gloria celestial., el cual fue siempre un ¨"echao pa´ lante".

A mi amigo José, por su apoyo, respaldo y colaboración , además por mantener siempre una actitud positiva ante todo... y soportarme.

AGRADECIMIENTO

A la licenciada Juanita Granadillo, gran amiga y compañera de trabajo, por su guía, su disponibilidad , optimismo y refuerzo constante.

Al licenciado William Medina, por todo el conocimiento, soporte y entusiasmo que me brindó durante el último año.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por contar con profesores calificados y con altos estándares de exigencia.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
CARACAS - VENEZUELA

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ENTREGA DOMICILIARIA (Home Delivery) DEL EQUIPO PARA DIÁLISIS PERITONEAL EN Baxter de Venezuela.

AUTOR: ANTONELLA FRASCA B.
TUTOR: LIC. WILLIAM MEDINA Q.
AÑO: 2004

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de grado, es elaborar una propuesta con la finalidad de contribuir a optimizar la entrega domiciliaria en la empresa Baxter de Venezuela.; el mismo se iniciará considerando los resultados obtenidos del Diagnostico Organizacional efectuado en el Departamento de Atención al Cliente , el cual determinará las causas que pudiesen afectar a los pacientes renales debido al retraso en la entrega a domicilio (*home* delivery), de los materiales necesarios para el tratamiento de diálisis peritoneal, por tanto se procederá a elaborar un posible proyecto factible, que la organización podrá aplicar a futuro con motivo de poder mejorar dicho proceso.El Departamento de Atención al Cliente, así como el resto de los actores involucrados en el proceso, deben estar conscientes de la importancia de su labor como parte fundamental del éxito del Home Delivery y que en definitiva permite que el paciente pueda llevar a cabo el tratamiento de diálisis peritonial, con la finalidad de preservar y mejorar en la medida de lo posible su calidad de vida. Conocidas las causas y razones del problema, se procederá a diseñar el proyecto factible, a ser aplicado que facilitará lograr un cambio tanto tecno-estructural y actitudinal en los individuos.

INDICE

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTO III

RESUMEN IV

INDICE GENERAL V

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 4

Objetivos

General 6

Específicos 6

Justificación 8

Alcance 10

CAPÍTULO

II. MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas 12

CAPÍTULO

III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación 43

Área de la Investigación 44

Principales hallazgos del Diagnóstico 45

Presentación de la Propuesta 47

CAPÍTULO

IV. LIMITACIONES Y PLAN DE TRABAJO

Limitaciones para la Aplicación del Proyecto Factible 60

Cronograma 69

CAPÍTULO

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 74

Recomendaciones 77

Referencias Bibliográficas 80

ANEXOS

A. Cronograma 81

B. Flujograma: Interacción de los Valores Propuestos para Lograr el Cambio 82

C. Cuestionario: Empowerment 83

D. Cuestionario: Compromiso 85

E. Cuestionario: Trabajo en Equipo 87

LISTA DE FIGURAS Nº

1. Interrelación de las Dimensiones y sus Variables 33

INTRODUCCION

Aproximadamente existen 800.000 personas que sufren de insuficiencia renal crónica a nivel mundial, es decir que sus riñones no están en condiciones de cumplir con sus funciones normales de eliminar los tóxicos de su organismo y el excedente de líquido, por lo que todo paciente con este mal requiere tratamiento para reemplazar tales órganos.

La insuficiencia renal en Venezuela es un problema de salud pública, por su frecuencia, por la alto porcentaje de incidencia y porque afecta a individuos jóvenes y en plena capacidad productiva.

La insuficiencia renal crónica puede afectar a cualquier persona en un momento determinado sin importar la etnia, edad y clase social. Dentro de la evolución de Baxter como organización, se encuentra el desarrollo del negocio renal , cuando se inicia la creación del primer riñón artificial, basado en trabajo del Dr. Willem Johann Kolff en el año 1977 .

En los últimos 10 años ha aumentado considerablemente la atención de personas aquejadas con problemas renales que requieren ingresar en un programa de terapia sustitutiva como es la diálisis.

La presencia de esta enfermedad se debe a una serie de factores entre los que destacan las enfermedades crónicas degenerativas como la diabetes o la hipertensión arterial determinantes para desencadenar progresivamente la insuficiencia renal.

Por el número de personas aquejadas por estas enfermedades podríamos proyectar el crecimiento en los programas de tratamiento sustitutivo en un futuro.

La diálisis en Venezuela se inicio a finales de la década de los años 70, desde ese inicio las evoluciones tecnológicas se han venido sucediendo de manera continúa, por lo que el tratamiento que se le puede brindar al paciente se ha diversificado de tal manera que la prescripción de tal tratamiento, no es una utopía como se pensaba en tiempos pasados.

Este Trabajo Especial de Grado, se basa en el estudio que se efectuó en el Departamento de Atención al Cliente de la empresa Baxter de Venezuela, C.A..; el mismo se encuentra estructurado en cinco capítulos, los cuales abarcan los distintos aspectos tratados en el desarrollo de la iestudio guiendo el esquema de investigación científica.

En el Capítulo I El Problema, se formula y justifica el problema objeto del presente estudio, los objetivos (general y específicos) de la investigación, el alcance y la limitación que se le presenta al investigador.

El Capítulo II, titulado Marco Teórico, se exponen las bases teóricas consideradas por el investigador para orientar el proceso de análisis de resultados.

El Marco Metodológico enmarcado dentro del Capítulo III, representa el modelo de abordaje utilizado por el investigador para llevar a cabo el desarrollo del trabajo. En este capítulo se define el tipo de investigación y la el tipo de modalidad y se realiza la presentación de la propuesta.

Las limitaciones y el Plan de Trabajo se presentan en el Capítulo IV, tomando como base los lineamientos propuestos y la teoría estudiada durante la revisión bibliográfica.

Las Conclusiones y Recomendaciones se presenta en el Capítulo V, mediante la presentación y justificación de las mismas, sobre la base de los hallazgos obtenidos del diagnóstico previamente elaborado. Las Recomendaciones fueron establecidas por el investigador como posible punto de orientación para la implantación del proyecto.

Finalmente, se hace referencia a las fuentes bibliográficas consultadas por el investigador, y se presentan los anexos del presente estudio.

ALCANCE

El estudio se desarrollará tomando como base la formulación de lineamientos y estrategias para el abordaje de la organización, a fin de lograr resultados concretos que permitan diseñar un Departamento de Control Interno que evalúe la gestión de la organización. Por lo tanto, se contará con el soporte técnico y la plena disposición de la Empresa en todo el transcurso de la investigación.

Esta investigación se delimitará en espacio en el centro de operaciones de Baxter ubicado en la Calle 96, Urb. Industrial Castillito CCVII, Locales del 1 al 6. Valencia, Carabobo; y las oficinas administrativas ubicadas en el Centro Coinasa de la urbanización La Castellana en Caracas.

El estudio se basará en el diagnóstico que se efectuará a las unidades organizacionales de la empresa Baxter de Venezuela. Se estudiará la interrelación existente entre los departamentos de Administración y Finanzas, Almacén / distribución, Coordinación Clínica, Renal y Operaciones dada la participación y la responsabilidad compartida que las unidades mencionadas anteriormente tienen en el proceso de entrega a domicilio (*home delivery*).

El personal involucrado en este análisis es el siguiente:

- Gerente de Renal
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Servicio al Cliente
- Analistas de Servicio al Cliente
- Coordinadores Clínicos
- Analista de Documentación

- Analista de Sistemas
- Gerente de Sistemas
- Coordinadora de Proyectos Especiales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Existen alrededor de 5.100 personas aquejadas con insuficiencia renal en etapa avanzada en Venezuela, que deben recibir tratamiento dialítico como terapia sustitutiva de la función renal. La interrelación de las diversas técnicas de tratamiento sustitutivo renal es el fundamento de un equilibrio positivo en el beneficio del paciente, objetivo primario de toda actividad del equipo de salud.

Para Baxter de Venezuela, sus clientes representan su mayor preocupación. Los productos que manufactura y comercializa son destinados a preservar y /o salvar vidas. Dada la importancia que reviste la relación organización – cliente (paciente renal, en especial), la organización viene observando con creciente preocupación las devoluciones de productos, los cuales no sólo generan gastos de fletes por re-envíos, sino también los niveles de satisfacción al cliente (paciente renal) no son los más adecuados a los estándares de la corporación.

Por otra parte, las políticas y procedimientos dictaminados por su casa matriz pudiesen estarse incumpliendo, entre otras cosas por el retraso en la entrega de cifras al final de cada fin de semana, el procesamiento tardío en las órdenes médicas, la carga errada de la data contable en el *software*

informático JD Edwards y los errores en el despacho del equipo necesario para la diálisis peritoneal entregados en el domicilio del paciente renal.

La situación planteada anteriormente representa un problema tanto económico; como de imagen de la organización en el sentido, del costo adicional que los fletes requeridos para sustituir las entregas erradas con las apropiadas; así como de la falta de confianza y credibilidad que estos inconvenientes generan en los pacientes.

No obstante, la organización ha efectuado reuniones para discutir el caso, no se ha determinado un diagnóstico dirigido y formal de este proceso. Por ende, el problema objeto de investigación que se plantea consiste en la realización de un Diagnóstico Organizacional de la situación actual del Departamento de Atención al Cliente, encargado de supervisar el proceso de entrega del equipo de diálisis casera para los pacientes renales.

Los resultados obtenidos del Diagnóstico Organizacional, serán punto de inicio para realizar una propuesta que consistirá en el diseño de una unidad organizacional encargada de realizar periódicamente auditorías de control interno, cuya finalidad será evaluar la gestión de la organización al contrastar su realidad presente con los lineamientos de las políticas y procedimientos contenidos en los manuales organizacionales.

De tal manera, que la investigación determine las causas y razones en el incumplimiento del proceso. Durante el desarrollo de esta intervención diagnóstica se obtuvo resultados que respondieron a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los planes de acción que permitirían alinear los objetivos de cada una de la gerencias que presenten una participación activa en el proceso de entrega a domicilio (H*ome Delivery*) con la estrategia de la organización?

¿Cómo lograr un cambio de actitud en el personal de forma tal que se integren con sinergia al proceso?

¿Cuáles son las de habilidades de negociación a desarrollar, basadas en mutuas ganancias y cooperación positiva que permitan generar conciencia de trabajo en equipo y compromiso organizacional?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un proyecto factible para la empresa Baxter de Venezuela, C.A. que permita optimizar la gestión del proceso de entrega del equipo para Diálisis Peritoneal (*Home Delivery*) así como de el personal que participa en dicha actividad.

Objetivos Específicos

- Establecer planes de acción que permitan alinear los objetivos de cada una de la gerencias que presenten una participación activa en el proceso de entrega a domicilio (H*ome Delivery*) con la estrategia de la organización.

- Lograr un cambio de actitud en el personal de forma tal que se integren con sinergia al proceso.

- Desarrollar de habilidades de negociación, basadas en mutuas ganancias y cooperación positiva mediante la generación de la conciencia de trabajo en equipo y compromiso organizacional.

Justificación de la Investigación

El paciente renal es el eje de la atención médica y razón principal de los avances tecnológicos de la organización en materia de diálisis peritoneal. Por lo tanto, están directamente relacionados con el objetivo primario de acercarlos a una mejor calidad de vida, ayudándoles a obtener la mejoría de su estado integral de salud, dándoles a conocer la alternativa de tratamiento que mejor se ajuste a sus necesidades

Baxter es una organización que presta un servicio destinado a proveer a los pacientes con deficiencias renales una opción para mantener su calidad de vida, pues representa el contacto directo con los beneficiarios directos del insumo. La empresa, como organización que "salva vidas" debe cuidar su gestión a fin de minimizar el impacto que las quejas de los pacientes, y recomendaciones pertinentes sean canalizados, en otras palabras son el puente de comunicación entre organización y consumidores.

Por ende, la presente propuesta a ser realizada en Baxter de Venezuela, C.A., presentará un diagnóstico de la situación, pues ofrece una comprensión de la situación actual de la organización, la interrelación existentes entre las diversas unidades organizacionales y las distintas fases que integran el proceso de entrega a domicilio del equipo de diálisis peritoneal. La propuesta de proyecto factible que será diseñada considerando el diagnóstico tiene por finalidad, el garantizar que cualquier esfuerzo de cambio que se efectúe a futuro produzca los resultados esperados.

La presente investigación detallará las causas y razones del incumplimiento del proceso, determinará cuáles son las políticas y los

procedimientos de la organización dictaminados por la Casa Matriz y determinará potenciales amenazas para la organización ante la problemática presentada.

ALCANCE

El estudio se desarrollará tomando como base la formulación de lineamientos y estrategias para el abordaje de la organización, a fin de lograr resultados concretos que permitan diseñar un Departamento de Control Interno que evalúe la gestión de la organización. Por lo tanto, se contará con el soporte técnico y la plena disposición de la Empresa en todo el transcurso de la investigación.

Esta investigación se delimitará en espacio en el centro de operaciones de Baxter ubicado en la Calle 96, Urb. Industrial Castillito CCVII, Locales del 1 al 6. Valencia, Carabobo; y las oficinas administrativas ubicadas en el Centro Coinasa de la urbanización La Castellana en Caracas.

El estudio se basará en el diagnóstico que se efectuará a las unidades organizacionales de la empresa Baxter de Venezuela. Se estudiará la interrelación existente entre los departamentos de Administración y Finanzas, Almacén / distribución, Coordinación Clínica, Renal y Operaciones dada la participación y la responsabilidad compartida que las unidades mencionadas anteriormente tienen en el proceso de entrega a domicilio (*home delivery*).

El personal involucrado en este análisis es el siguiente:

- Gerente de Renal
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Servicio al Cliente
- Analistas de Servicio al Cliente
- Coordinadores Clínicos
- Analista de Documentación

- Analista de Sistemas
- Gerente de Sistemas
- Coordinadora de Proyectos Especiales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Existen alrededor de 5.100 personas aquejadas con insuficiencia renal en etapa avanzada en Venezuela, que deben recibir tratamiento dialítico como terapia sustitutiva de la función renal. La interrelación de las diversas técnicas de tratamiento sustitutivo renal es el fundamento de un equilibrio positivo en el beneficio del paciente, objetivo primario de toda actividad del equipo de salud.

Para Baxter de Venezuela, sus clientes representan su mayor preocupación. Los productos que manufactura y comercializa son destinados a preservar y /o salvar vidas. Dada la importancia que reviste la relación organización – cliente (paciente renal, en especial), la organización viene observando con creciente preocupación las devoluciones de productos, los cuales no sólo generan gastos de fletes por re-envíos, sino también los niveles de satisfacción al cliente (paciente renal) no son los más adecuados a los estándares de la corporación.

Por otra parte, las políticas y procedimientos dictaminados por su casa matriz pudiesen estarse incumpliendo, entre otras cosas por el retraso en la entrega de cifras al final de cada fin de semana, el procesamiento tardío en las órdenes médicas, la carga errada de la data contable en el *software*

informático JD Edwards y los errores en el despacho del equipo necesario para la diálisis peritoneal entregados en el domicilio del paciente renal.

La situación planteada anteriormente representa un problema tanto económico; como de imagen de la organización en el sentido, del costo adicional que los fletes requeridos para sustituir las entregas erradas con las apropiadas; así como de la falta de confianza y credibilidad que estos inconvenientes generan en los pacientes.

No obstante, la organización ha efectuado reuniones para discutir el caso, no se ha determinado un diagnóstico dirigido y formal de este proceso. Por ende, el problema objeto de investigación que se plantea consiste en la realización de un Diagnóstico Organizacional de la situación actual del Departamento de Atención al Cliente, encargado de supervisar el proceso de entrega del equipo de diálisis casera para los pacientes renales.

Los resultados obtenidos del Diagnóstico Organizacional, serán punto de inicio para realizar una propuesta que consistirá en el diseño de una unidad organizacional encargada de realizar periódicamente auditorías de control interno, cuya finalidad será evaluar la gestión de la organización al contrastar su realidad presente con los lineamientos de las políticas y procedimientos contenidos en los manuales organizacionales.

De tal manera, que la investigación determine las causas y razones en el incumplimiento del proceso. Durante el desarrollo de esta intervención diagnóstica se obtuvo resultados que respondieron a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los planes de acción que permitirían alinear los objetivos de cada una de la gerencias que presenten una participación activa en el proceso de entrega a domicilio (H*ome Delivery*) con la estrategia de la organización?

¿Cómo lograr un cambio de actitud en el personal de forma tal que se integren con sinergia al proceso?

¿Cuáles son las de habilidades de negociación a desarrollar, basadas en mutuas ganancias y cooperación positiva que permitan generar conciencia de trabajo en equipo y compromiso organizacional?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un proyecto factible para la empresa Baxter de Venezuela, C.A. que permita optimizar la gestión del proceso de entrega del equipo para Diálisis Peritoneal (*Home Delivery*) así como de el personal que participa en dicha actividad.

Objetivos Específicos

- Establecer planes de acción que permitan alinear los objetivos de cada una de la gerencias que presenten una participación activa en el proceso de entrega a domicilio (H*ome Delivery*) con la estrategia de la organización.

- Lograr un cambio de actitud en el personal de forma tal que se integren con sinergia al proceso.

- Desarrollar de habilidades de negociación, basadas en mutuas ganancias y cooperación positiva mediante la generación de la conciencia de trabajo en equipo y compromiso organizacional.

Justificación de la Investigación

El paciente renal es el eje de la atención médica y razón principal de los avances tecnológicos de la organización en materia de diálisis peritoneal. Por lo tanto, están directamente relacionados con el objetivo primario de acercarlos a una mejor calidad de vida, ayudándoles a obtener la mejoría de su estado integral de salud, dándoles a conocer la alternativa de tratamiento que mejor se ajuste a sus necesidades

Baxter es una organización que presta un servicio destinado a proveer a los pacientes con deficiencias renales una opción para mantener su calidad de vida, pues representa el contacto directo con los beneficiarios directos del insumo. La empresa, como organización que "salva vidas" debe cuidar su gestión a fin de minimizar el impacto que las quejas de los pacientes, y recomendaciones pertinentes sean canalizados, en otras palabras son el puente de comunicación entre organización y consumidores.

Por ende, la presente propuesta a ser realizada en Baxter de Venezuela, C.A., presentará un diagnóstico de la situación, pues ofrece una comprensión de la situación actual de la organización, la interrelación existentes entre las diversas unidades organizacionales y las distintas fases que integran el proceso de entrega a domicilio del equipo de diálisis peritoneal. La propuesta de proyecto factible que será diseñada considerando el diagnóstico tiene por finalidad, el garantizar que cualquier esfuerzo de cambio que se efectúe a futuro produzca los resultados esperados.

La presente investigación detallará las causas y razones del incumplimiento del proceso, determinará cuáles son las políticas y los

procedimientos de la organización dictaminados por la Casa Matriz y determinará potenciales amenazas para la organización ante la problemática presentada.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Bases Teóricas

La Deficiencia Renal y sus tratamientos

La presencia de esta enfermedad, se debe a una serie de factores entre los que destacan las dolencias crónicas degenerativas como la diabetes o la hipertensión arterial, las cuales son determinantes para desencadenar progresivamente la insuficiencia renal. Es por esta razón que se le considera un padecimiento, que no sólo deteriora al ser humano sino también agobia moralmente hasta disminuir de forma negativa la autoestima y motivación tanto del paciente como de sus seres queridos y familiares.

Por el número de personas aquejadas por este tipo de enfermedades, podríamos proyectar el crecimiento en los programas de tratamientos sustitutivo en un futuro.

La diálisis en Venezuela se inicia a finales de la década de los años 70, desde su inicio las evoluciones tecnológicas se han venido sucediendo de manera continúa, por lo que el tratamiento que se le puede brindar al

paciente se ha diversificado de tal manera que la prescripción médica de la enfermedad no es una utopía como se pensaba en tiempos antaño.

Las opciones de tratamiento como son la Hemodiálisis y la Diálisis Peritoneal, han sufrido cambios favorables ya que podemos encontrar una gran variedad, que se ajustan a las necesidades del paciente no solo atendiendo la parte orgánica del individuo sino su aspecto psicológico, su entorno ambiental y familiar.

Por lo tanto, en el momento de decidir el tipo de tratamiento que le ajuste al paciente, un equipo multidisciplinario, médico, enfermera, trabajadora social, nutricionista y psicólogo, deben evaluar todos las variables involucradas que los conlleven a tomar la decisión acertada y que permita brindar una adecuada atención así como ofrecer una adecuada calidad de vida a los pacientes.

Estas variables que incluyen aspectos clínicos, demográficos y psicosociales por diversas razones, se han venido obviando en el transcurso de los últimos años, por tanto nace la inquietud de clarificar los criterios de selección, que sean definidos adecuadamente y de investigar las causas por las cuales no se están aplicando.

Alternativas de Tratamiento

Hemodiálisis

La Hemodiálisis consiste en un tratamiento, que remueve desechos y fluidos de la sangre utilizando un equipo con dializador, como si fuera un riñón artificial. Este tipo de terapia, se requiere llevara a cabo tres veces por semana cada vez. Antes de que se inicie este tratamiento, se requiere que el paciente se someta a una operación menor para crear el acceso, el cual permitirá que la sangre sea transportada hacia y desde el dializador y para esto el cirujano realiza una incisión en la piel, normalmente en el brazo, uniendo una vena y una arteria.

La hemodiálisis es un método efectivo par remover desechos y exceso de agua, pero requiere una dieta especial restringida en líquidos durante las sesiones.

Diálisis Peritoneal

La terapia de Diálisis Peritoneal ha venido ofreciendo, por mas de una década un tratamiento seguro y confortable para los pacientes con insuficiencia renal crónica. La diálisis peritoneal se realiza introduciendo de uno a tres litros de una solución salina con dextrosa , es decir líquido o solución de diálisis en la cavidad peritoneal.

Las sustancias tóxicas se movilizan desde la sangre y los tejidos que la rodean hacia la solución de los procesos de difusión y ultrafiltración. La difusión consiste en el intercambio de solutos (toxinas) entre dos soluciones, una de ellas es la sangre y la otra la de diálisis por el peritoneo, que es una membrana semipermeable y que rodea muchos de los órganos internos en la cavidad abdominal. Antes de que este tratamiento se realizado, se requiere colocarle al paciente un catéter , lo cual consiste en un pequeño tubo blando el cual unas pocas pulgadas del mismo permanece en el abdomen oculto bajo la ropa.

El catéter es usado para conectar la bolsa de solución de diálisis, permitiendo la entrada y salida del líquido del peritoneo; una vez que el fluido se encuentra dentro del mismo, el exceso de agua y los desechos de sangre pasan a través de la membrana peritoneal la cual actúa como filtro.

Baxter ofrece actualmente dos tipos de tratamiento los cuales cuentan con el servicio de entrega a domicilio (*Home Delivery*), es decir programa de entrega en casa:

- Diálisis Peritoneal Ambulatoria Continua (CAPD): Esta terapia se realiza dentro del hogar con la finalidad, de que el paciente pueda mantener su estilo de vida y la misma se lleva a cabo directamente por el paciente o por un familiar de forma manual.

Con esta tratamiento el paciente cuenta con la siguientes ventajas:

1. Lo realiza por si mismo.
2. Control de su propio horario, libertad de acción y mayor independencia.
3. Se somete a dietas menos estrictas.
4. Debe realizar controles médicos mensuales.
5. No hay agujas.
6. Alcanza un estado físico mas estable con posibilidades de estar laboralmente activo.

- Diálisis Peritoneal Automatizada (APD): Este tratamiento consiste en la utilización de una máquina denominada Cicladora Home Choice

para llevar a cabo la purificación de las sangre a través de fluidos. La diálisis es hecha en casa, en la noche mientras el paciente duerme, la máquina controla los cambios, el tiempo, drena los líquidos usadas y llena el peritoneo con nueva solución.

Las máquinas son muy simples y seguras de operar y pueden ser usadas en cualquier lugar donde exista sistema eléctrico, en caso de que el flujo de energía se suspenda, poseen un mecanismo que sustenta su funcionamiento por dos horas. Este procedimiento, además de permitirle al paciente y a su familia llevar una vida absolutamente normal durante el día, pudiendo asistir al trabajo o a la escuela, facilita la adaptación psicológica a la terapia, ayuda a la reducción de aparición de hernias, evita fugas peri catéter y garantiza una mejor resistencia a la peritonitis.

Dentro de las ventajas de este tratamiento podemos enumerar:

1. Mejor adaptación psicosocial, le permite al paciente participar en su auto cuidado.
2. Flexibilidad en el estilo de vida.
3. Preserva por mas tiempo la función renal residual.
4. Mejor control de la presión arterial.
5. Menor restricción dietética

6. Menor estrés cardiovascular, por tratarse de una diálisis continua, le permite al paciente una mejor eliminación del exceso de líquido.
7. Independencia
8. No requiere acceso vascular.

Transplante de Riñón

El trasplante de riñón es llevado a cabo mediante cirugía, un riñón saludable es colocado cerca del hueso de la cadera. Esto proporciona la opción de tratamiento mas parecida al funcionamiento normal de un riñón y no se requiere llevar a cabo diálisis después de la operación, llevar una vida normal con algunas restricciones en la dieta e ingesta de fluidos.

Con un transplante de riñón, el tiempo de espera por un donante compatible puede ser estresante, se requiere de una cirugía mayor y existe el riesgo de un rechazo por parte de paciente y la resistencia a la enfermedades puede ser menor.

Existe una amplio rango de opciones para el tratamiento de las enfermedades renales, cada una con sus ventajas y desventajas

respectivamente, lo importante es conocer a fondo los tratamientos, discutir las opciones con el médico tratante y decidir cual es la mejor terapia.

Principios de Organización

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. (Gómez C. 1994) No importa el tamaño de la organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente.

El diseño de organizaciones implica esencialmente establecer la interrelación que presentan los "principios de organización" al desarrollo del nuevo sistema. Estos principios son:

1. Toda organización deberá establecerse un objetivo definido y claro, cuya consecución se apoyará sobre un plan de organización.

2. La responsabilidad siempre deberá estar relacionada con la autoridad respectiva, ya que siempre debe existir la obligación de rendir cuentas por el cumplimiento de los deberes.

3. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación, la autoridad debe darse de un nivel superior a un nivel inferior. Cuando la autoridad no es delegada de forma apropiada, se producen demoras, mala comunicación, falta de control administrativo y fugas de responsabilidades.

4. La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones, tomando en cuenta que la naturaleza y el número de funciones fundamentales están en relación con la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

5. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona, si no se respeta el principio básico de la unidad de mando, resulta muy difícil de establecer responsabilidades.

6. No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar, en áreas de trabajo muy grandes, los jefes tienden a descuidar algunos problemas y pierde el control de las actividades de su cargo.

7. La organización deberá estructurarse lo más sencilla posible, atendiendo a sus necesidades y evitando las complejidades.

8. Ningún jefe puede invadir el campo de acción que no le compete, ni puede criticar ni convertirse en ayudante de otro jefe a la vez, en algunos casos, ha ocurrido que jefes de una línea específica desarrollen labores de otros campos que no son inherentes a su cargo.

Desarrollo Organizacional

Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un sistema macro en el cual se suceden transformaciones imprevistas, para poder sobrevivir deben cambiar sus estructuras.

El desarrollo organizacional (DO) es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objeto común buscar el desarrollo y la consecución de los objetivos generales de la organización. (Gómez, C. 1994)

También se puede definir como el mejoramiento de la organización mediante la investigación participante (French, W. et al. 1996). Esta definición contiene los elementos que creemos son importantes para el DO. Para resumir, he aquí las principales características que distinguen al desarrollo organizacional:

1. El desarrollo organizacional se enfoca en la cultural y los procesos.

2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.

3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización, y al hacerlo interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.

6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanáliticos. El DO considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.

9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.

10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones "en las que todos ganan" es una práctica común en los programas de DO (French, W. et al. 1996).

El desarrollo organizacional es un proceso único para cada organización, sin embargo existen algunos aspectos generales que sirven como herramientas para implantar una nueva estructura dentro de una organización, tales como:

1. Detectar el problema: es importante comprobar que existe realmente un problema que afecta el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual impide la consecución de sus objetivos.

2. Definir el problema: la definición clara y precisa de la problemática existente en la empresa permitirá elaborar una propuesta que coadyuve a mejorar sus niveles de organización.

3. Establecer las posibles soluciones: formular un conjunto de posibles soluciones que sirvan como base para diseñar un plan que solvente la problemática existente.

4. Elegir la solución: escoger la solución que más se adapta a la organización.

5. Trazar el plan de acción: diseñar un plan que permita definir los pasos de implantación que permita solventar el problema.

6. Con base en la solución dada, prever futuros conflictos: establecer proyecciones que permitan definir problemas que puedan presentarse en la organización, tomando en cuenta que el plan diseñado en la actualidad puede convertirse en un futuro en un programa obsoleto.

7. Establecer los mecanismos de retroalimentación: incluir dentro del plan mecanismos que permitan evaluar y controlar el plan implantado, de forma tal que pueda establecerse un conjunto de acciones correctivas que ajusten el plan a los cambios que pueda experimentar la organización.

La Consultoría: Concepto y Proceso

La consultoría se define como el servicio prestado por una o varias personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido).

Es una forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea , en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Steele, F. 1975).

Conviene destacar que, algunas de las características fundamentales de la consultoría de empresas:

- Como servicio independiente debe:
    - Ofrecer imparcialidad y objetividad en su servicio profesional.
    - Mantener libertad de criterio durante el servicio consultivo.
    - Promover el cambio.
    - Limitado en el tiempo, por lo cual debe ser un servicio temporal.

- Como servicio interdependiente con el cliente:
    - Implica relaciones complejas con las organizaciones y con las personas.
    - La autoridad, la toma de decisiones, y su ejecución corresponden al cliente.
    - Debe asegurar la máxima participación del cliente en el proceso.
    - El éxito final se logra en función del esfuerzo tanto del cliente como del consultor.
- Como servicio consultivo:
    - Su papel es actuar como consultores no para tomar decisiones, dirigir organizaciones o asumir responsabilidades gerenciales.
    - Ofrece el consejo o asesoría adecuada, manera asertiva y en el momento apropiado.
    - El cliente debe ser capaz de aceptar y utilizar la ayuda del consultor.
    - El consultor es responsable por la calidad e integridad de sus consejos.
- Como servicio que brinda conocimientos y destrezas para la resolución de problemas organizacionales debe por tanto:

- Tener alta visibilidad organizacional.

- Poseer experiencia diversificada.

- Mantener actualizados sus conocimientos, tanto en la teoría como en la práctica.

- Limitaciones de la Consultoría:
  - No es un proceso mágico con una solución estándar para todo problema de cada organización.
  - El consultor no es quien alivia al cliente de la carga del problema, es decir, no lo libera de la responsabilidad ante las consecuencias que se originen de la decisión tomada.

  - No tiene porque ser una ocupación de tiempo completo.

¿Qué es el Diagnóstico?

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que lo ocasionan e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del mismo (OIT. 2002).

Todo trabajo de diagnóstico, debe iniciarse con un marco conceptual lo suficientemente claro que permita un análisis de resultados que arroje

conclusiones veraces. El consultor, al diagnosticar el problema, estará constantemente expuesto a tomar decisiones equivocadas.

Es recomendable que el consultor tenga presente lo siguiente:

1. Nunca base un juicio o una decisión en un único caso, por sorprendente que sea.

2. Al formarse una impresión de una persona (u objeto), trate de analizar sus diversas cualidades sin permitir que ninguna de las que destacan (sea buena o mala) influya en su opinión sobre las restantes. Puede que esto peque de frialdad, pero es importante en situaciones en que como una entrevista o en un diagnóstico basado en un conjunto de síntomas, el juicio pueda afectar seriamente a la persona que juzga.

3. Cuando se le presente información relacionada, posponga el juicio hasta el final; trate de conceder la misma importancia al último elemento que al primero.

4. Evite la información que le pueda predisponer a favor o en contra (Sutherland, S. 1992).

El diagnóstico a veces consiste en reunir, escrutar y analizar ingentes cantidades de datos, con inclusión de muchos que no tienen relación alguna con el objetivo del cometido. No obstante, también un diagnóstico veraz se circunscribe a un grupo determinado de datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto.

Cabe destacar, que el diagnóstico es punto de partida para el trabajo que se efectuará a continuación con el desarrollo de los objetivos de cambio, esto como marco referencial para el análisis de posibles soluciones.

El marco teórico de referencia seleccionado, guarda estrecha relación con el diseño de la presente propuesta. El investigador ha seleccionado tres variables: Empowerment, Trabajo en Equipo y Compromiso hacia la Organización, para el diseño del proyecto factible presente. Cada una de estas variables presenta un conjunto de valores que al ser analizados guardan entre relación entre sí.

Empowerment

El Empowerment se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizarla, y llevar a cabo el negocio de la organización."

Premisas del Empowerment

Las siguientes premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los limites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Valores del Empowerment

- Orgullo: Sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y Solidaridad: Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- Voluntad: Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- Atención a los detalles: Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.

- Credibilidad: Confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente; esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que cuentan con Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma.

Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental, no se debe esperar que las personas en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados; es cuando las personas se identifican con la organización y cuando los objetivos de las mismas y los individuales se encuentran integrados.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el

comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

A continuación pasaremos a definir una serie de conceptos estrechamente relacionados con el compromiso organizacional.

El concepto de Compromiso con el Trabajo puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Según Robbins, el compromiso organizacional es mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con el mismo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita
- Luchar porque la información fluya continuamente

Trabajo en Equipo

"Trabajo en Equipo" no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los

últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa.

Efectivamente, la participación de las personas en las organizaciones se realiza por medio de grupos diversos. Éstos pueden estar estructurados en función de las tareas, las competencias de sus miembros u otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización. También se puede tratar de grupos surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquélla.

En la actualidad no hay duda de que todos estos grupos, que interactúan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones y configuran su estructura tanto formal como informal. El trabajo en grupo y con grupos se convierte así en algo fundamental para el funcionamiento de aquéllas, e implica tanto a sus miembros (cualquiera que sea su nivel y función) como a profesionales externos que realicen algún tipo de intervención. Todos deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los mismos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.

Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a

los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

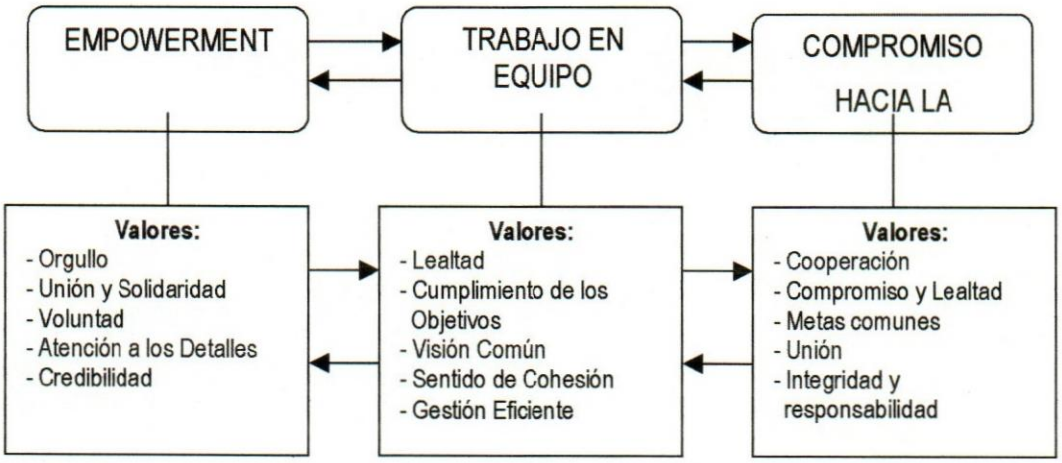
3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del grupo . Esta es una característica que en el grupo no se da.

El siguiente gráfico muestra cómo se integran las tres dimensiones consideradas para el diseño del proyecto factible:

Figura No. 1

INTERRALACIÓN DE LAS DIMENSIONES Y SUS VARIABLES



Fuente: El Investigador (2004)

Relación entre las Variables

Resulta imprescindible y de vital importancia, exponer la interacción existente entre las variables identificadas en el proyecto factible, como son Empowerment, Trabajo en Equipo y Compromiso Organizacional.

Si se logra un nivel adecuado de Empowerment a los equipos de trabajo, es decir si los supervisores permiten la delegación de poder, la participación a través de un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, esto

generará un mayor nivel de compromiso de cada uno de los actores involucrados, lo que traerá como consecuencia el que el proceso de entrega domiciliaria, se vea mejorado sustancialmente.

El proceso de los equipos para la excelencia no consiste solamente en grupos pequeños enfocados en la implementaron de mejoras para el cliente si no también en mejoras para todos los miembros de la organización, que se ven impactados por el desempeño.

Se generaran grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso de Home Delivery, planean y toman decisiones relacionadas con el método que se emplea en la función .

Renovando el énfasis en el proceso de participación en todos los niveles, reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente del equipo, reafirmar una atmósfera de mejoras continuas y de aprendizaje, demostrar el poder de un equipo enfocado en el esfuerzo Comunicar a lo largo de la empresa los mejores logros obtenidos en el equipo logrando la excelencia en el desempeño con todos los actores del proceso en sí.

El monopolio del poder en unos pocos cercenó la capacidad de la gran mayoría de asumir responsabilidades, ejercerlas, responder por los resultados obtenidos y crear un sistema de mejoramiento continuo de las habilidades y conocimientos de cada uno que se reflejaría en grado creciente

en el aporte de cada individuo y con él, el desarrollo permanente de la Empresa.

La interrelación de estas variables citadas anteriormente, generan las siguientes conductas entre los empleados:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

.

La transformación busca que cada empleado sea una célula viva de la organización y actúe con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir. Esto en contraposición a la visión tradicional de cada empleado como una pieza de engranaje, movido por otras, todas ellas rígidas inamovibles y ciegas.

Es indispensable que estas variables se mueven dentro de un contexto de flexibilidad Esto implica en cada uno voluntad y habilidad de

asumir y responder, es decir cada empleado debe utilizar los poderes inherentes a sus conocimientos y a su función y, por su puesto, empezar a crecer y se genere la integración de los equipos de la organización, que es un camino viable y lógico para multiplicar la efectividad de la Empresa. El trabajo es equipo, los procesos de operación conjunta y la asimilación de roles con alta interdependencia traen una nueva concepción del trabajo, donde la utilización inteligente de la capacidad individual se combina con la colectiva, generando equipos unidos por objetivos comunes en un sistema de alta interacción que maximiza la obtención de resultados.

Una interdependencia óptima entre Empowerment, Trabajo en Equipo y compromiso, propicia un ambiente para la comunicación y discusión productiva. Se crea sinergia al aprovechar el conocimiento y experiencia de los miembros, según su área de especialización y los diversos enfoques o puntos de vista, y se logra así una visión completa del estudio a realizar mejorando la calidad de las decisiones y de los productos obtenidos.

Se presenta la posibilidad de realizar procesos en paralelo en función de la división del equipo en comisiones o subgrupos, que permiten aligerar la presentación de la solución, producto u opinión según la situación para la cual trabajan.

La obtención de resultados realizada por consenso grupal asegura la calidad, confiabilidad y exactitud en las ideas y soluciones planteadas al

extraer el máximo provecho de las capacidades individuales para beneficio del grupo.

Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Porter y Steers (1979 cp. Cardozo y Goncalves, 1998): Confiabilidad y Validez

Los autores construyeron este cuestionario con el objetivo de elaborar un instrumento que midiera el constructo de compromiso organizacional y ayudará a encontrar indicadores conductuales que lograran la unificación conceptual del mismo. El instrumento está compuesto por 15 ítem los cuales presentaban para su medición una escala estilo Likert de siete puntos que se estructuran de la siguiente manera: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Bastante en desacuerdo, 3. Un poco en desacuerdo, 4. Indiferente, 5. Un poco de acuerdo, 6. Bastante de acuerdo, 7. Totalmente de acuerdo.

El instrumento fue traducido y validado en Venezuela por Cardozo y Goncalves (1998), la traducción fue hecha por un especialista en el ámbito industrial, posteriormente fue sometido a cinco jueces expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría, para asegurar la validez de contenido. Los expertos coincidieron en la aprobación de dicho instrumento. Para completar el proceso de validación el instrumento fue sometido a una prueba piloto de un grupo de 70 sujetos pertenecientes a una empresa de ascensores de sexo masculino y femenino de edades comprendidas entre 19 y 50 años, distribuidos en dos sucursales de la empresa dentro del área metropolitana de Caracas.

Los autores obtuvieron una confiabilidad de 0.77, estimado con el coeficiente alpha de Cronbach, lo cual indicó que existe consistencia interna entre los ítem Así mismo, realizaron un análisis de ítem a partir del cual

encontraron que los ítem 3, 4, 7, 9, 11, 12 y 13 del cuestionario original de Mowday, Porter y Steers (1979 cp. Cardozo y Goncalves, 1998), arrojaron resultados de baja significación para medir el constructo y fueron modificados por las autoras (ver anexo B).

Por otro lado, los autores realizaron un análisis factorial, encontrando dos factores, a través del método Varimax: el primero constituido por los ítem 8, 14, 6, 2, 4, 1, 5 y 11. Dicho factor hace referencia a una actitud favorable hacia la organización en la cual se trabaja. El segundo hacia la organización. Explicando el primer factor el 27.4% y el segundo factor el 11% de la varianza total. factor está constituido por los ítem 2, 3, 9, 10, 11, 12 y 15, reflejando una actitud desfavorable

Para la presente investigación, tomando en cuenta los resultados reflejados en el estudio de Cardozo y Goncalves (1998), se corregirán los ítem 1, 2, 4, 5, 6, 8, 13 y 14 de manera directa, y los ítem 3, 7, 9, 10, 11, 12 y 15, de manera inversa, de tal forma que un mayor puntaje en la escala indica un mayor compromiso organizacional.

Cuestionario de Empowerment: Confiabilidad y Validez

Para medir este variable se empleó la Escala de Empowerment desarrollada por Spreitzer (1995), destinada a la medición de las cuatro dimensiones psicológicas de este constructo definidas por esta autor, a saber: significado, impacto, competencia y autodeterminación.

El cuestionario consta de cuatro subescalas, destinadas a la medición de las cuatro dimensiones que conforman el constructo del empowerment psicológico. Para la selección de dichas escalas Spreitzer (1995) consideró

una serie de criterios, entre los cuales se encuentran: En primer lugar cada subescala debe centrarse en una sola dimensión del empowerment psicológico, y por tanto no debe centrarse en más de una, evidenciándose así la independencia entre las mismas. En segundo lugar, cada una de estas subescalas debe ser adaptada a un formato común, con fines de facilitar e! proceso de administración. Finalmente, como tercer criterio, estas subescalas deben dirigirse a la experiencia individual de cada empleado y a la percepción de la misma.

Cada uno de los ítem que conforman la escala, fueron adaptados por el autor, quien los seleccionó de cuestionarios realizados con antecedencia por otros autores. En cuanto a los ítem que conforman la subescala de significado, estos fueron extraídos de la escala desarrollada por Tymon (1988 cp. Spreitzer, 1995). Los ítem de la subescala competencia, fueron adaptados de la prueba de auto eficacia desarrollada por Jones (1986 cp. Spreitzer, 1995). Con relación a los ítem que conforman la subescala autodeterminación, estos fueron seleccionados de la escala de autonomía creada por Hackman y Oldham (198 cp. Spreitzer, 1995) y finalmente en cuanto a la subescala de impacto, los ítem fueron extraídos de la escala de vulnerabilidad elaborada por Ashforth (1989 cp. Spreiteer, 1995)

Luego de haber recabado y adaptado todo el conjunto de ítem. Spreitzer (1995), realizó el procedimiento de validación de la escala, entregando la misma a un conjunto de jueces expertos en el área, con fines de verificar la claridad en la redacción de los reactivos y la adecuación de los mismos a cada una de las subescalas.

Como resultado de todo este procedimiento de construcción y desarrollo de la escala, la misma queda compuesta por un total de doce ítem,

tres por cada subescala, que a su vez corresponden con las cuatro dimensiones del empowerment. En cuanto a la distribución de los reactivos, la subescala de significado está compuesta por los ítem 8, 3 y 1; la subescala de competencia está conformada por los ítem 10, 7 y 5; en cuanto a la subescala de autodeterminación, la misma consta de los reactivos 2, 4 y 11; finalmente, la subescala de impacto contiene a los ítem 6, 12 y 9.

En cuanto al estilo de redacción de los ítem los mismos son presentados a manera de oraciones simples que relatan determinado evento de la situación laboral del sujeto, ante lo cual este debe responder según su grado de acuerdo con lo planteado, mediante una escala likert de siete puntos que van desde un total desacuerdo a un total acuerdo a saber: 1- totalmente en desacuerdo, 2- moderadamente en desacuerdo, 3- ligeramente en desacuerdo, 4- indiferente, 5- ligeramente de acuerdo, 6- moderadamente de acuerdo, 7-totalmente de acuerdo. Al obtener mayores puntajes, se evidenciará mayores niveles de empowerment. Así mismo al obtener mayor puntaje en determinada subescala, considerando los ítem que la conforman, habrá más prevalencia de dicha dimensión en cuanto a la conceptualización del empowerment.

En lo referente a la confiabilidad del instrumento, Spreitzer (1995) realizó un estudio, empleando para ello una muestra de trescientos noventa y tres (393) dirigentes de nivel medio, encontrando un coeficiente alpha de Crombach de .72, evidenciándose así la consistencia interna de la escala desarrollada. Al respecto la autora no reporta datos con relación a la confiabilidad y validez de cada una de las subescalas.

Otros autores se han encargado de estimar la confiabilidad del instrumento desarrollado originalmente por Spreitzer (1995), son ejemplo de

ello Siegal y Gardner (2000) quienes obtuvieron un coeficiente alpha de Crombach para la escala total de .75 con una muestra de doscientos tres (203) empleados de una firma manufacturera con el propósito de determinar los factores contextuales que se encuentran relacionados con los factores psicológicos del empowerment. Con relación a la confiabilidad de cada una de las subescalas, se obtuvieron los siguientes resultados: en cuanto a la subescala de competencia se halló un coeficiente alpha de Crombach de .77, para la escala de significado .87, .72 para la subescala de autodeterminación y finalmente en lo referente a la subescala de impacto encontraron un coeficiente de .86.

En estudios independientes realizados por Linden y Span-owe (2000), realizaron una investigación en la que se contó con una muestra de trescientos treinta y siete (337), con la finalidad de determinar e! papel del empowerment psicológico en la relación que los miembros de determinada organización establecen con sus superiores y con sus compañeros. En este estudio los autores emplean la escala de empowerment desarrollada por Spreitzer (1995). y concluyen que las subescalas que conforman la escala total son confiables, apoyándose para ello en los siguientes coeficientes alpha de Crombach: significado .92, competencia .77, autodeterminación .85 e impacto .86.

Posterior al estudio piloto se decidió cambiar el número de puntos en la escala Likert utilizada, en principio porque una escala de cuatro resultaba metodológicamente más conveniente y a nivel de aplicación resultaba más sencillo para los sujetos. Igualmente la autora original de la escala utilizó en algunas investigaciones tikerts de menos de siete puntos, recomendando además dicha versión. De esta manera, esta fue la única modificación

realizada al instrumento de Empowerment para la versión final de Mertin y Ovalles (2002).

Intervenciones

Las intervenciones en consultoría consisten en una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización , ya sean grupos o individuos se dedican a una o varias taras donde las metas se encuentran relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Son una serie de acciones planificadas utilizadas con la finalidad de cambiar las situaciones de la organización que sus dirigentes deseen cambiar.

Las intervenciones surgen como un mecanismo de asistencia cuando se presentan las siguientes situaciones en una organización:

1. Surge una problema: se llevan a cabo las acciones correctivas (intervenciones) para solucionar el problema y llevar la situación a la normalidad.
2. Surge una oportunidad: algo que se desea se encuentra fuera de nuestro alcance, se desarrollan las posibles acciones (intervenciones) para aprovechar la oportunidad.
3. Ciertos aspectos de la organización se encuentran desalineados: ciertas partes están trabajando en propósitos

contrarios , se desarrollan actividades de coordinación (intervenciones) para restaurar la sincronía.

4. Cambia la visión organizacional: la visión de ayer ya no es tan buena , se desarrollan acciones (intervenciones) para crear las estructuras, los procesos y la cultura que apoyaran la nueva visión y convertirla en realidad.

Existen tres maneras de enfocar la intervenciones:

1. En muchas actividades de intervención existen dos metas:

A.- Una de aprendizaje o educacional.
B.- Otra de desempeñar una tarea.

2. Las intervenciones de resolución de problemas, tienden a enfocarse en las dificultades reales de la organización, que son decisivas para las necesidades de la misma, mas que los problemas hipotéticos abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros.

3. Las intervenciones utilizan varios modelos de aprendizaje, la gama es muy extensa, se han desarrollado para resolver la mayor parte de los problemas relacionados con los procesos humanos organizacionales, por los que los practicantes deben contar con una sólida formación en dinámica de grupos y en la comprensión de la conducta humana tanto individual como colectivamente.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Las características del presente trabajo, lo clasifica en la modalidad de proyecto factible, apoyado sobre la base de una investigación de campo de tipo descriptivo y sustentado con una revisión bibliográfica.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), define el Proyecto Factible en su Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales como la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social.

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Por esto la investigación es de tipo descriptivo. Dankhe (1986) señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Por lo tanto, miden o evalúan varios factores o componentes del fenómeno que se está investigando.

En su Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), define la

Investigación de Campo como el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.

La investigación de campo permitió recabar los datos en forma directa, gran parte de la información se obtuvo a través de la observación y la aplicación del cuestionario. Esta investigación también se apoyó sobre una revisión bibliográfica, obteniendo así, elementos que de forma teórica sustentan la propuesta.

Área de la Investigación

El tema de la investigación no es más que el área temática o el contexto histórico donde se enmarca un estudio determinado y la ubicación es el área geográfica donde se desarrollará la investigación, y donde estará localizada la población y muestra o en su defecto la empresa donde se ha realizado la investigación. (Morles, V. 1971)

Mientras que la selección del área que se desea investigar es la definición y posterior delimitación del campo de conocimientos sobre el que se piensa trabajar. Escoger y delimitar un área temática indica simplemente que se ha definido un campo de trabajo, un terreno de estudio, sobre el cual podrá o no hacerse una investigación científica. (Sabino, C. 1992)

Esta investigación se desarrolló en la empresa Baxter de Venezuela, C.A., ubicado en la Zona Industrial Big Low Center, Valencia; y las oficinas administrativas ubicadas en el Centro Coinasa de la urbanización La Castellana en Caracas. Es una empresa del sector salud que se dedica a la

importación y distribución de los insumos médicos fabricados por sus plantas en otros países del mundo.

Hallazgos del Diagnóstico

El marco teórico expuestos anteriormente, hacen referencia a estudios e investigaciones realizadas por científicos del campo de las ciencias conductuales que guardan estrecha relación con la presente investigación y que fueron obtenidos mediante la revisión bibliográfica.

Los principales hallazgos obtenidos del proceso del diagnóstico organizacional previo son:

- La Gerencia de Renal de Baxter de Venezuela por desconocimiento al procedimiento, ajustó este estándar o meta de cumplimiento en un 95 por ciento, es decir, que por cada 100 pacientes 5 de ellos tendrán la posibilidad de no recibir su equipo de tratamiento de renal.

- Existen tres procedimientos que definen la normativa para cumplir con el proceso de entrega a domicilio (home delivery), los cuales fueron denominados:
    - Normativa para el Manejo y Procesamiento de Ordenes Médicas
    - Procedimiento para Ingreso de Pacientes en el Sistema
    - Entrega a Pacientes

- No existe una unidad de control interno que efectúe revisiones periódicas a las normas contenidas en las políticas y procedimientos de la organización.

- Mediante una entrevista realizada al Analista de Sistema informó que los usuarios subutilizan sus módulos de procesamientos de datos. Al realizar una auditoria a las órdenes de compra, se comprobó que los usuarios mantienen controles manuales en la liberación (fase de autorización de las notas de despacho) de órdenes de compra.

- Los flujos de trabajo fueron diseñados de formal tal, que las funciones de cada individuo se relacionan directamente con las del otro a fin de cumplir con las políticas y procedimientos dispuestos. Es decir, cada puesto de trabajo y sus funciones y responsabilidades engranan con las del otro.

- Se evidencia fallas en el procesamiento de la orden médica: 1) Las órdenes médicas no son enviadas a tiempo al departamento de Atención al Cliente. El estatus de orden médica afiliada a cada paciente, no se actualiza en el sistema por lo que no se pueden generar listados de los mismos. 2) Las órdenes médicas no son ingresadas al sistema, cuando la entrega esta incompleta y no permite la liberación del pedido y por tanto el control de las mismas es manejado de forma manual por Atención al Cliente, lo cual no permite la visualización de dichos faltantes. 3) En cuanto a las órdenes médicas en sí, se constató que las mismas aunque tienen un recorrido

por varios departamentos, es decir coordinadores clínicos, centro de documentación y atención al cliente, en reiteradas ocasiones el documento no cumple con las especificaciones, generando reprocesos, ya que el chofer es quien detecta en la entrega los errores, incurriendo así en gastos operativos.

Elaboración de la Propuesta

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El presente proyecto tiene apoyo en una investigación documental, sobre la base de una investigación de campo.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), define el Proyecto Factible en su Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales como la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social.

El proyecto factible consta de dos elementos de estudios:

- Planes de Acción para promover un Cambio Conductual.
- Un rediseño de un proceso estructural.

1. Planes de Acción para promover un Cambio Conductual:

Plan de Acción No. 1	
Título:	**Empowerment** Aplicación del Instrumento de medición de Empowerment. Revisión de la prueba y análisis de resultados a todos los actores involucrados en el proceso.
Actividad:	**Adiestramiento:** curso de capacitación sobre Empowerment **Participación:** se requiere que los supervisores involucrados en el proceso logren mejorar el rendimiento, la iniciativa y el compromiso de individuo con su trabajo. **Modelaje:** es necesario que desarrollar habilidades sociales, relaciones profesionales constructivas, de colaboración coordinadas y claras con sus subordinados. Detectar posibles oportunidades de introducir mejoras innovadoras sirviendo como mediador imparcial y modelado como un buen ejemplo.
Programado por:	Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos seleccionar la institución más idónea y apropiada para remitir a los participantes descritos en la sección "**Dirigido a"** para la realización de dicho curso.
Dirigido a :	• Gerente de Renal de Venezuela • Gerente de Operaciones • Gerente de Sistemas • Coordinador Proyectos Especiales • Jefe de Servicios al Cliente

Descripción:	Empowerment quiere decir potenciación o "empoderamiento", que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
Seguimiento:	Aplicación del instrumento nuevamente a los mismos actores. Corrección de prueba y análisis de resultados. Contraste con prueba anterior. Comprobación de si se produjo cambio o no.

Plan de Acción No. 2	
Título:	**Compromiso** Aplicación del Instrumento de medición de nivel de compromiso. Revisión de la prueba y análisis de resultados a todos los actores involucrados en el proceso.
Actividad:	**Participación y modelaje:** Los supervisores involucrados en el proceso de entrega domiciliaria, deben identificar la misión de la organización; adquirir el compromiso con el rol que le compete desarrollar en la organización; participar activamente en el proceso de servicio integrador continuo instaurado en la organización. **Talleres:** Coordinación de talleres de participación "in company", con la finalidad de desarrollar las competencias que le permitan incorporar en forma proactiva las relaciones humanas al interior de la organización; establecer las habilidades que motiven en el establecimiento y que de una visión común a partir del trabajo en equipo y el ejercicio de un liderazgo compartido.
Programado por:	Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos seleccionar la consultora más idónea y apropiada para organizar el taller en la sección "**Dirigido a"** para la realización de dicha actividad.
Dirigido a :	Todo el personal involucrado en el proceso
Descripción:	Compromiso con el trabajo puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

	Continuación Plan de Acción No. 2
Seguimiento:	Aplicación del instrumento nuevamente a los mismos actores. Corrección de prueba y análisis de resultados. Contraste con prueba anterior. Comprobación de si se produjo cambio o no.

Plan de Acción No. 3	
Título:	**Trabajo en Equipo** Aplicación del Instrumento de medición de Trabajo en equipo. Revisión de la prueba y análisis de resultados a todos los actores involucrados en el proceso.
Actividad:	**Adiestramiento:** curso de capacitación sobre trabajo en equipo, dirigido al personal supervisorio con la finalidad de mejorar el rendimiento, la iniciativa y el compromiso del individuo con su trabajo; desarrollar y apoyar el trabajo en equipo estableciendo relaciones constructivas, de colaboración coordinadas y claras; ejercer liderazgo con el personal a cargo. Curso para el desarrollo de habilidades supervisorias. **Participación:** se requiere que los supervisores involucrados en el proceso logren mejorar el trabajo en equipo y el fomentar la conciencia del trabajo en equipo. **Modelaje:** reconocer la importancia del rol de los líderes al interior de su grupo de trabajo y de la empresa; asumir las responsabilidades y adquirir las características del buen líder; mejorar la relación con sus subalternos, a través de la retroalimentación, el uso de técnicas conductuales y sistemas administrativos de apoyo; aprender habilidades y técnicas para mejorar su forma de comunicar y hacerlo en forma adecuada, respetuosa y oportuna. Los supervisores deben ejercer un rol de mediador imparcial y ser un modelador de buen ejemplo. **Desarrollo de Competencias para Trabajar en Equipo:** Mejorar el rendimiento, la iniciativa y el compromiso del individuo con su equipo de trabajo; desarrollar y apoyar el trabajo en equipo estableciendo relaciones constructivas, de colaboración coordinadas y claras; promover el progreso, manejando las objeciones y resistencias al

	cambio, promoviendo la calidad y animando a los colaboradores a identificar posibles oportunidades de introducir mejoras innovadoras en los procesos; resolver aquellos conflictos que traban el rendimiento de equipo. **Definición de Roles:** definir roles, responsabilidades, niveles de desempeño y detectar necesidades de capacitación y formación personal en el puesto de trabajo; conocer técnicas de supervisión eficaz, para obtener un alto rendimiento del equipo, creando sinergia. **Liderazgo y Comunicación:** reconocer la importancia del rol de los líderes al interior de su grupo de trabajo y de la empresa; asumir las responsabilidades y adquirir las características del buen líder; mejorar la relación con sus subalternos a través de la retroalimentación, el uso de técnicas conductuales y sistemas administrativos de apoyo.
Programado por:	Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos seleccionar la institución más idónea y apropiada para remitir a los participantes descritos en la sección "**Dirigido a"** para la realización de dicho curso.
Dirigido a :	• Gerente de Renal de Venezuela • Gerente de Operaciones • Gerente de Sistemas • Coordinador Proyectos Especiales • Jefe de Servicios al Cliente
Seguimiento:	Aplicación del instrumento nuevamente a los mismos actores. Corrección de prueba y análisis de resultados. Contraste con prueba anterior. Comprobación de si se produjo cambio o no.

Plan de Acción No. 4	
Título:	Curso de Capacitación Sistema J.D. Edwards.
Actividad:	Curso de Adiestramiento Sistema J.D. Edwards
Programado por:	Es responsabilidad del Gerente de Sistemas en coordinación con el Analista de Sistemas.
Dirigido a :	• Asistente Administrativo de Renal • Analistas de Atención al Cliente • Analistas de Atención al Cliente "Call Center" • Asistentes Contables
Descripción:	Adiestramiento al personal responsable del manejo y administración de la data en los siguientes módulos: • Maestro de Pacientes • Módulo de Administración • Módulo de Almacén
Seguimiento:	Análisis de resultados del proceso completo, a través de auditorias llevadas a cabo por un equipo asignado para tal fin. Uso de focus groups para analizar si la situación a mejorado.
Documentación:	A través de indicadores de gestión establecidos en conjunto por las partes involucradas, y llevar a cabo estadísticas de las diversas variables.

Plan de Acción No. 5	
Título:	Promoción de los valores de Baxter " Salvando vidas"
Actividad:	Campaña para promover los valores de Baxter entre los empleados.
Programado por:	El Gerente General en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos deben ser los principales promotores.
Dirigido a :	Todos los empleados de la organización en Venezuela.
Descripción:	La Campaña "Salvando Vidas" tiene por finalidad promocionar los valores de la Organización. Un mayor conocimiento de los valores tiene por objetivo dar a conocer la importancia del trabajo del individuo no sólo en su entorno más cercano sino también su repercusión en el desempeño financiero, administrativo y operativo de la empresa. Esta campaña busca desarrollar una conciencia crítica en el empleado, logrando que este se formule las siguientes interrogantes: • ¿Qué pasa si no cumplo con mis labores? • ¿Quiénes se verán afectados ante mi incumplimiento, por ende el incumplimiento de la organización? • ¿Qué sucederá con mi estabilidad laboral? • ¿Soy responsable de la vida de otras personas, ajenas a mi entorno? • ¿Qué hice hoy, qué debo hacer mañana?

	Continuación Plan de Acción No 5
Seguimiento:	Campaña permanente. Se debe hacer énfasis durante los programas de inducción. Promover con material gráfico, en especial, utilizar los "símbolos gráficos" de los valores Baxter acompañados por su descripción. • Difusión de la Campaña: 1. Mediante la creación de equipos de trabajo dirigidos a estudiar mejorar sus procesos diarios. 2. Empleo de los símbolos que identifican los "Valores Corporativos Baxter" en membretes de correspondencia interna, e incluso en el correo electrónico. 3. Los equipos de trabajo deben estar integrados por todos los empleados de la organización, sin distingo de jerarquía o departamento en el cual labore. 4. La prioridad de estos equipos es identificar un proceso que entorpezca la fluidez de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, disminuir los niveles de autorización de 5 firmas a 3 firmas; o reducir el número de reuniones no necesarias en el trabajo. 5. Fomentar la integración de los distintos miembros de la organización con la finalidad de incentivar el pensamiento de "One Company" (*una compañía*).
Documentación:	Minutas. Cualquier documento soporte de las reuniones de trabajos de equipos.

2. Plan de Acción para el Rediseño Tecno-Estructural

Plan de Acción No. 6	
Título:	**Definición de la estructura y funciones del Call Center**
Actividad:	Redefinición de nuevas funciones para el Call Center
Programado por:	Gerente de Operaciones y Jefe de Atención al Cliente, Coordinador de Proyectos Especiales, Gerente de Sistemas.
Dirigido a :	Analistas de Atención al Cliente Operadores de Call Center
Descripción:	Las nuevas funciones del Call Center deben ofrecer un rol más pro-activo en el proceso de Atención al Cliente: • El Nuevo Call Center debe estar adscrito a la Jefatura de Atención al Cliente. • Su función debe estar dirigida principalmente a la Atención al Cliente, y contar con la capacidad de canalizar, realizar seguimiento y brindar una respuesta satisfactoria y en tiempo breve a las quejas y recomendaciones de los clientes. Cualquier evento distinto a estas funciones (por ejemplo, labores de ventas y promoción) deberán ser referidos a la unidad organizacional pertinente a Ventas y Mercadeo. • El Call Center deberá estar integrado por empleados con un firme sentido del compromiso hacia la organización. Por ello, cualquier personal en calidad de temporal no se sentirá responsable y compenetrado con la organización. Es necesario que el personal tenga una condición de empleado fijo.

	• El nuevo Call Center debe constantemente verificar y/ o actualizar los datos generales y médicos de los pacientes renales. • El paciente debe convertirse en la razón de ser de la empresa y de los servicios brindados, por ende el Call Center debe orientar sus mayores esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades. • El nuevo Call Center debe tener la capacidad de concentrar miles de datos, para luego procesarlos y transformados en información valiosa para la toma de decisiónes. • Los empleados del nuevo Call Center deben también guardar y obedecer a criterios de seguridad, privacidad y confidencialidad en el manejo de la información de los pacientes.
Seguimiento:	Mediante la aplicación de una encuesta de Satisfacción al Cliente cada seis meses.
Documentación:	Archivar la encuesta de Satisfacción al Cliente y su respectivo informe de análisis.

Plan de Acción No. 7	
Título:	**Implantación de un Programa de Auditoria Interna**
Actividad:	Diseño de Programa de Auditoria Interna
Programado por:	Contraloría / Administración y Finanzas
Dirigido a :	Contralor
Descripción:	Programa de Auditoria Interna: 1. Dividir el Manual de Normas y Procedimientos en módulos o secciones auditables por unidad organizacional. 2. Cada módulo debe revisarse con regularidad, debe manera que se establezcan ciclos de auditoria permanente donde cada módulo se revise cada de seis meses. Es decir, se auditan los procedimientos de Cuentas por Cobrar, y luego de seis meses se repite la revisión. 3. Una vez se que se detecte el no cumplimiento con la norma establecida en las políticas y procedimientos contenidas en los manuales, el Contralor está en el deber de fijar un(os) plan(es) de acción para corregir la falla. Todo plan de acción debe ser debidamente documentado con antes, durante y al cierre de su ejecución.
Seguimiento:	Realizado por la Gerencia General.
Documentación:	Archivar el Programa de Auditoria, los resultados y los planes de acción debidamente soportados con sus documentos respectivos.

CAPITULO IV

LIMITACIONES Y PLAN DE TRABAJO

Limitaciones para la Aplicación del Proyecto Factible

Se considera que pudiesen presentarse las siguientes limitaciones, para la implantación del Proyecto Factible, en el proceso de Home Delivery en Baxter de Venezuela:

Barreras para la Comunicación Eficaz

- Diferente percepción (falta de comprensión) en cuanto a metas y objetivos entre los supervisores y los integrantes de los diferentes equipos.

- Obstrucción de rutas de comunicación, esto podría ser porque los intereses personales y las percepciones de lo que es importante en la organización son diferentes.

- Percepción diferente, en la que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad

y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

- Defensa, es decir cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en maneras que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz
- Lenguaje, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en la forma de expresarse que una persona utiliza,
- Las palabras significan diferentes cosas para diversas personas lo que crea dificultades en la comunicación

- Conflictos de personalidad o antagonismos

- Resistencia al cambio o diversas actitudes que presente los actores involucrados.

Resistencia al Cambio

Puede ser el caso de que se presente una resistencia al cambio que se desea implantar ya que los actores podrían percibir que el mismo puede "venir desde arriba", y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación.

Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice

que tiene que cambiar de función, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el involucrado, no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio; así mismo sabe que si no elimina esta amenaza, las propuestas pueden no darse y la organización se verá afectada.

Dificultades para trabajar en equipo

En cuanto a este punto, se podría predecir , que las personas sólo se inclinarían a asumir responsabilidades individuales y no colectivas, se requiere que se generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes, posibilitando niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros.

Otro tema sería la conciencia de que los actores considerarán que un equipo no es más que la suma de sus partes; que no comprendan que la esencia de un equipo es el compromiso común.

Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer. Los equipos encuentran el rumbo y el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo.

Falta de compromiso de lo líderes de su papel modelador y facilitador, para poder dar lugar a un trabajo efectivo y adecuado.

Carencia de tiempo a invertir con los miembros, para aprender y adecuarse a trabajar en equipo.

Toma de decisiones unilateralmente por parte de lo líderes.

Ausencia de sentimientos de cooperación entre los miembros del equipo.

Recomendaciones para vencer estas limitaciones

Comunicación

- Los líderes o supervisores, deben comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

- Asociar las acciones con las palabras

- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)

- Énfasis en la comunicación cara a cara

- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización

- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias

- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita

- Luchar porque la información fluya continuamente

Resistencia al cambio

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. Es necesario que los supervisores deban prepararse para producir el cambio, de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, se debe analizar cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Hay que ponerse en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le harán. En esta forma se estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo la afectará.

Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

Es necesario considerar los siguientes factores para facilitar el cambio:

- **Educación y Comunicación:** La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad.

- **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuye cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.

- **Participación:** Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle la oportunidad a la gente y obtener su compromiso

Trabajo en equipo

La esencia de un equipo es el compromiso común. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer. Los equipos encuentran el rumbo y el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo.

La gerencia es responsable de clarificar la carta de principios, la razón fundamental y el desafío de desempeño del equipo, pero debe también dejar un espacio de gran flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, conjunto de metas específicas, tiempo y enfoque.

Transformar las directivas amplias en metas de desempeño específicas y mensurables es el primer paso seguro para que un equipo que está tratando de delinear un propósito significativo p/ sus miembros. Las metas específicas brindan una plataforma sólida para los equipos, debido a :

- Las metas específicas de desempeño ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes de la misión de toda la organización y de los objetivos de trabajo individuales.

- La posibilidad de alcanzar metas específicas ayuda a los equipos a mantener el enfoque en la obtención de los resultados.

- Los objetivos específicos tienen un efecto nivelador favorable al comportamiento de equipo.

- Las metas específicas le permiten al equipo alcanzar pequeñas victorias en el tránsito hacia su propósito mayor.

- Las metas de desempeño son exigentes. Son símbolos de triunfo que motivan y estimulan. Les plantean a sus integrantes el desafío de comprometerse como equipo para crear una diferencia.

A continuación se enumera una serie de propuestas para lograr un efectivo trabajo en equipo

- Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo: cuanto más urgente y significativa sea la razón fundamental, más posibilidades habrá de que el equipo alcance todo su potencial de desempeño. Los equipos funcionan mejor dentro de un contexto de gran exigencia.

- Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial, y no según su personalidad: la mayoría descubren las habilidades que necesitan una vez formado el equipo.

- Prestar particular atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales tienen un enorme peso.

- Fijar algunas reglas de comportamiento claras: que tiene que ver con la asistencia, el debate, la confidencialidad, la orientación hacia el producto final. Definir y adoptar tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño: no existe un auténtico equipo sin resultados, cuanto antes se obtengan estos , mejor congeniarán sus miembros.

- Cuestionar al grupo regularmente aportando nuevos hechos e información.

- Pasar mucho tiempo juntos: que sea suficiente para aprender a ser un equipo. No significa necesariamente la presencia física.

- Explotar el poder de feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa.

- Para obtener resultados en el equipo se requiere:

- Visualizar el equipo: conocer a los demás

- Asignar papeles: revisar las funciones del equipo, asignar roles, aclarar las responsabilidades

- Establecer las reglas: revisar comportamientos saludables del equipo, determinar las pautas

- Planear el trabajo: establecer las metas principales, dividirlas en tareas, programarlas, asignar responsabilidades

- Hacer el trabajo: reunirse regularmente, comunicarse, enfrentar problemas

- Revisar el desempeño del equipo: completar la evaluación, llevar a cabo una discusión, decidir las acciones

- Completar el trabajo: apuntar a la terminación de las tareas, sobreponerse de los problemas, documentar los resultados

- Publicar los resultados: establecer metas de comunicación, planear la comunicación, presentar / publicar

- Recompensar al equipo: celebrar los acontecimientos como

equipo, dar reconocimiento al equipo dentro de la organización

- Seguir su camino: dispersarse, reestructurarse o renovarse

Cronograma

A continuación se expone el cronograma de acción, el cual se considera que la organización pudiera utilizar en caso de que lo crea conveniente con la finalidad de dar uso a el proyecto factible en el proceso de entrega domiciliaria (ver Anexo A):

Semana 1

- Aplicación de los instrumentos de Empowerment, Compromiso, y Trabajo en Equipo.

- Revisión y corrección de pruebas, así como análisis de los resultados.

Semana 2

- Selección de empresas didácticas idóneas las cuales serán las encargadas de adiestrar al personal involucrado.

Semana 3

- Entrenamiento en cuanto a Empowerment se refiere al siguiente personal:

  - Gerente de Renal
  - Gerente de Operaciones
  - Gerente de Sistemas
  - Coordinador de Proyectos Especiales
  - Jefe de Servicios al Cliente

Semana 4

Charla y reunión con el personal que forma parte del proceso, las cuales serán dirigidas por los supervisores, con la finalidad de crear y fomentar conciencia del concepto de Empowerment y sus repercusiones organizacionales.

Semana 5

Reunión con el personal, con el fin de reforzar la misión de la organización y establecimiento de compromisos individuales que contribuyan a alcanzar los objetivos de la empresa. Los supervisores serán los responsables de esta actividad.

Semana 6

Taller con consultores externos, con la finalidad de revisar los compromisos individuales ya establecidos anteriormente, definir en común la importancia del trabajo en equipo y el establecimiento de una visión compartida.

Semana 7

Curso de Capacitación en el sistema JD Edwards, por parte del analista de sistemas y bajo la supervisión del gerente de Sistemas. Este curso está dirigido a:

- Asistente Administrativo Renal
- Analistas de Atención al Cliente
- Analistas de Atención al Cliente Call Center
- Asistentes Contables.

Semana 8

Establecimiento de indicadores de gestión establecidos en consenso por todo el personal involucrado en el proceso.

Semana 9

Definición de la estructura y funciones del call center por parte del Gerente de Operaciones, Jefe de Atención al Cliente, Coordinador de Proyectos Especiales, Gerente de Sistemas.

Semana 10

Curso de capacitación de Trabajo en Equipo para todo el personal involucrado en el proceso.

Semana 11

Definición de roles, responsabilidades, niveles de desempeño por parte de los supervisores.

Semana 12

Inicio de la campaña Salvando Vidas , con la finalidad de dar a conocer los valores de la organización.

Semana 13

Entrenamiento de técnicas de liderazgo al personal supervisorio.

A partir de la semana 14 hasta la semana 23

Implantación de un Programa de Auditoria Interna, el mismo pudiera ser llevado a cabo por un equipo conformado por personal del área de Finanzas.

Semana 24

Una vez transcurridos un lapso de seis meses de aplicación de los instrumentos al personal, es conveniente administrar los mismos nuevamente y medir las brechas o diferencias existentes.

En caso de que haya diferencia significativa positiva en los resultados, se evidencia que la aplicación de las actividades expuestas en el proyecto factible, dio lugar a un cambio en cuanto a las variables de Empowerment,

Trabajo en Equipo y Compromiso Organizacional en los actores que participan en el proceso de entrega domiciliaria.

Si por el contrario no se evidencia cambio alguno, se requiere analizar caso por caso, con la finalidad de poder determinar las causas o motivos de esta situación.

Se recomienda llevar a cabo entrevistas individuales por parte de los supervisores, para obtener de primera mano información por parte de los actores involucrados.

Una vez determinadas las razones, se tratará de minimizarlas nuevamente, re educando, entrenando, clarificando roles y responsabilidades.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las siguientes conclusiones son derivadas del diagnóstico que se llevó a cabo en el proceso de Home Delivery de Baxter :

Una buena gestión puede incidir tanto en la reputación como en la reducción de los costos operativos de la organización, y por ende, se reflejará en sus utilidades. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, son fundamentados con bibliografía referente a la función de Atención al Cliente en una organización y nuevas técnicas de gestión empresarial, lo cual permitió establecer las siguientes conclusiones:

- La unidad de *Call* Center en la empresa Baxter de Venezuela, C.A. se encuentra dispersa en la figura de dos unidades organizacionales.

- Al establecer diversos planes de acción, la empresa puede seleccionar aquellos puntos álgidos que entorpecen el normal desarrollo del proceso de entrega a domicilio del equipo de diálisis peritoneal a los pacientes renales, mejorando los lapsos de tiempo para la entrega de forma razonable. Este método evita que la empresa corra el riesgo de

establecer puntos de cambio de forma desorientada y así garantizar el suministro constante de los insumos requeridos.

- El cumplimiento de los procedimientos formales permiten regular y estandarizar la gestión de la organización.

- Al centralizar el *Call* Center en el Departamento de Atención al Cliente, el flujo de comunicación con el paciente mejora, al canalizar una única entidad los reclamos y sugerencias de los pacientes-clientes.

- El programa de auditoria interna, aplicado con regularidad permite evaluar y controlar la gestión de las distintas unidades de la organización.

- La empresa está dotada de recursos materiales y tecnológicos, por lo tanto, se requiere el adiestramiento y la capacitación adecuada a los usuarios.

Son limitaciones importantes a considerar en la implantación de esta propuesta:

Los responsables de la aplicación del proyecto factible, deben contar con habilidades comunicativas, para evaluar, condensar y actuar sobre la información, para poder explicar al personal involucrado en el proceso, el objetivo que se pretende alcanzar, los pasos, procedimientos y responsables.

Invariablemente el cambio afectará el *statu quo* de la organización, por lo que implica en sí mismo la realización de una actividad política. La empresa, debe aprovechar la influencia de aquellos individuos que se detecten con aptitudes de liderazgo o de quienes tienen deseos de hacer algo por la organización, los que tengan buena aceptación de la gente, los elementos nuevos, o los ejecutivos un poco alejados de la estructura de poder, para que sean los agentes de cambio.

La implantación del cambio deberá ser gradual no radical, porque esto permitirá que se vayan adecuando tanto las personas como las circunstancias. Se deberá observar con inteligencia los efectos de las decisiones y las acciones y la lucha por el poder dentro de la organización, porque esto determinará en gran medida la velocidad y la magnitud de los cambios que se realicen.

La gerencia es responsable de clarificar la carta de principios, la razón fundamental y el desafío de desempeño del equipo, pero debe también dejar un espacio de gran flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, conjunto de metas específicas, tiempo y enfoque.

Para concluir el análisis, se afirma que, al trabajan adecuadamente las tres variables objeto del presente nuestro estudio:

- Empowerment

- Trabajo en Equipo

- Compromiso

Así como se superan las posibles barreras que su pudieran presentar, como se citó anteriormente, que son resistencia al cambio, problemas o barreras de implementación y trabajo en equipo, es muy probable que se puedan mejorar los niveles de entrega domiciliaria, lo cual elevaría los niveles satisfactorios de entrega y la satisfacción al cliente y reducirían los costos en cuanto a fletes por reenvíos.

Recomendaciones

En función con las conclusiones señaladas en la investigación, se sugiere a la empresa Baxter de Venezuela, C.A.:

- Analizar la propuesta de un proyecto factible para optimizar la gestión del proceso de entrega a domicilio (*home* delivery) del equipo de diálisis peritoneal para los pacientes renales y del personal que participa en dicho proceso.

- Se sugiere al Contralor la preparación con seis meses de anticipación del programa de auditoria interna e informar a los participantes y auditados con anticipación del proceso.

- Se recomienda que el *Call Center* debería pasar de inmediato a la tutela del Departamento de Atención al Cliente para mantener una continuidad en el concepto de Servicio. Cada departamento debe atender sus funciones prioritarias.

- La unidad de *Call Center* debería preparar para la revisión de la Gerencia, informes periódicos que contengan las causas y motivos principales de devolución e incumplimiento en el proceso de *home delivery*.

- La empresa cuenta con un Contralor que coordina las actividades y procesos contables y administrativos de la organización. Por sus conocimientos en materia de procedimientos se sugiere que sea el encargado de realizar la auditoria interna a través de un Programa de Auditorias que permita evaluar y controlar la gestión de los distintos departamentos, notificando con antelación mediante comunicación escrita al Jefe o Gerente de la unidad y con la debida autorización de la Gerencia General: la fecha pautada para iniciar la auditoria, con la finalidad de preparar el legajo de papeles; y la información necesaria para responder a las preguntas del auditor.

- Fomentar entre los diversos Jefes o Gerentes de cada unidad organizacional el sentido de detección de necesidades de adiestramiento entre sus subordinados, para posteriormente informarle a la Gerencia de Recursos Humanos, los cursos que cada empleado debe tomar.

- Es indispensable reconocer los factores claves que intervienen en el cambio organizacional; identificar conductas que faciliten su incorporación a las estrategias de cambio de la empresa.

- Se considera que la comunicación debe ser reforzada a través de flujos de difusión de información y sobretodo obtención de retroalimentación. La comunicación debe estar orientada a la integración del recurso humano, por medio del reconocimiento de sus competencias y habilidades y a la identificación con las metas organizacionales y a dar a conocer toda la información clave para la organización a todos los niveles.

- Se recomienda que para el seguimiento y control de la campaña "Salvando Vidas", se nombre un equipo coordinador o encargado de la divulgación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER-EGG. E. (1987). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, Argentina. Editorial HV Manitas.

BAS, A. y Fernández R. (1987). Biblioteca de Contabilidad. (Vols. 7-8). Madrid. Editorial Cultural, C.A.

BECK. U., Giddens A. y Scott Lash. (1997). Reflexive Modernization. Cambridge, UK. Polity Press.

BEVERIDGE, W. (1966). El Arte de la Investigación Científica. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.

BETANCOURT, A. (1985). Organización y Administración. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

BISQUERRA, R. (1987). Métodos de Investigación Educativa. Barcelona, España. Editorial CEAC.

CAMARAN, C. (1994). Auditoria de los Inventarios. Trabajo de Ascenso No Publicado. Universidad de Carabobo, Núcleo La Morita. Maracay, Venezuela.

DANKHE, G. (1986). Investigación y Comunicación. México. Editorial McGraw-Hill.

DAVIS, K. y Newstrom J. (1991). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill / Interamericana de México. México.

EATON, J. y R. Johnson. (2001). Coaching Successfully. Dorling Kindersley Ltd. Londres.

EVERS, F., J. Rush y I. Berdrow. (1998). The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. Jossey-Bass. Toronto.

FRENCH, W. y Cecil Bell. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Desarrollo de la Organización. México. Editorial Prentice-Hall.

FOWLER, E. (1976). Tratado de Auditoría. Buenos Aires. Ediciones Contabilidad Moderna.

GOMEZ, C. (1994). Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

GÓMEZ, J. (1989). El Control Interno de los Negocios. México. Editorial Fondo Cultura Económico.

HELLRIEGEL. D et all. (1998). Comportamiento Organizacional. Thomson Editores. México.

HENDRICKS, W. (1996). Coaching Mentoring and Managing. Career Press. New Jersey.

HERNANDEZ R. (1990) Metodología de la Investigación. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

HOLMES, A. (1979). Auditoría. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.

HOWARD, L. (1982). Auditoría. Madrid. Editorial Adaf.

MEDINA, W. (2003). Procesos de Consultoría. Trabajo no publicado. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

MONTGOMERY, R. (1988) Auditoria. México. Editorial Limusa.

MORLES, V. (1971). Técnicas de Estudio. Caracas. Editorial Nueva América.

MULHERN, F. (2001). Culture / Metaculture. Londres. Routledge – Taylor & Francis Group.

MYERS, D. (2000). Psicología Social. Santa Fe de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA EL TRABAJO. (2002). La Consultoría de Empresas. México. Editorial Limusa.

PHILLIP, N. (1994). Nuevas Técnicas de Gestión. Barcelona, España. Ediciones Folio.

PORRAS, J. (1988). Análisis de Flujo. México. Addison Wesley Iberoamericana.

RITZER, G. (1993). Teoría Sociológica Clásica. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

SABINO, C. (1992). Cómo Hacer una Tesis. Caracas. Editorial Panapo.

SORIANO, C. (1990). Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. Madrid. Editorial Días de Santos, S.A.

SUTHERLAND, S. (1992). Irracionalidad. El Enemigo Interior. Madrid. Alianza Editorial.

TAMAYO, M. (1992). El Proyecto de Investigación. Barcelona, España. Editorial Hispano-Europea.

TERRY, G. (1986). Principios de Administración. México. Editorial CECSA.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (1993). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

YULK, C. (1998). Leadership in Organizations. New Jersey. Editorial Prentice-Hall.

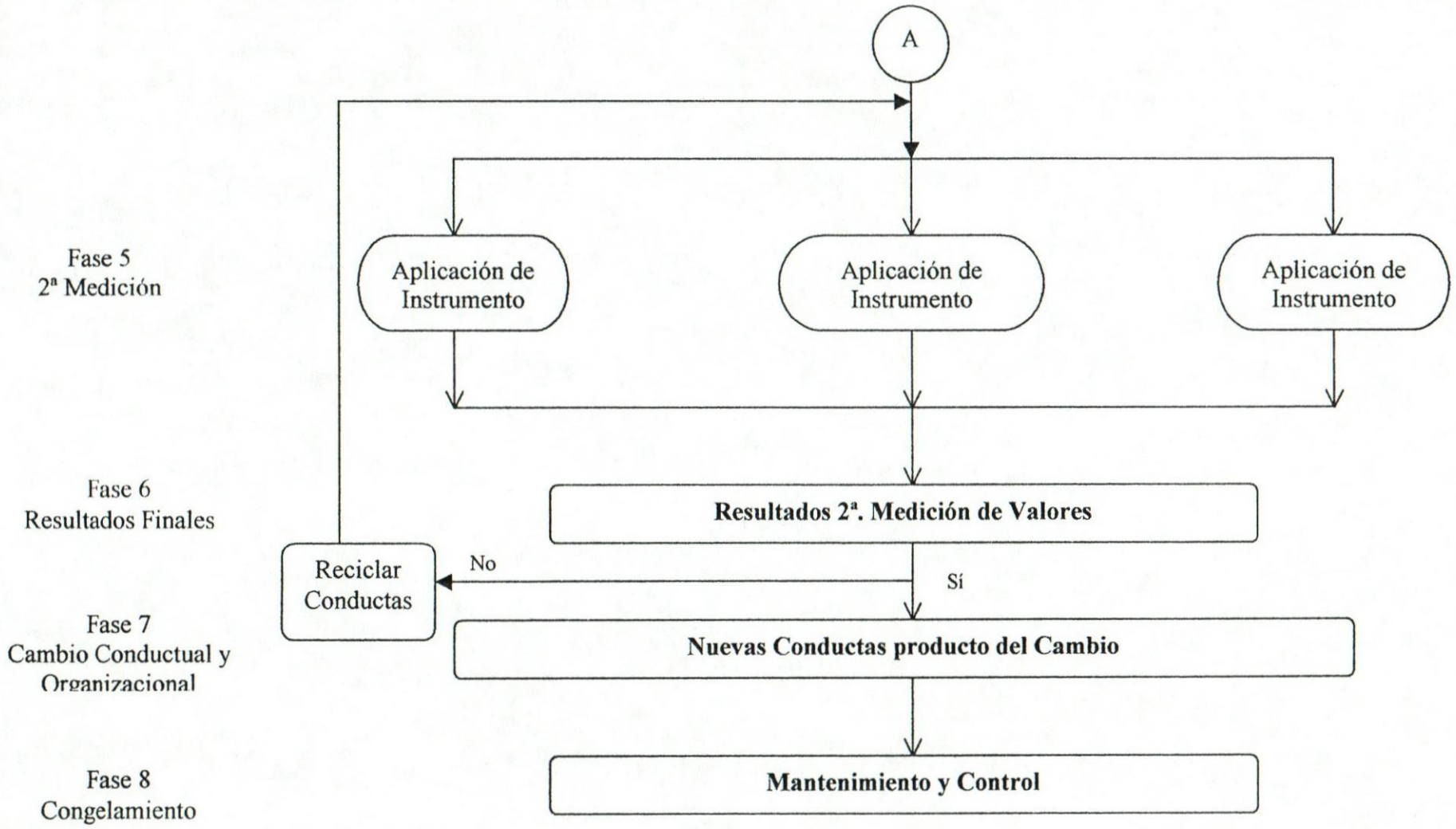
ANEXOS

Proyecto Factible

Propuesta - Baxter de Venezuela, C.A.

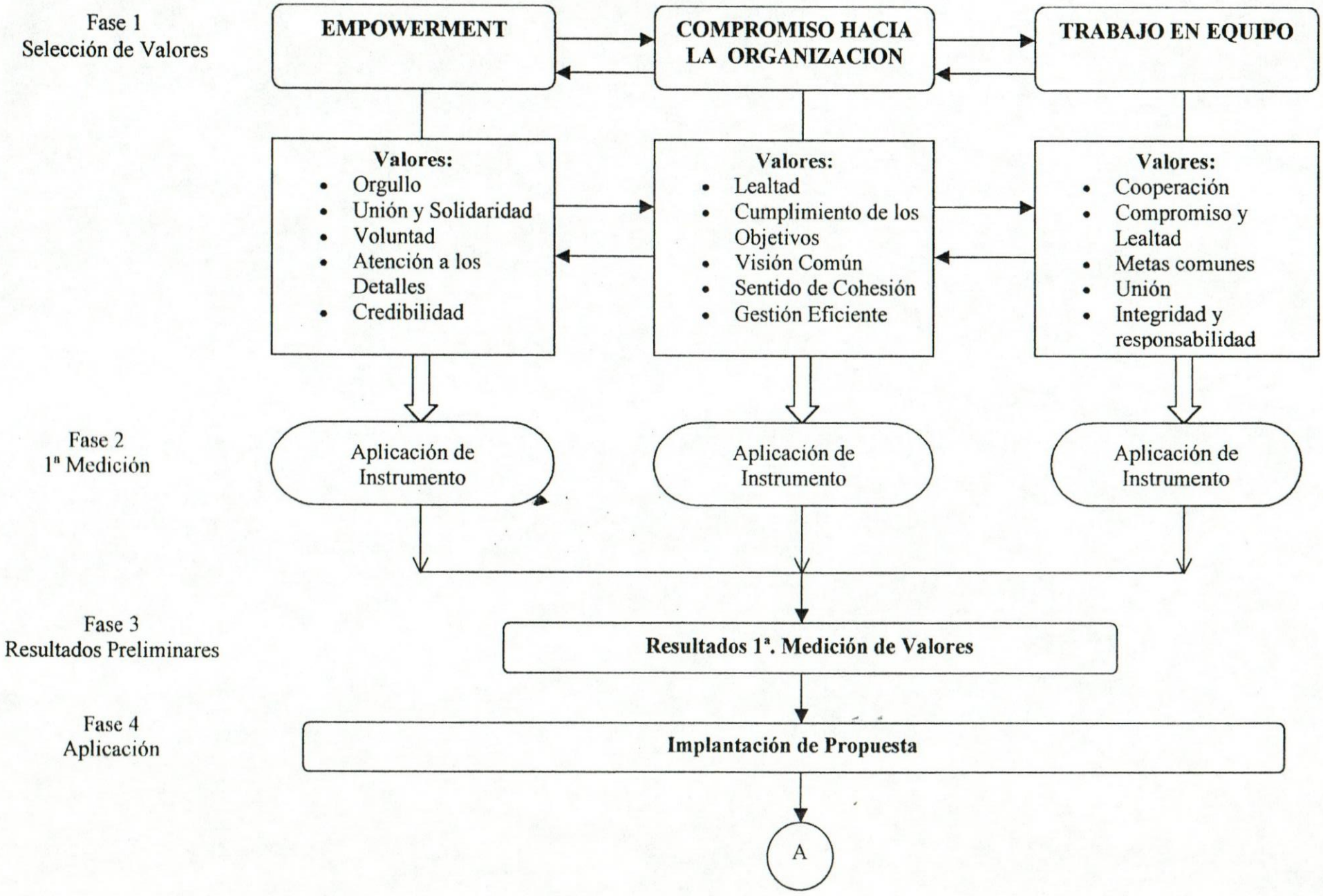
Cronograma de Actividades

		Semanas de Cumplimiento																							
Item	Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
1	Aplicación de los Instrumentos de Empowerment, Trabajo en Equipo y Compromiso.	x																							
2	Revisión y Análisis de los resultados.		x																						
3	Selección de empresas didácticas idóneas para brindar el adiestramiento al personal involucrado.		x																						
4	Entrenamiento sobre "Empowerment" a Gerente de Renal, Gerente de Operaciones, Gerente de Sistemas, Coordinador de Proyectos Especiales y Jefe de Servicio al Cliente.			x																					
5	Charla y reunión con el personal que forma parte del proceso, las cuales serán dirigidas por los supervisores, con la finalidad de crear y fomentar conciencia del concepto de Empowerment y sus repercusiones organizacionales.				x																				
6	Reunión con el personal, con el fin de reforzar la misión de la organización y establecimiento de compromisos individuales que contribuyan a alcanzar los objetivos de la empresa. Los supervisores serán los responsables de esta actividad.					x																			
7	Taller con consultores externos, con la finalidad de revisar los compromisos individuales ya establecidos anteriormente, definir en común la importancia del trabajo en equipo y el establecimiento de una visión compartida.						x																		
8	Curso de Capacitación en el sistema JD Edwards, por parte del analista de sistemas y bajo la supervisión del gerente de Sistemas. Dirigido a : Asistente Administrativo Renal, Analistas de Atención al Cliente, Analistas de Atención al Cliente Call Center y Asistentes Contables.							x																	
9	Establecimiento de indicadores de gestión establecidos en consenso por todo el personal involucrado en el proceso.								x																
10	Definición de la estructura y funciones del call center por parte del Gerente de Operaciones, Jefe de Atención al Cliente, Coordinador de Proyectos Especiales, Gerente de Sistemas.									x															
11	Curso de capacitación de Trabajo en Equipo para todo el personal involucrado en el proceso.										x														
12	Definición de roles, responsabilidades, niveles de desempeño por parte de los supervisores.											x													
13	Inicio de la campaña Salvando Vidas, con la finalidad de dar a conocer los valores de la organización.												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
14	Entrenamiento de técnicas de liderazgo al personal supervisorio.													x											
15	Implantación de un Programa de Auditoria Interna, el mismo pudiera ser llevado a cabo por un equipo conformado por personal del área de Finanzas.														x	x	x	x							
16	Aplicación de los instrumentos al personal.																								x


A
Fase 5
2ª Medición
Aplicación de Instrumento
Aplicación de Instrumento
Aplicación de Instrumento
Fase 6
Resultados Finales
Resultados 2ª. Medición de Valores
Reciclar Conductas
No
Sí
Fase 7
Cambio Conductual y Organizacional
Nuevas Conductas producto del Cambio
Fase 8
Congelamiento
Mantenimiento y Control

ANEXO B

Interacción de los Valores Propuestos para Lograr el Cambio



ANEXO C

ENCUESTA DE EMPOWERMENT

Con la presente encuesta se pretende conocer su opinión sobre aspectos de interés referido al trabajo en equipo.

Siéntase cómodo y libre en responder sus preguntas, recuerde que no es una prueba de conocimientos, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas, todas son importantes.

Sólo se espera que cada participante, anónimamente y de la forma mas sincera, marque la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado.

En cada aspecto deberá marcar única y exclusivamente, una de las siete opciones que se le presentan y que están numeradas del 1 al 7.

1.- Confío en mis habilidades para realizar mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

2.- Yo tengo un gran impacto sobre lo que sucede en mi departamento

1 2 3 4 5 6 7

3.- Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente

1 2 3 4 5 6 7

4.- Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí

1 2 3 4 5 6 7

5.- Tengo la posibilidad de decidir por mi mismo cómo hacer mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

6.- Mi empleo es muy importante para mi

1 2 3 4 5 6 7

7.- Yo tengo un gran impacto sobre lo que sucede en mi departamento

1 2 3 4 5 6 7

8.- Estoy seguro de poseer las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

9.- Poseo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

10.- Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento

1 2 3 4 5 6 7

11.- Yo he desarrollado a nivel experto las destrezas necesarias para desempeñar mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

12.- El trabajo que realizo es significativo para mi

1 2 3 4 5 6 7

ANEXO D

ENCUESTA DE COMPROMISO.

Con la presente encuesta se pretende conocer su opinión sobre aspectos de interés referido al trabajo en equipo.

Siéntase cómodo y libre en responder sus preguntas, recuerde que no es una prueba de conocimientos, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas, todas son importantes.

Sólo se espera que cada participante, anónimamente y de la forma mas sincera, marque la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado.

En cada aspecto deberá marcar única y exclusivamente, una de las siete opciones que se le presentan y que están numeradas del 1 al 7.

1.- Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo que va mas allá de lo esperado para ayudar a que esta organización sea exitosa.

1 2 3 4 5 6 7

2.- Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran empresa para trabajar en ella.

1 2 3 4 5 6 7

3.- Mi fidelidad hacia la organización es baja.

1 2 3 4 5 6 7

4.- Estaría dispuesto a hacer cualquier clase de trabajo para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

5.- Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares.

1 2 3 4 5 6 7

6.- Me siento orgulloso cuando le digo a los demás que pertenezco a esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

7.- En una organización diferente a esta, yo sería tan buen trabajador como soy aquí, si el trabajo fuera semejante.

1 2 3 4 5 6 7

8.- Esta organización hace surgir lo mejor de mí, respecto al desempeño de la tarea.

1 2 3 4 5 6 7

9.- Si la organización me pide alguna responsabilidad adicional a las que cumplo actualmente la abandonaría de inmediato.

1 2 3 4 5 6 7

10.- Estoy extremadamente descontento por el hecho de haber seleccionado esta organización para trabajar, descartando a otras organizaciones en las que pude ingresar.

1 2 3 4 5 6 7

11.- No veo muchas perspectivas a futuro, quedándome en la organización indefinidamente.

1 2 3 4 5 6 7

12.- A menudo, es difícil estar de acuerdo con las políticas y decisiones de la organización referentes a nosotros como empleados.

1 2 3 4 5 6 7

13.- Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización, de no ser así la dejaría y me iría a cualquier otra.

1 2 3 4 5 6 7

14.- Para mí, esta es la mejor organización de todas las posibles para trabajar.

1 2 3 4 5 6 7

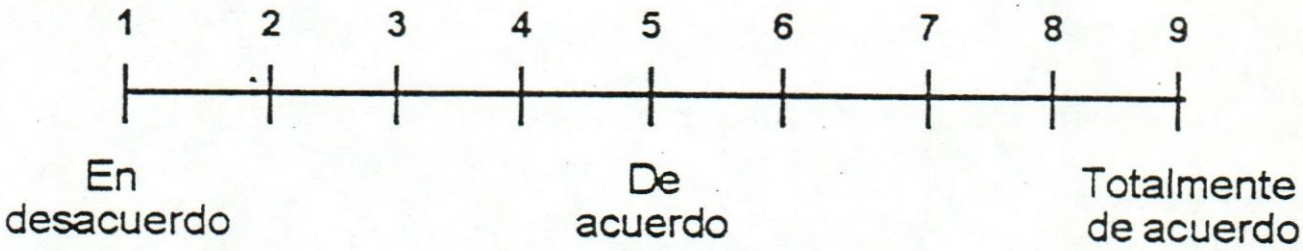
15.- Definitivamente, fue un error de mi parte decidir trabajar en esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

El propósito de este cuestionario es obtener un diagnóstico del funcionamiento de su equipo de trabajo.

A tal efecto, a continuación se le presentarán una serie de situaciones a las cuales Ud. debe responder utilizando para ello la siguiente escala del 1 al 9:



Escriba el número que corresponda con su opinión al lado derecho de cada situación. Una vez contestadas todas y cada una de las situaciones, proceda a trasladar sus puntajes a la Tabla 1 y al Diagrama 1.

Espere instrucciones del Facilitador para proseguir con el análisis grupal.

CUESTIONARIO

1.- Las órdenes provienen del Jefe, aunque exista alguna resistencia a ellas, pocos esfuerzos por cambiarlas tienen éxito. _____ 1

2.- Un enfoque autoritario predetermina el orden de día de las reuniones. Los asistentes dan información si se les solicita; si no, la aceptación del temario es más o menos pasiva o se resisten activamente. _____ 2

3.- Se utiliza la jerarquía para manejar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos; el desacuerdo se oculta. _____ 3

4.- Los objetivos se imponen en función de obtener los resultados finales deseados. _____ 4

5.- Existe resistencia a las sugerencias o a las nuevas ideas, y sólo se vence, a veces, mediante un esfuerzo persistente. _____ 5

6.- La comunicación se efectúa principalmente a través de órdenes o instrucciones, de acuerdo a lo que cada persona necesita saber; se busca información en los reportes preferiblemente antes de acudir a los miembros del equipo. _____ 6

7.- Las responsabilidades del trabajo están compartimentalizadas; la coordinación entre los miembros se realiza principalmente por la vía jerárquica formal. _____ 7

8.- Los miembros tienen un mínimo de autonomía para cumplir sus tareas; se les dice qué deben hacer, no por qué. _____ 8

9.- En la ejecución del trabajo hace énfasis en las más altas normas de calidad; independientemente de los métodos empleados para obtenerla. _____ 9

10.- En las evaluaciones del desempeño se recalcan los puntos débiles y las deficiencias, minimizando las realizaciones y metas alcanzadas. _____ 10

11.- Los miembros están más interesados en su propio bienestar y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el equipo. _____ 11

12.- Los miembros se guían más por el temor de ser calificados de desleales o insubordinados que por la lealtad y el compromiso con el equipo. _____ 12

13.- Permitiendo las sugerencias se mantiene el flujo del trabajo con un mínimo de conflicto entre los miembros; las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan en términos generales sin crear presiones. _____ 13

14.- En las reuniones las discusiones se centran más en intereses personales que en cuestiones de interés que afectan a todo el equipo. _____ 14

15.- Cuando se presenta un conflicto, los miembros intervienen para calmar los ánimos, suavizar las asperezas y conciliar a los antagonistas. _____ 15

16.- Se presta más interés a lo que los miembros piensan y desean que en alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo. _____ 16

17.- La aceptación de ideas se efectúa principalmente para expresar aprecio y apoyo; independientemente de que sean importantes o pertinentes. _____ 17

18.- Los temas sociales, ajenos al trabajo, hacen el día agradable; la conversación sobre el trabajo es incidental. _____ 18

19.- Se estímula a los miembros para que cumplan con sus responsabilidades en la forma que mejor le agraden. _____ 19

20.- Los proyectos se ejecutan sobre la base de lo que cada miembro prefiera hacer, independientemente de su competencia, el tiempo disponible o la prioridad. _____ 20

21.- Se acatan las normas de calidad de la "boca para afuera", pero ello no afecta las decisiones ni la actuación de los miembros; es más importante ganar y conservar la aprobación de los demás. _____ 21

22.- En las evaluaciones del desempeño abundan los elogios por los resultados positivos, mientras que los aspectos negativos rara vez se discuten. _____ 22

23.- En el equipo las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a incrementar el rendimiento. _____ 23

24.- En el equipo el compromiso es consecuencia del clima de relaciones humanas que priva en el trabajo . _____ 24

25.- El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar; los miembros del equipo son bien tratados y se espera el acatamiento de las órdenes para bien de todos. _____ 25

26.- Por el deseo de complacer y de evitar reprimendas en las reuniones, los miembros limitan su participación a los temas que el jefe señala, y rara vez introducen nuevos temas. _____ 26

27.- Aunque a los miembros se les permita exponer sus puntos de vista discrepantes, el confilcto se ve como perturbador, y el jefe le pone fin en la primera oportunidad, _____ 27

28.- Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que se les asignen. _____ 28

29.- Existe una actitud positiva hacia la innovación; pero, en realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas. _____ 29

30.- A los miembros se les dicen las cosas que deben hacer, pero en forma tal que las acepten. _____ 30

31.- Las responsabilidades las fija el jefe para asegurar el control; los miembros del equipo muy frecuentemente solicitan instrucciones, aunque realmente no la necesiten. _____ 31

32.- La autonomía que se les concede a los miembros se le reduce si no logran el rendimiento esperado. _____ 32

33.- Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo por lo general acatan lo que se les ordena. _____ 33

34.- En las evaluaciones del desempeño se utilizan elogios, por los resultados positivos obtenidos a los cuales siguen las instrucciones y las llamadas de atención por las deficiencias, restableciéndose la cordialidad una vez corregidas. _____ 34

35.- En el equipo la coordinación corre a cargo del jefe, quien estimula a los miembros para que acepten lo que les pide, con lealtad y sin quejarse. _____ 35

36.- Cuando los miembros desempeñan sus deberes y cumplen sus obligaciones, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a que se sientan motivados y seguros. _____ 36

37.- Las órdenes son mínimas; su ejecución se basa ante todo en hacer las cosas ritualmente, una cosa a la vez, a medida que se presentan las demandas o según lo exijan las circunstancias. _____ 37

38.- Se celebran pocas reuniones; cuando las hay, el intercambio de ideas es desanimado, de poco provecho. _____ 38

39.- Los miembros evitan tomar posiciones que provoquen conflictos o intervenir en los ya existentes. _____ 39

40.- Los miembros del equipo trabajan como mejor les parece, con poco análisis de los objetivos o desarrollando pocas expectativas para alcanzarlos. _____ 40

41.- Se aceptan nuevas ideas, pero es poco probable que se lleven a la práctica o se actúe de acuerdo a ellas. _____ 41

42.- Los miembros se enteran de las cosas porque "se pasa la voz", se discute poco profundamente las tareas a realizar. _____ 42

43.- Los miembros se circunscriben a una estrecha interpretación de las descripciones de sus cargos, evitando ir más allá. _____ 43

44.- La asignación de tareas no se planifica; se le adjudican a quien esté disponible. _____ 44

45.- Las normas de calidad casi no existen porque nunca se han establecido o redefinido. _____ 45

46.- Las evaluaciones de desempeño son superficiales, y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia. _____ 46

47.- El grupo de trabajo es una reunión o conjunto de individuos, pero no es un equipo. _____ 47

48.- Los trabajadores permanecen en la empresa por el salario y los beneficios, hay poco interés en el éxito de la organización. _____ 48

49.- Se fijan reglas adecuadas para realizar las tareas; las órdenes se suavizan en función de las resistencias individuales. _____ 49

50.- Las reuniones generalmente, son una extensión de temas anteriores; se efectúan bajo el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría. _____ 50

51.- Cuando los miembros han insistido o defendido bastante su posición, se dan cuenta de ello, y son capaces de ceder si es necesario para ponerse de acuerdo con sus compañeros. _____ 51

52.- Los objetivos se establecen de acuerdo a lo que los miembros estén dispuestos a aceptar. _____ 52

53.- Las nuevas ideas aceptadas son básicamente modificaciones de las actuales maneras de hacer las cosas. _____ 53

54.- La información se filtra o se revisa de modo que lo que se diga esté de acuerdo con las exigencias de la organización y con las expectativas de los demás miembros del grupo. _____ 54

55.- Las tareas asignadas han evolucionado basándose más en la tradición, los precedentes y las personalidades de los miembros que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar. _____ 55

56.- En los proyectos, a cada miembro se le asigna una "participación equitativa" dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso. _____ 56

57.- La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aún teniendo en cuenta las desviaciones de las mismas. _____ 57

58.- Las críticas al desempeño se disimulan entre elogios y cumplidos. _____ 58

59.- En el equipo existe un espíritu de camaradería basado en la idea de "seguir la corriente para llevarse bien con todos". _____ 59

60.- El compromiso con la organización es consecuencia de ser un miembro activo de una "buena organización". _____ 60

61.- Para quedar bien, se aceptan sin discusión las órdenes superiores, pero a los subalternos se les dan instrucciones detalladas para que las obedezcan y ejecuten sin permitir desviación alguna. _____ 61

62.- En las reuniones los miembros llevan temas ocultos para su provecho personal; las reuniones de dos personas son comunes, aún en los casos en que las cuestiones que se traten sean significativas para todo el grupo. _____ 62

63.- El conflicto se oculta o se disimula mientras los miembros maniobran para lograr sus objetivos personales. _____ 63

64.- Los objetivos se establecen en términos de lo que se cree son los deseos de los altos niveles. _____ 64

65.- Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para elevar la posición del líder. _____ 65

66.- Las ideas y las opiniones se expresan con cautela para no dar la impresión de que "no se está a tono" o para evitar exponer sus debilidades. _____ 66

67.- Los miembros del equipo defienden sus posiciones y tratan de ampliar su esfera de influencia. _____ 67

68.- Los miémbros se disputan por participar en los proyectos o actividades más lucrativas y que les proporcione un beneficio personal. _____ 68

69.- La calidad se aprecia como un medio para obtener reconocimientos; las actuaciones de los miembros no reflejan un interés sincero en ella. _____ 69

70.- Las evaluaciones del desempeño se concentran en las fallas que afectan el prestigio del equipo. Para estimular un mayor rendimiento se enfrentan a los miembros unos contra otros. _____ 70

71.- En el equipo los miembros se hacen favores con la idea de que serán devueltos en su oportunidad; no son raras las maneras solapadas de socavar la posición de los demás en provecho propio. _____ 71

72.- Los miembros del equipo están motivados más en obtener su provecho personal que en contribuir a las metas organizacionales o del equipo. _____ 72

73.- Se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros; todos entienden lo que hay que hacer y su importancia. _____ 73

74.- En las reuniones se llegan a conclusiones utilizando las contribuciones de todo el que tenga algo que aportar. _____ 74

75.- Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus razones y causas en que se sustentan a fin de resolverlos. _____ 75

76.- Los miembros intervienen en la fijación, revisión y evaluacion de sus objetivos de acuerdo a su capacidad de desempeño. _____ 76

77.- Entre los miembros del grupo existe disposición a experimentar creativamente, con el propósito de efectuar innovaciones. _____ 77

78.- Todos los miembros están bien informados y toman parte en el análisis de los problemas y en la toma de las decisiones; las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a un acuerdo o entendimiento. _____ 78

79.- Las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros en forma de maximizar la interacción entre los miembros del equipo. _____ 79

80.- El grado de autonomía que se le concede a los miembros, para desempeñar las labores se ajusta a la capacidad individual de ser responsable e interdependiente con el equipo de trabajo. _____ 80

81.- Los miembros del equipo están absolutamente dispuestos y comprometidos en cumplir las normas de calidad; se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados en superarse. _____ 81

82.- Las evaluaciones del desempeño se realizan a través de una comunicación bilateral, basada en criterios previamente convenidos, mediante una revisión realista de las capacidades y los puntos débiles. _____ 82

83.- La cohesión y la lealtad al equipo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se requiere. _____ 83

84.- En el equipo, el compromiso se origina porque sus miembros tienen un interés común en ser exitosos, la satisfacción personal es producto de realizar las contribuciones que sean necesarias en pro de todos. _____ 84

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

1.- PUNTAJE INDIVIDUAL

Traslade los puntajes otorgados por Ud. en cada Item a la siguiente Tabla:

		ESTILOS							
NO.	VARIABLES	9.1	1.9	PATER.	1.1	5.5	OPORT.	9.9	TOTAL "B"
1	ORDENES	1=	13=	25=	37=	49=	61=	73=	
2	REUNIONES	2=	14=	26=	38=	50=	62=	74=	
3	CONFLICTO	3=	15=	27=	39=	51=	63=	75=	
4	OBJETIVOS	4=	16=	28=	40=	52=	64=	76=	
5	INNOVACION	5=	17=	29=	41=	53=	65=	77=	
6	COMUNICACION	6=	18=	30=	42=	54=	66=	78=	
7	TRABAJO	7=	19=	31=	43=	55=	67=	79=	
8	DELEGACION	8=	20=	32=	44=	56=	68=	80=	
9	CALIDAD	9=	21=	33=	45=	57=	69=	81=	
10	DESEMPEÑO	10=	22=	34=	46=	58=	70=	82=	
11	ESPIRITU	11=	23=	35=	47=	59=	71=	83=	
12	COMPROMISO	12=	24=	36=	48=	60=	72=	84=	
TOTAL "A"									

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.- PUNTAJE GRUPAL

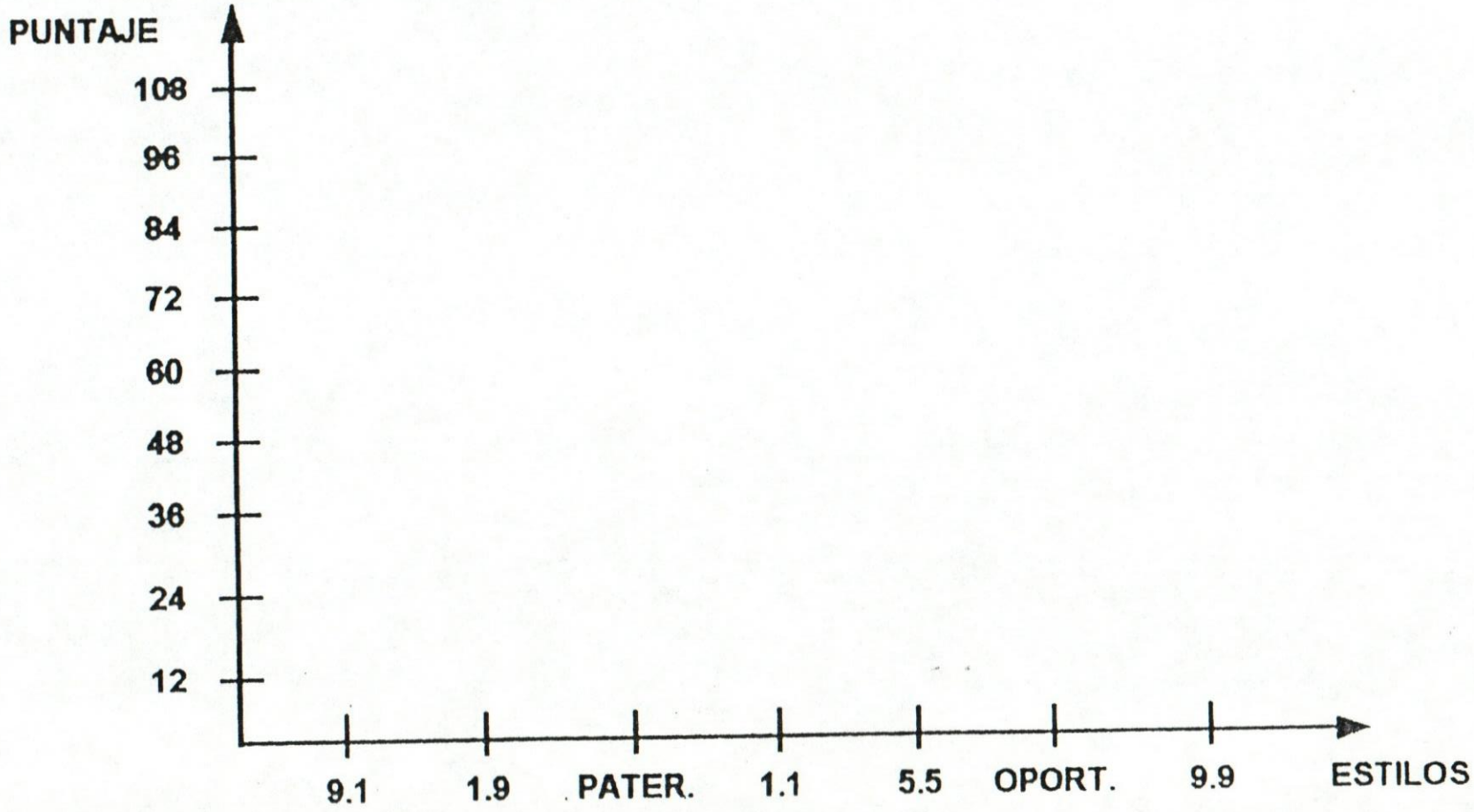
Solicite de sus compañeros de equipo, los puntajes individuales obtenidos en la Tabla 1 (TOTAL "A"), trasládelos a la siguiente Tabla:

		ESTILOS						
NO.	MIEMBROS DEL EQUIPO	9.1	1.9	PATER.	1.1	5.5	OPORT.	9.9
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	TOTAL							
	PROMEDIO							

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO
DIAGRAMA

A- Traslade los puntajes totales obtenidos por Ud. en la Tabla 1 (TOTAL "A") y unálos utilizando una línea continua.

B- Traslade los puntajes obtenidos por sus compañeros de equipo en la Tabla 2 y unálos utilizando una línea discontinua.



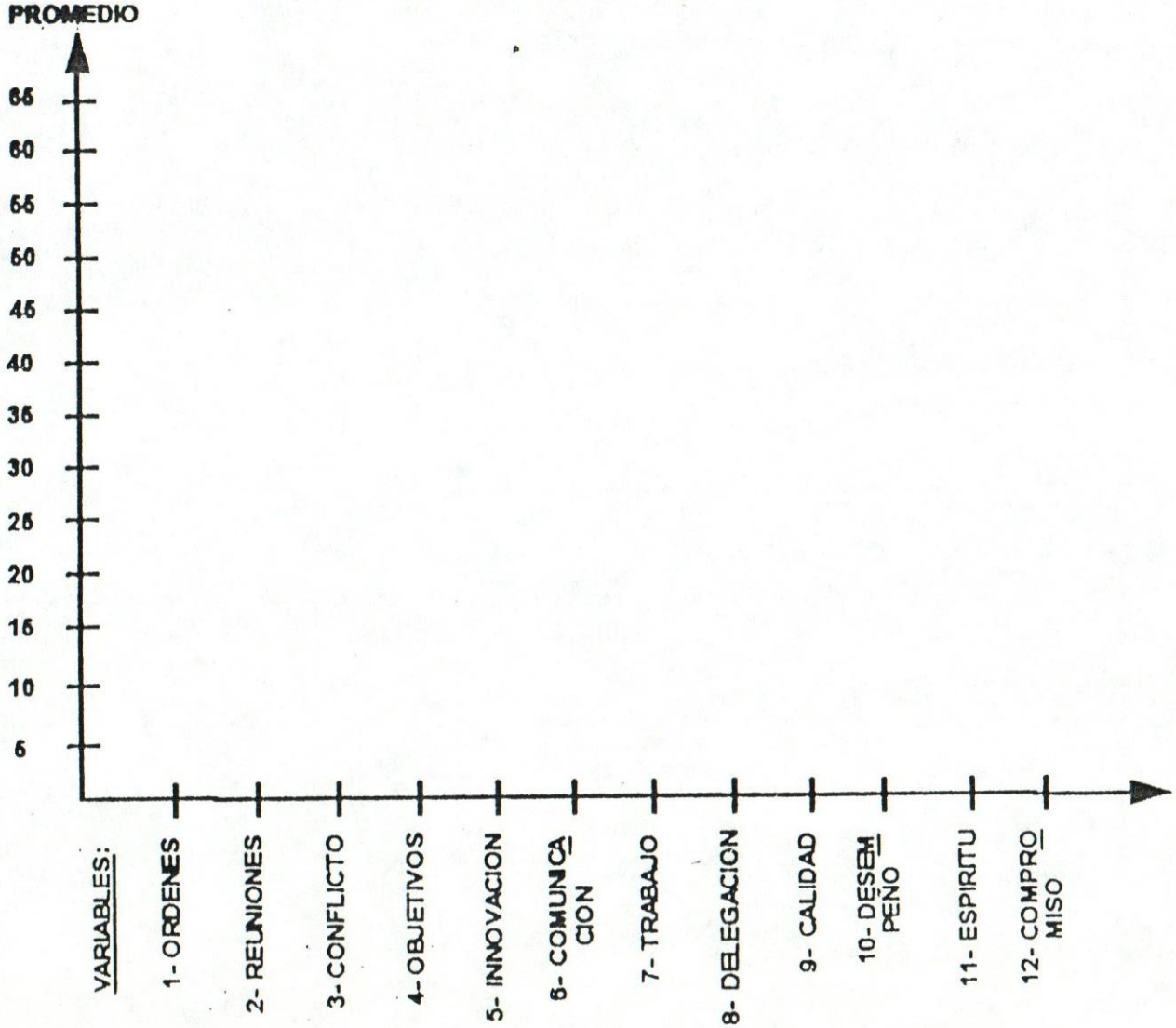
DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

3.- PUNTAJE GRUPAL POR VARIABLES

Solicite de sus compañeros de equipo los puntajes individuales obtenidos en la tabla 1 (TOTAL-B) para cada variable y trasládelos a la siguiente Tabla:

		MIEMBROS DEL EQUIPO								
NO.	VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROMED.
1	ORDENES									
2	REUNIONES									
3	CONFLICTO									
4	OBJETIVOS									
5	INNOVACION									
6	COMUNICACION									
7	TRABAJO									
8	DELEGACION									
9	CALIDAD									
10	DESEMPEÑO									
11	ESPIRITU									
12	COMPROMISO									
TOTAL										

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO
DIAGRAMA POR VARIABLES

A- Traslade los puntos totales obtenidos por Ud. en la Tabla 3 y únálos utilizando una línea continua.

B- Traslade los puntajes obtenidos por sus compañeros de equipo en la Tabla 3 y únálos utilizando una línea discontinua.