



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA MEJORAMIENTO EN SISTEM CABLE

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Yubirí del Valle Ramos López

Como requisito parcial para obtener el título:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Oscar Giménez

Caracas, julio de 2018

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme la fortaleza necesaria en cada uno de mis pasos.

A Exalia y Luis, mis padres, que han estado siempre presentes para mí, apoyándome en todo momento y ofreciéndome lo mejor de ellos mismos para mi plena felicidad.

A mis hermanas quienes me hacen ver el lado simple que tienen las cosas.

A mis amigos, los cuales me enseñaron que con arduo trabajo y perseverancia se puede lograr lo que uno se proponga en la vida.

A Dorkys, quien me dio el apoyo cuando fue necesario para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y acompañarme en todo momento, llenándome de la fuerza y energía necesaria para emprender y culminar este reto profesional con éxito. Gracias por demostrarme que la vida está hecha de milagros.

A mi familia, por ser mi ejemplo a seguir, por ser mi soporte en todo momento, por acompañarme tanto en las épocas fáciles como en las difíciles. Gracias, simplemente por estar siempre presentes para mí.

A mi compañera de tesis, quien me acompañó en todo este recorrido desde el primer día. Gracias por ser mi apoyo y mi mano derecha.

A mi tutor Oscar Giménez, por brindarme todo el apoyo necesario para culminar esta tesis exitosamente.

A los profesores del postgrado por colaborar en mi proceso de formación como profesional.

Y por último, a todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron durante todo este recorrido. ¡Gracias!

Contenido

INDICE DE TABLAS.....	3
INDICE DE FIGURAS.....	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCION.....	6
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. <i>Objetivo General:</i>	9
1.3.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	9
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	10
CAPITULO III. MARCO TEORICO.....	13
3.1 BASES TEÓRICAS.....	13
3.2. CALIDAD TOTAL.....	16
3.3 CÍRCULOS DE CALIDAD	19
3.4 MEJORAS CONTINUAS.....	23
3.5 APRENDIZAJE EN ADULTOS.....	27
3.6 MODELO ADDIE	35
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	38
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y MODALIDAD	38
4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
4.4. PROCEDIMIENTO.....	43
CAPÍTULO V: PROPUESTA	46
5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	46
5.1.1 <i>Diagnóstico</i>	46
5.1.2 <i>Necesidades de Cambio</i>	47
5.2. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN.....	49
5.2.1 <i>Selección de la Estrategia</i>	49
5.2.2 <i>Diseño de un instrumento de intervención - basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007)</i>	55
5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:	58

5.3.1 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LA ESTRATEGIA:.....	58
5.3.2 SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO:	60
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
6.1 CONCLUSIONES:.....	61
6.2 RECOMENDACIONES:.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Definición Operacional	42
Tabla 2 . Sesión de sensibilización	53
Tabla 3.Sesión de Circulo de Calidad	54
Tabla 4. Sesión de sensibilización en comunicación asertiva	55
Tabla 5 .Sesión de Sensibilización y Motivación	56
Tabla 6 .Sesión de Sensibilización en Inteligencia Emocional	57
Tabla 7 .Guia de Observacion Pre Test	66
Tabla 8 .Guia de Observacion Post Test	67
Tabla 9 .Instrumento de medición según modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick	68

INDICE DE FIGURAS

Figura N 1. Organigrama- Sistem Cable 2017	12
Figura N° 2: Diagrama Causa y Efecto	22
Figura N° 3: Modelo de Mejora continua	24
Figura N 4: Ciclo deAprendizaje en adultos segúnKolb	28
Figura N 5: Modelo ADDIE descrito por Dorrego (1999).	40
Figura N 6: Fases del Plan Estrategico.	46

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diseño de programa para el mejoramiento en Sistem Cable

RESUMEN

Autor: Yubirí Ramos

Asesor: Oscar Giménez

El objetivo de este proyecto es diseñar de un programa estratégico de mejoras continuas de las relaciones, la comunicación, el reconocimiento y la resolución de conflictos en Sistem Cable, empresa dedicada al servicio de cable bien posicionada en el mercado venezolano. Estas necesidades fueron evidenciadas por los resultados de un diagnóstico de clima organizacional.

El objetivo es diseñar un programa estratégico de mejora continua para responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico de clima organizacional. Y los objetivos específicos establecer una metodología para sensibilizar en torno a la mejora continua de las relaciones y la comunicación entre los miembros de la organización. Promover iniciativas que mejoren las prácticas de reconocimiento y consolidar espacios de participación que favorezcan la resolución positiva de la conflictividad.

El tipo de investigación de este proyecto es investigación aplicada, bajo la modalidad de investigación acción. Las herramientas a utilizar para cumplir el objetivo serán el diseño instruccional, el modelo ADDIE y la hoja de ruta. La investigación tiene sus bases teóricas en la disciplina en Desarrollo Organizacional y su acepción en intervención de cambio específicamente los procesos de aprendizaje, el modelo de Kolb (1976), el diseño instruccional, el modelo ADDIE y la comunicación efectiva.

Se espera lograr a través de este estudio un producto orientado a sensibilizar y generar herramientas como un programa estratégico de mejoras continuas que de origen a iniciativas que mejoren el reconocimiento y espacios de participación para resolver conflictos.

Palabras clave: Plan estratégico, mejora continua, diseño instruccional, sensibilización.

INTRODUCCION

El siguiente estudio, presenta el diseño de un programa de mejoras continuas, sensibilización e integración derivado como respuesta a uno de los resultados medulares desarrollados en el informe Diagnostico Organizacional realizado previamente. A la luz de las evidencias, se observó que Sistem Cable presenta oportunidades de mejoras en las áreas de las relaciones, la comunicación, el reconocimiento y la resolución de conflictos.

Es por ello, que la propuesta se funda en un programa estratégico, como eje central que permita el involucramiento y acción coordinada de los colaboradores de la organización en la aplicación de un diseño de instruccional que logre solucionar los inconvenientes que se presentan y así lograr el mejoramiento continuo de la calidad, utilizando como principal herramienta los Círculos de Calidad que permitirá crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los colaboradores de la organización, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos.

Por lo antes planteado, la propuesta se estructura en los siguientes capítulos:

- El capítulo I; considerará el planteamiento del problema, justificación de la investigación, alcance, objetivo general y específicos.
- El capítulo II; encierra el marco organizacional del sistema cliente.
- Seguidamente, el capítulo III destacará el compendio teórico que ilustra las bases conceptuales.
- El capítulo IV, profundizará acerca de la metodología basada en la investigación aplicada y conceptualizada en la investigación acción. Aplicando la técnica ADDIE como programa sensibilización, se implantará un plan de mejoras continuas en la organización.

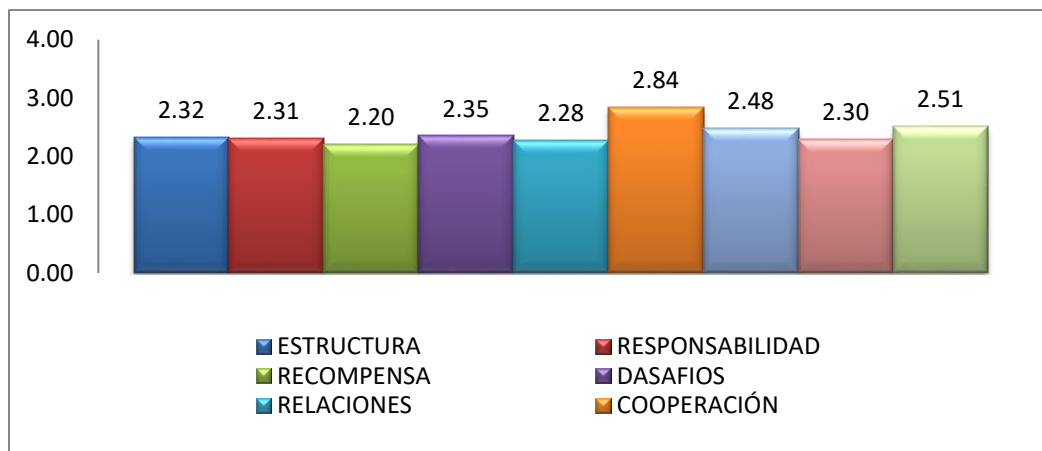
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problema de Investigación

El clima organizacional, es una percepción individual respecto a la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen su potencial. Un clima organizacional adecuado busca formar entornos en los cuales el colaborador tenga mayor identidad con la empresa, apertura al cambio y autonomía, con la finalidad de que aprenda a trabajar en equipo y se sienta motivado, para volverse competitivo. La empresa en estudio tiene como actividad comercial la suscripción a televisión por cable ubicada en el oeste de la ciudad, ofrece a sus clientes más de 200 canales de diversión y entretenimiento llamada Sistem Cable C. A.

Una vez aplicado el diagnóstico la empresa Sistem Cable obtuvo el puntaje menor en las dimensiones de recompensa, conflicto, y relaciones. Con relación a la recompensa los empleados consideran que los beneficios percibidos actualmente no corresponden con la actividad que realizan, así como se observó la falta de escala salarial. En cuanto al conflicto no hubo evidencia de apoyo por parte de los supervisores con su personal base tampoco a expresar sus ideas y opiniones. Las relacionales interpersonales en Sistem Cable son cordiales entre el personal base, sin embargo, con los niveles de supervisión hay carencia de comunicación efectiva y se identificó que existen preferencias con algunos empleados. Lo cual ha creados un ambiente hostil para algunos afectados.

A continuación, se detalla los resultados del diagnóstico basado en el modelo de Litwin y Stinger:



Es válido mencionar, que nuestro problema de investigación repercute de forma significativa en el bienestar de su talento humano y de las iniciativas que como organización tienen y han tenido hacia los mismos. En la presente propuesta buscaremos dar respuesta a lo siguiente: ¿Cómo sería un programa de mejora continua que incida en la percepción de las necesidades detectadas en el diagnóstico de clima organizacional?

1.2. Justificación

La mejora continua es una práctica permanente de la organización que busca optimizar sus resultados ante mercado muy competitivo y con unos clientes sensibilizados con la calidad del servicio. Esta práctica se convierte en estrategia toda vez que busca la mejora desde dentro de los procesos organizacionales, comprometiendo a sus protagonistas en fuente de mejora de la calidad. Esto impacta tanto en los niveles de desempeño como en el ambiente colaborativo dentro de la organización. Por lo que las implementaciones de herramientas de mejora continua juegan un papel muy importante en la respuesta a estos retos del entorno competitivo actual, y un factor de evolución a cada momento, indispensable para la continuidad a largo plazo.

La importancia de esta investigación radica en el diseño de un programa de mejora continua que responda a las necesidades de comunicación, reconocimiento y participación utilizando como herramienta los círculos de calidad para el mejoramiento de las labores de Sistem Cable así como el aprovechamiento del potencial intelectual, mejoramiento de la autoestima, reconocimiento de sus logros.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Diseñar un programa de mejora continua que incida en la percepción de las relaciones, la comunicación, el reconocimiento y la resolución de conflictos.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Establecer una metodología para sensibilizar en torno a la mejora continua de las relaciones y la comunicación entre los miembros de la organización
- Promover iniciativas que mejoren las prácticas de reconocimiento
- Consolidar espacios de participación que favorezcan la resolución positiva de la conflictividad.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2. Marco Organizacional

Las telecomunicaciones en el ámbito internacional han tomado un gran auge en los últimos años, como consecuencia de la velocidad de procesamiento de información requerida en los diferentes sectores de la economía, sobre todo, en el caso de internet y televisión por cable, ya que conforma herramientas con un elevado valor de mercado, por su intervención real en los mecanismos de distribución y asignación de recursos, materias primas, comercialización, entre otros.

En el caso de Venezuela, la apertura del sector de telecomunicaciones desde el año 2000 estimuló la inversión en tecnología, y como consecuencia de ello las empresas que funcionan en los rubros de Internet y televisión por cable en el país han venido modificando paulatinamente la organización del trabajo, con la finalidad de agilizar los procesos operativos y reducir los costos para responder competitiva y oportunamente a los cambios del mercado y a la competencia nacional.

A continuación, compartiremos una breve reseña de la empresa Sistem Cable, vista desde el enfoque sistémico.

Sistem Cable es una empresa venezolana que nace en el año 1999 y ofrece el servicio de televisión por suscripción (televisión por cable) en sus modalidades: televisión abierta, televisión digital y televisión análoga codificada. Está ubicada en el oeste de Caracas (Calle México. Edif. Venecia, Catia), sus servicios son brindados en las zonas de Catia, El Cementerio, Antimano, Las Adjuntas y San Martín.

Tamaño de la Organización: Se brindan un servicio con un equipo de 27 empleados, compuesto por personal administrativo, técnico y supervisor, con aproximadamente 10 mil suscriptores.

Visión de la Organización: Ser una empresa con liderazgo, estable, competitiva que genere beneficios, garantizando una televisión de entretenimiento de alta calidad, así como estabilidad y desarrollo personal y profesional a sus trabajadores.

Misión de la Organización: Brindar un servicio de entretenimiento enmarcado en la calidad y buen servicio, con un equipo humano motivado y capacitado, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

Valores de la organización: Mantiene un conjunto de valores a saber:

Responsabilidad: Trabajamos con conciencia y dedicación, con el firme propósito de alcanzar las metas propuesta a través de la responsabilidad basado en el compromiso laboral.

Honestidad: Es un valor que se inicia partiendo del compromiso individual, donde se manifiestan los valores intrínsecos del individuo, al trabajo, a hacer lo correcto y alcanzar las metas partiendo de la honradez.

Compromiso: Hacia el cliente y relacionados, partiendo de una relación de alianza y pertenencia que unifique valores y creencias contando con un desarrollo común.

Lealtad: Es compartir la misión de la empresa, representarla con firmeza, apoyándonos en el crecimiento profesional y personal.

Confianza: Parte del trabajo con ética, partiendo de los trabajadores a todo nivel y es allí en el recurso humano donde inicia la confiabilidad que la empresa brinda a la comunidad.

Organigrama

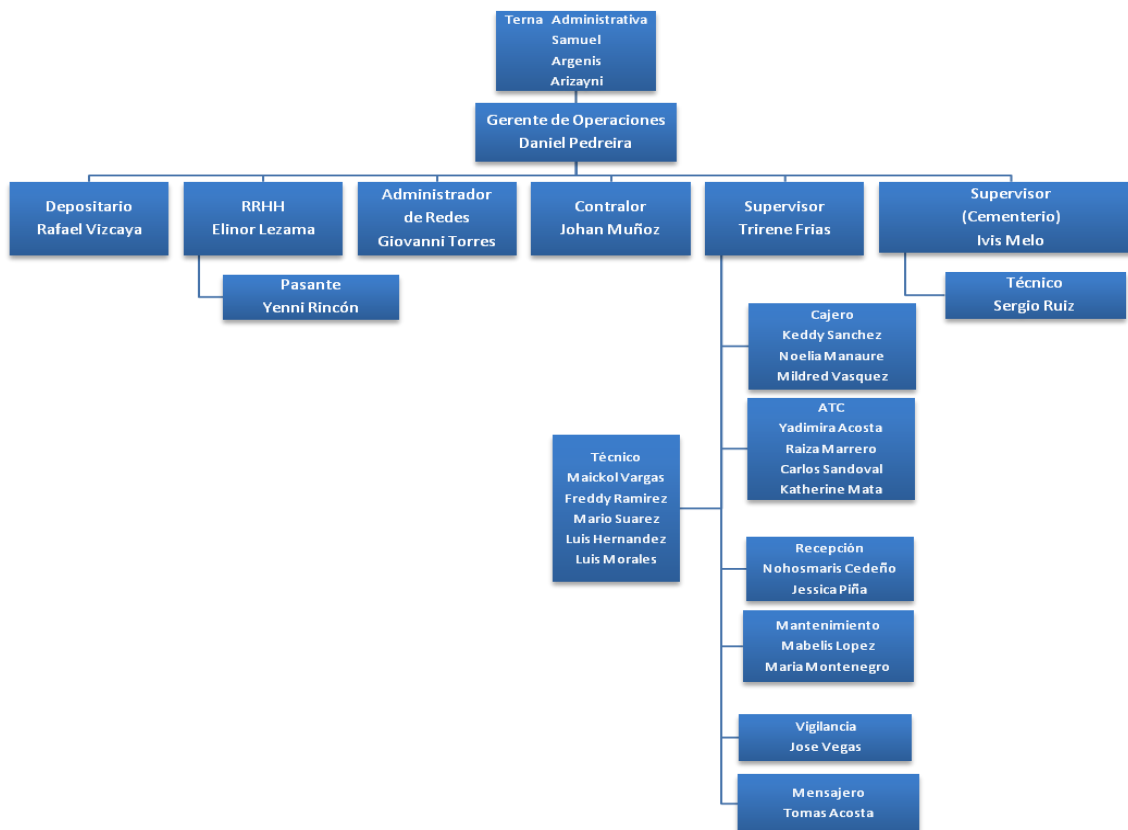


Figura N°1. Organigrama- Sistem Cable 2017

CAPITULO III. MARCO TEORICO

3.1 Bases Teóricas

Clima organizacional

La ejecución de estudios de clima organizacional ha sido una gran herramienta para las organizaciones que han manifestado la necesidad de incorporar mejoras en sus procesos, relaciones o incluso, el desempeño de sus trabajadores.

En la creciente demanda de tener trabajadores comprometidos, motivados y altamente productivos, cobra especial importancia la presencia de calidad en la vida laboral. Según García (2009) Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad confianza y respeto.

En este orden de ideas, Juárez-Adauta (2012) indica que las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente.

El clima organizacional puede ser descrito en términos de nueve dimensiones, mencionadas por Stringer (2002):

- Estructura: Refleja la percepción de los trabajadores tienen que estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
- Responsabilidad: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
- Recompensa: Indica el sentido que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- Riesgo: El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Calidez: La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y grupos sociales informales.
- Normas: La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- Apoyo: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
- Conflicto: El sentimiento que los directivos presenten atención a las opiniones, aunque sean divergentes de su punto de vista.
- Identidad: El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Factores significativos del clima en Sistem Cable

Relaciones y comunicación (Apoyo y cordialidad): se refiere al sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos sociales, amistosos e informales. La cordialidad reduce la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, el énfasis en el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

Recompensa: se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago y las políticas de promoción.

Litwin y Stringer, (1968), señalan que un Clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensas en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma.

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización tanto pares como superiores para aceptar las opiniones discrepantes y no temer y enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

Los factores de clima antes mencionados pueden ser mejorados a través de la aplicación de la calidad que ha convertido en algo tan necesario como la vida misma de las empresas, esto ha hecho que muchas organizaciones implemente programas de calidad.

3.2. Calidad total

Es la calidad de todas las funciones de la empresa incluyendo la calidad de las personas que la conforman.

Control de calidad: El control de calidad es definido por las Normas Industriales Japonesas como: “Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores

El doctor Kaoru Ishikawa define el control de calidad, así: Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Es por ello, que para obtener los resultados antes indicados es necesaria la participación y el involucramiento de todos los empleados o trabajadores de una empresa.

Según indicar el doctor Ishikawa, es necesario efectuar un control de calidad para satisfacer los requisitos de los consumidores, los cuales pueden variar de un tiempo a otro, y por lo cual, la empresa tiene que crear estrategias donde pueda recopilar información fidedigna de las necesidades o requerimientos del cliente, pues uno de los puntos importantes del éxito en una empresa, es que el producto o servicio esté orientado hacia el consumidor. Es decir, que los requisitos del consumidor sean de 9 primordial importancia y que sean tomados en cuenta al momento de diseñar, elaborar y vender el producto o proporcionar el servicio.

Antecedentes históricos del control total de calidad: La calidad total tuvo sus orígenes en los años 30, en Estados Unidos; con la segunda guerra mundial esta cultura (calidad total) se aplicó con mayor esmero; Estados Unidos pudo producir satisfactoriamente artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Con la derrota del Japón en la segunda guerra mundial, este país quedó destruido y lleno de carencias. Además las faltas en el servicio telefónico eran un gran obstáculo para las fuerzas de ocupación norteamericana y por esta situación, fueron ellos los que ordenaron la

aplicación del control de calidad a la industria japonesa de comunicaciones. “Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón.

Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones”.

En el año 1950 el doctor W. Edwards Deming, realizó en el Japón un seminario sobre control de calidad estadístico y a él se le reconoce como la persona que introdujo el control de calidad en el Japón. El doctor J. M. Juran, también contribuyó mucho en el tema de Control de Calidad en el Japón, pues fue conferencista de seminarios en donde “marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón: Si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia. El control de calidad estadístico impulsado principalmente por ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como un instrumento de la gerencia.

Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control de calidad tal como lo conocemos hoy.

El Dr. Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería de la Universidad de Tokio fue un gran impulsor del control de calidad en el Japón. El comprendió la importancia de los métodos estadísticos y su aplicación e inferencia en la calidad de las empresas, así como la importancia de las personas en este proceso. Así es como el control de calidad nace en Estados Unidos pero se arraiga y fortalece en el Japón.

Control total de calidad: Según (Feigebaum, 1951) el control total de calidad (CTC) puede definirse como: “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”.

Para (Feigembaum, 1951), el control total de calidad debería ser practicado por especialistas, mientras que en la modalidad japonesa se exige la participación de todos los que integran una organización que se comprometa a implementar el control total de calidad. Es por ello, que los japoneses han promovido actividades de ese tipo, bajo nombres como los siguientes: Control de calidad integrado”, Control de calidad en plena participación y Control de calidad gerencial. Según el doctor Ishikawa, el control total de calidad tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la productividad en el organismo.
- Mejorar la calidad de los productos que se elaboran.
- Aplicar la calidad a todas las actividades de la compañía.
- Que los beneficios que se obtengan se dividan entre consumidores, empleados y accionistas.
- Mejorar el nivel de vida de la gente.

Ventajas del control de calidad: Entre las ventajas del control de calidad están: Da una verdadera garantía de calidad. Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción 100 por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El CTC y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y a eliminar esas causas.

- El CTC abre canales de comunicación dentro de la empresa, dejando entrar un soplo de aire fresco. El CTC permite que las empresas descubran una falla antes de que esta se convierta en desastre, porque todos se acostumbran a dirigirse a los demás de manera franca, veraz y útil.

- El CTC permite que las divisiones de diseño y manufactura del producto se ajusten de manera eficiente y precisa a los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, de manera que se puedan fabricar productos siempre acordes con la preferencia de los clientes.

- El CTC apoya las mentes propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos. Ayuda a evitar el peligro de las cifras cerradas sobre ventas y producción. “El conocimiento es poder” y esto lo brinda el CTC”.

3.3 Círculos de Calidad

Wayne y Robert (2010), define círculos de calidad como un grupo de empleados que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

Ishikawa (2002), define círculo de calidad como un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

El término círculos de calidad se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.

Estructura:

La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica los círculos de calidad requieren de un período prolongado de labores bajo la tutela de un asesor.

Proceso:

El proceso de un círculo de calidad está dividido en los pasos siguientes:
Identificación del problema.

- Análisis del problema y recopilación de información.
- Búsqueda de soluciones.
- Selección de una solución.

- Presentación de la solución a la gerencia.
- Ejecución de la solución.
- Evaluación de la solución

Características de los círculos de calidad

- Thompson (1997), define a los círculos de calidad como grupos pequeños. En ellos pueden participar desde 4 hasta 15 miembros, 8 es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediatos.
- Los miembros del círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del círculo, como continua durante su operación.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La dirección general y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los círculos de calidad.

- Los círculos habrán de recibir el apoyo de un asesor (interno o externo), que asistirá a todas la reuniones pero que no es miembro del círculo.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los círculos de calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
- Los círculos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Técnicas utilizadas en los círculos para solucionar problemas.

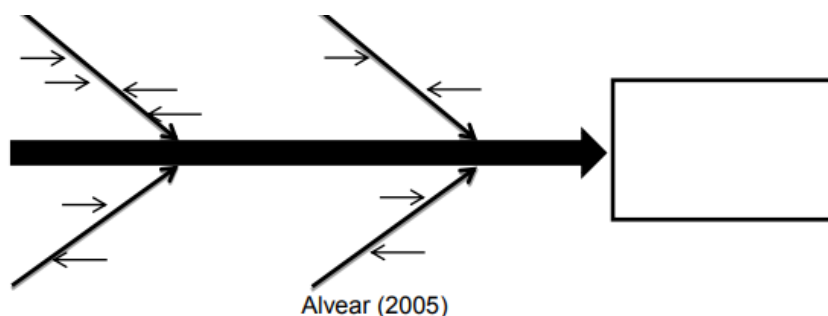
- Improvisación de ideas en grupo.
- Diagramas de flujo.
- Análisis de Pareto.
- Diagramas de causa efecto.
- Histogramas.
- Gráficos.
- Cuadros de control.
- Hojas de verificación.
- Matrices para decisiones.
- Análisis de costo-beneficios.

Diagrama de causa y efecto

Los diagramas de causa y efecto se crean en una atmósfera de tormenta de ideas. Todos pueden participar y sienten que son parte importante del proceso de solución de problemas. Por lo general, pequeños grupos tomados del departamento de operaciones o de la dirección trabajan con un facilitador capacitado y con experiencia. El facilitador centra la atención en la discusión del problema y sus causas, no en las opiniones. Como técnica de grupo, el método de causa y efecto requiere de una interacción significativa entre los miembros del grupo. El facilitador quien escucha con detenimiento a los participantes puede captar las ideas importantes.

Gutiérrez (2010), menciona que el diagrama causa-efecto se utiliza para identificar y representar la relación entre un efecto y todas sus posibles causas. La representación gráfica del diagrama causa-efecto es la siguiente:

Figura N° 2: Diagrama Causa y Efecto



Habilidades para el trabajo en equipo

El trabajo en equipo entraña ciertos inconvenientes (pérdida de la individualidad, aumento del conformismo, renuncia en favor de otros, fenómeno del pensamiento grupal) pero aporta riqueza en los enfoques, estimula la innovación, cohesiona los grupos y legitima las decisiones. Cuando varias personas comparten una misma tarea se producen una serie de interacciones personales que determinan en parte el éxito de la tarea que llevan a cabo.

Resulta obvio (pero se olvida) que los participantes en un equipo de mejora deben comprometerse a asistir a las reuniones. Un excelente centinela de cómo va el trabajo del equipo es el número y frecuencia de las ausencias que se van produciendo.

Es necesario además que los temas a tratar en la reunión se traten en ella y no fuera de ella. Todos deben estar informados continuamente de las gestiones realizadas, inconvenientes halladas y de los progresos alcanzados. Todos deben compartir la idea de que se reúnen para trabajar conjuntamente, no es un tiempo y espacio para comentarios, relax,

huir de la cotidianidad, o para satisfacer las necesidades gregarias. Por último, se debe estar dispuesto a llevar adelante las resoluciones adoptadas aun cuando se votara en contra de ellas, salvo que deseemos establecer un voto particular sobre una cuestión determinada.

La participación en reuniones de trabajo implica la puesta en marcha de complejos procesos de interacción personal. Las estrategias de comunicación tanto verbales como no verbales resultan fundamentales.

El papel del líder

Los responsables de un equipo de mejora deben asumir el liderazgo del grupo, lo que en esencia representa crear un ambiente propicio para el logro de los objetivos del equipo. Para ello deben planificar, organizar y solucionar problemas. El líder debe, además, establecer directrices en un lenguaje claro y tras escuchar otras opiniones, lograr el consenso; comunicar eficazmente; implicar al equipo para que se sientan partícipes de los planes y logros (lo que incluye delegar); y motivar a los restantes miembros del equipo para que con sus esfuerzos se logre lo deseado.

Existen modelos, metodologías y actividades que contribuyen a optimizar procesos de mejora que impactan al clima. Uno de estos enfoques es el de mejora continua.

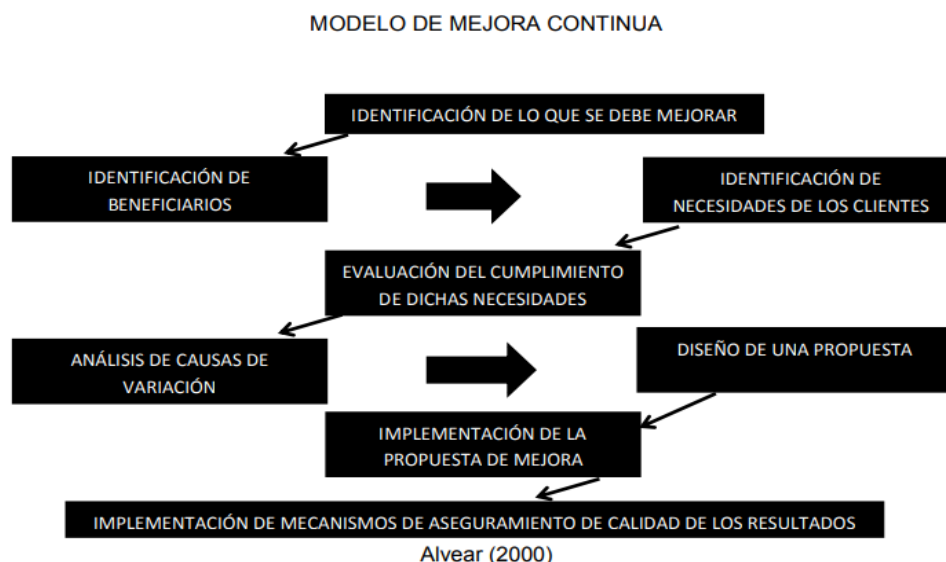
3.4 Mejoras continuas

Gutiérrez (2010), expone que “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. Este principio es claro y contundente: La mejora debe ser global y permanente por lo tanto, este principio orienta la aplicación permanente de los cinco primeros principios. En este sentido en la organización se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; así mismo es necesario perfeccionar el liderazgo para que este sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados

fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar la perspectiva de procesos (donde se genera la calidad) y, por último mejorar el entendimiento del sistema.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas y restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un período de control. Es precisamente en el contexto de la mejora continua.

Figura N° 3: Modelo de Mejora continua



A continuación los pasos del modelo:

a) Identificación de lo que se desea mejorar

En sentido estricto, es posible realizar una mejora de cualquier proceso o actividad, sin embargo es recomendable tomar en consideración los siguientes factores para elegir un proyecto.

- La importancia de lo que se desea mejorar.
- El número de ente beneficiada.

- El grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios.
- El impacto social y económico de la mejora.

b) Identificación de los beneficiarios, es decir quienes se verán impactados por dicha mejora.

Existen tres tipos de clientes o beneficiarios:

- Quien recibe o usa directamente, el producto o servicio.
- Quien se beneficia en forma indirecta del producto o servicio.
- Quien solicita el producto o servicio, aunque no lo utilice o se beneficie en forma directa

c) Identificación de las principales necesidades o expectativas, de los clientes o usuarios.

Kotler y Armstrong (2008), hablan sobre entender el mercado y las necesidades de los clientes. En el primer paso debe entenderse las necesidades y deseos de los clientes y el mercado en que operan. Hay cinco pasos centrales relacionados con el cliente y el mercado: (1) Necesidades, deseos y demandas, (2) ofertas del mercado (productos servicios y experiencias), (3) valor y satisfacción, (4) intercambio y relaciones, y (5) mercados.

d) Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades

La medición de las actividades, productos o servicios, se basa en la evaluación del cumplimiento de los requerimientos de los clientes o usuarios. Los instrumentos utilizados para su medición, son los mismos que se utilizan para investigar las necesidades de los clientes: Encuestas, entrevistas y grupos de enfoque.

e) Análisis de las causas de variación

Antes de tomar decisión sobre lo que es necesario hacer para lograr una mejora de calidad en lo que nos hayamos propuesto, es importante tener una idea lo más fundamentada posible de las causas por las que no estamos cumpliendo con lo que nuestros clientes necesitan.

De estas herramientas, algunas son:

- Tormenta de ideas.
- Diagrama causa y efecto.
- Histogramas.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de flujo.
- Estratificación.
- Análisis del proceso del cliente.
- Lista de variación.
- Diagnóstico del proceso.

f) Diseño de una propuesta de mejora

Una vez analizadas las causas de variación, se procede a definir las(s) acción(es) necesarias para eliminar las causas de variación y lograr los niveles de calidad requeridos. Para la selección de acciones de mejora a implementar, no existe una “receta” que podamos recomendar. Lo se haga dependerá mucho de la experiencia y nivel de conocimientos sobre el tema que se trate.

g) Implementación de la propuesta de mejora

Este punto se refiere a la ejecución del programa de actividades diseñado en el punto anterior, dicha ejecución debe ir acompañada de sesiones de evaluación periódica del proceso mismo de implementación, para analizar posibles causas de variación y tomar medidas preventivas y correctivas durante todo el proceso de ejecución.

h) Implementación de mecanismos de aseguramiento de calidad de los resultados

Como lo se ha estado comentando a lo largo del desarrollo de esta revisión sobre enfoques de calidad, es importante que las mejoras que se hayan realizado sean permanentes. Para tal caso y cuando la situación así lo permita, se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

3.5 Aprendizaje en adultos

En este mismo orden de ideas, el ser humano vive de una u otra manera la experiencia del aprendizaje a lo largo de toda su vida. En tal experiencia confluyen una serie de factores internos y externos que lo aceleran o entorpecen. Todo aprendizaje siempre constituye un proceso complejo, que finalmente se expresa en una modificación de la conducta.

Según la opinión de Kolb, el aprendizaje en adultos consta de cuatro fases: experiencia inicial, conceptualización, interiorización y aplicación práctica. (Mínguez, 2003).

- Experiencia inicial:

En cualquier actividad de formación empresarial en la que intervengan adultos, lo primero que hay que tener en cuenta es la necesidad que tiene esta persona de realizar la actividad objeto de aprendizaje. En otras palabras, la experimentación por sí mismos al momento de realizar alguna actividad es algo fundamental para que los adultos aprendan nuevas cosas.

- Conceptualización:

Aquí se trata de realizar una operación mental a través de la cual se logra llegar a una primera diferenciación entre objetos y a una posterior relación entre los mismos. Es el concepto que logra tener el individuo por sí mismo sobre el aprendizaje que está recibiendo.

- Interiorización:

Es el proceso de asimilación a través del cual se incorpora a nuestro bagaje de conocimientos una serie de conductas laborales que se aplican en nuestro puesto de trabajo. En los adultos, la única manera de interiorizar los conceptos es cuando descubren por sí mismos la razón por la que se hacen las cosas.

- **Aplicación Práctica:**

Es cuando el adulto pone en práctica las conductas laborales aprendidas e interiorizadas a fin de lograr un mejor rendimiento. Aquí culmina el proceso de aprendizaje en adultos.

Figura N° 4: Ciclo de Aprendizaje en adultos según Kolb



Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick

Entre los modelos estudiados el de formación de seguimiento de Kirkpatrick, permitirá contribuir con la capacitación y aprendizaje de la línea de supervisión de Sistem Cable.

Es un modelo de seguimiento basado en programas de formación del ejecutivo. La razón del seguimiento es determinar la efectividad de una acción formativa. Al planificar e

implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cuidadosamente cada uno de los siguientes factores: (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

- *Determinación de las necesidades:*

Si se pretende que las acciones formativas sean efectivas, deben satisfacer las necesidades de los participantes. Es posible preguntar a los participantes, jefes y gerentes, mediante un formulario de encuesta sencillo que proporcione la información requerida de una manera eficiente.

- *Fijación de objetivos:*

Una vez que se han determinado las necesidades, es necesario fijar los objetivos. Los objetivos deben fijarse para tres aspectos distintos de la acción formativa y en el siguiente orden:

1. ¿Qué resultados tratamos de lograr?
2. ¿Qué conductas se necesitan para lograr estos resultados deseados?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes son necesarios para lograr los resultados deseados?

- *Determinación de los contenidos:*

Las necesidades y los objetivos son factores fundamentales para determinar los contenidos. Los formadores deben hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué temas deben presentarse para satisfacer las necesidades y lograr los objetivos? Las respuestas a la pregunta determinarán las materias a impartir. En algunos casos, quizás sea necesario realizar algunas modificaciones dependiendo de las cualificaciones de los formadores que presentarán la acción formativa y del presupuesto de formación.

- *Selección de los participantes:*

Al seleccionar a los participantes, es necesario que todos los niveles de dirección puedan beneficiarse de las acciones formativas. Evidentemente, siempre ocurrirá que algunos participantes podrán beneficiarse más que otros.

- *Determinación del mejor plan de trabajo:*

El mejor plan de trabajo debe tener en cuenta tres elementos: los participantes, sus jefes y las mejores condiciones para el aprendizaje. Al mismo tiempo, es importante definir si se debe ofrecer la acción formativa en forma concentrada, por ejemplo, una semana completa de formación, o dividirla en varias semanas o meses. El plan de trabajo debe establecerse y comunicarse con mucha anticipación. La fecha y hora de la acción formativa se deben establecer según las necesidades y deseos de los participantes y de los facilitadores.

- *Selección de la infraestructura adecuada:*

Las instalaciones deben ser cómodas y adecuadas. Los factores negativos que se deben evitar comprenden: salas demasiado pequeñas, muebles incómodos, ruidos y otras distracciones, inconveniencias y temperaturas incómodas. Un factor importante a considerar es la disposición de refrigerios y pausas de descanso.

- *Selección de los formadores adecuados:*

Las cualificaciones de los formadores deben incluir: un conocimiento de la materia que van a impartir, el deseo de enseñar, la capacidad de comunicarse y la habilidad para hacer participar a las personas. También deben estar “orientados hacia el participante”, es decir, tener un intenso deseo de satisfacer las necesidades de los participantes. Es posible que los presupuestos limiten las posibilidades, por lo cual hay que pensar en la mejor relación costo-beneficio.

- *Selección y preparación de materiales audiovisuales:*

Un material audiovisual tiene dos propósitos: ayudar al líder a mantener el interés y lograr la comunicación. Algunos materiales, de unos cuantos minutos de duración, están

diseñados para atraer el interés y divertir. El grado en que tales materiales deben convertirse en la característica principal de una acción formativa depende del conocimiento y habilidades del formador para desarrollar los contenidos de su propia materia.

- *Coordinación de la acción formativa:*

En ocasiones, el instructor coordina e imparte la formación; en otras, el instructor sólo imparte la formación y son otros los encargados de la coordinación de todo el proceso.

- *Seguimiento de la acción formativa:*

Para garantizar la efectividad de una acción formativa, es necesario poner énfasis y dedicar tiempo a la planificación e implementación de la acción formativa. Estos elementos son muy importantes si queremos asegurarnos de que, cuando se realice el seguimiento, los resultados sean positivos.

Se desempeña en cuatro niveles claves: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza de un nivel al siguiente, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa. Ningún nivel debería pasarse por alto sencillamente para llegar a aquél que el formador considere más importante. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007)

1. Reacción:

Este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es importante obtener no sólo una reacción, sino una reacción positiva. Además, si los participantes no reaccionan de forma favorable, posiblemente no están motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con certeza reduce la posibilidad de que ocurra.

2. Aprendizaje:

El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa. En los cuatro niveles, el aprendizaje ha tenido lugar cuando ocurre uno o más de los siguientes factores: las actitudes han cambiado, el conocimiento ha incrementado, las habilidades han aumentado.

3. Conducta o Comportamiento:

Puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Para conseguir que el cambio ocurra, la acción formativa puede fomentar una actitud positiva hacia el cambio deseado mediante la enseñanza de las habilidades y conocimientos necesarios.

4. Resultados:

Pueden definirse como los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de formación. Los resultados son la razón para tener acciones formativas. Es difícil, sino imposible, medir resultados finales de acciones formativas con temas como el liderazgo. Se puede hacer seguimiento de la conducta deseada, pero los resultados finales tienen que medirse en términos de mejoría en el desempeño de las conductas impartidas y una mejoría en la calidad de vida en el trabajo,

Diseño Instruccional

Para Bruner (1969), “...el diseño instruccional (DI) se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje”. De igual manera, afirma que “el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas”. El Diseño Instruccional buscará mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, promover mejores prácticas de reconocimiento y la consolidación de espacios de participación y resolución de conflictos.

Algo más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foson (2001) en la que se apunta que el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

Los modelos de diseño instruccional se fundamentan y planifican en la teoría de aprendizaje que se asumía en cada momento. Benitez (2010) plantea cuatro generaciones en los modelos de DI atendiendo a la teoría de aprendizaje en la que se sustentan:

1. Década 1960. Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos; se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles. Las tareas a seguir para el diseño instruccional son:
 - Una secuencia de pasos a seguir.
 - Identificación de las metas a lograr.
 - Los objetivos específicos de conducta.
 - Logros observables del aprendizaje.
 - Pequeños pasos para el contenido de la enseñanza.
 - Selección de las estrategias y la valoración de los aprendizajes según el dominio del conocimiento.
 - Criterios de evaluación previamente establecidos.
 - Uso de refuerzos para motivar el aprendizaje.
 - Modelaje y práctica para asegurar una fuerte asociación estímulo respuesta, secuencia de la práctica desde lo simple a lo complejo.
2. Década 1970. Estos modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y a diferencia de los diseños de primera generación buscan mayor participación de los estudiantes.

3. Década 1980. Se fundamenta en la teoría cognitiva, se preocupa por la comprensión de los procesos de aprendizaje, centrándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información. Sus principios o fundamentos son:

- Énfasis en el conocimiento significativo.
- La participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje.
- Creación de ambientes de aprendizaje que permitan y estimulen a los estudiantes a hacer conexiones mentales con material previamente aprendido.
- La estructuración, organización y secuencia de la información para facilitar su óptimo procesamiento.

4. Década 1990. Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos. Las premisas que guían el proceso de diseño instruccional son:

- El conocimiento se construye a partir de la experiencia.
- El aprendizaje es una interpretación personal del mundo.
- El aprendizaje debe ser significativo y holístico, basado en la realidad de forma que se integren las diferentes tareas.
- El conocimiento conceptual se adquiere por la integración de múltiples perspectivas en colaboración con los demás.
- El aprendizaje supone una modificación de las propias representaciones mentales por la integración de los nuevos conocimientos.

A estas etapas podríamos añadir la concepción de aprendizaje surgida a raíz del uso de la tecnología y su influencia en el aprendizaje, nos referimos al Conectivismo o Conectismo. Esta teoría, desarrollada por George Siemens, tiene como punto de partida al individuo. "El conocimiento personal se compone de una red, la cual alimenta a organizaciones e instituciones, las que a su vez retroalimentan a la red, proveyendo nuevo aprendizaje para los individuos" (Siemens, 2004).

A continuación presentó el modelo de diseño instruccional que fue utilizado en la investigación realizada:

3.6 Modelo ADDIE

Existe una gran variedad de modelos de diseño instruccional que permite desarrollar la enseñanza uno de los modelos más genéricos es el ADDIE.

De acuerdo a lo sugerido por Gámez (2014) es uno de los modelos comúnmente utilizado en el diseño instruccional, su nombre obedece al acrónimo *analyze* (análisis), *design* (diseño), *develop* (desarrollo), *implement* (implementación) y *evaluate* (evaluación); que representan las fases de este modelo, considerado para algunos como un modelo genérico dado que las fases constituyen los pasos indispensables en todo proceso de diseño instruccional. El modelo fue desarrollado a mediados de la década de los 70's según Robín y McNeil (citado por Gámez, 2014) sin autoría específica, sin embargo, el diseño instruccional ADDIE fue propuesto por Rusell Watson en 1981. Es oportuno señalar que el modelo ha sido frecuentemente utilizado tanto en la educación como en la industria. Gámez (2014) advierte, que el Modelo ADDIE adopta el paradigma del procesamiento de la información y la teoría de sistema del conocimiento humano. En este proceso interactivo cada producto, entrega o idea de cada fase se prueba o valora antes de convertirse en entrada para la siguiente fase, lo que le confiere un carácter sensible y altamente proactivo; con lo que la evaluación inicial, procesual y final, impregna todo el modelo. La simplicidad del modelo y la flexibilidad para la inclusión de diversos factores, es lo que le confiere eficacia (Gámez, 2014), dado que las etapas pueden sucederse de forma simultánea o bien de manera ascendente o simultánea a la vez. Además, este modelo representa un punto de construcción para otros modelos de diseño

instruccional, porque es considerado un marco de trabajo general que ha apoyado al desarrollo de diferentes investigaciones. Gámez (2014), cita los elementos que comprende el modelo, a saber:

Diseño: En esta fase se desarrolla el programa atendiendo a ciertos principios didácticos acorde a la naturaleza epistemológica acerca de cómo se enseña y cómo se aprenden determinados contenidos. El enfoque didáctico desde el cual se aborde esta fase de diseño es fundamental.

Desarrollo: El propósito de esta fase es generar y validar los recursos de aprendizaje, necesarios durante la implementación de todos los módulos de instrucción. A esta fase, corresponde la elaboración y prueba de los materiales y recursos necesarios, como programación de páginas web, multimedia, desarrollo de manuales o tutoriales para alumnos o docentes. Se considera necesario realizar una prueba piloto de las propuestas.

Implementación: El propósito de esta fase es concretar el ambiente de aprendizaje e involucrar a los estudiantes. Implica el plan de aprendizaje (dirigido hacia maestros y alumnos) donde emerge la construcción real del conocimiento por parte del estudiante. El plan de preparación para maestros deberá facilitar las estrategias de enseñanza y los recursos de aprendizaje que han sido desarrollados en la fase previa. El plan de preparación para involucrar a los estudiantes, busca impulsar su participación activa en la instrucción e interactuar eficazmente con los recursos de aprendizaje recién desarrollados.

Evaluación: Es una fase importante en el modelo, la cual permite valorar la calidad no sólo de los productos, sino de los procesos de enseñanza y aprendizaje involucrados antes y después de la implementación. De esta forma, la elaboración de criterios de evaluación de

todo el proceso es uno de los principales procedimientos de esta fase, mismos que deberán clarificarse en el plan de evaluación a entregarse a todos los interesados o grupos participantes del diseño instruccional. La evaluación formativa de cada una de las fases puede conducir a la modificación o replanteamiento de cualquiera de sus demás fases.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se explicarán detalles de la realización de la investigación, tales como: metodología, tipo o diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, proceso de recolección, interpretación y análisis de los datos.

4.1. Tipo de Investigación y modalidad

El presente estudio corresponde a una investigación, según su finalidad, aplicada. La misma buscó confrontar la teoría con la realidad, ya que dependió de sus descubrimientos y aportes teóricos. Al mismo tiempo se utilizaron técnicas de muestreo y deducciones acerca de la población estudiada, teniendo como propósito dar solución a un problema mediante la aplicación de teorías.

Para Lozada (2014) “La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica”. Este tipo de investigación busca responder a preguntas específicas.

El estudio se realizó bajo los parámetros de la Investigación – Desarrollo que, según lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones. (Barrios, 2006)

La Investigación – Desarrollo “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37).

4.2. Técnicas e Instrumentos

Entrevistas y Focus Group

La entrevista. Para Sabino (1992), citado en Ruiz (2014) “la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. La entrevista puede ser estructurada, abierta o semiestructurada. Para la presente investigación se aplicará una entrevista semiestructurada a los supervisores los cuales serán seleccionados. Estas entrevistas semiestructuradas incluirán preguntas abiertas con la intención de recopilar mayor información que permita conocer el estado actual de las relaciones, recompensa y conflictos.

El Focus Group. Mústieles (1993) define esta técnica como un “método de discusión útil para proporcionar y difundir información y conocimiento, y al mismo tiempo, motivar al grupo a actuar y a cristalizar el propio pensamiento. Una vez logrado esto, esta técnica ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo”. La puesta en marcha de ésta técnica, permitirá obtener mayor información sobre las variables evaluadas, así como evaluar aspectos como la relación de los empleados entre sí, la relación con su Supervisor Directo, sus estados emocionales ante la satisfacción en la organización, motivaciones personales/organizaciones y demás información que permita a la investigación contar con un análisis más integral y completo de las variables que intervienen en las dimensiones a evaluar.

Diseño Instruccional

Dorrego (1999) lo describe como un proceso de diseño instruccional interactivo (Tabla #2 y #3), en donde los resultados pueden conducir a un diseño instruccional de mejora continua que sensibilice las relaciones entre los miembros de la organización, promueva mejores prácticas de reconocimiento y la consolidación de espacios de participación y resolución de conflictos.

Dorrego (1999), menciona el significado del acrónimo ADDIE de la siguiente forma:

Análisis: El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.

Diseño: Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.

Desarrollo: La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.

Implementación: Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.

Evaluación: Esta fase consiste en llevar a cabo la valoración formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE.

Figura N° 5: Modelo ADDIE descrito por Dorrego (1999).



Sesiones de sensibilización

Dichas reuniones, se realizara entre los colaboradores y los Administradores, con intención de recopilar la mayor información cuantitativa y cualitativa posible a partir de sus experiencias en el área en virtud del proyecto en cuestión.

Hoja de ruta

En este instrumento se reflejan todos los elementos que se pondrán en práctica al momento de llevar a cabo el proceso de instrucción. La hoja de ruta incluye objetivos de aprendizaje, esquema de contenidos a impartir, actividades para desarrollar los aprendizajes, duración estimada de cada actividad de aprendizaje, así como los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad.

Lluvia de ideas

Es una herramienta de planeamiento que se puede utilizar para obtener ideas a partir de la creatividad de un grupo y con ello resolver un problema. El brainstorming funciona focalizando un problema, y después dejando emerger - deliberadamente y sin un orden preestablecido - tantas soluciones originales cuantas sean posibles, llevándolas tan lejos cuanto se pueda

Esta técnica se utilizará para todos los miembros, con el fin de opinar o sugerir sobre las variables estudiadas, y a partir de sus comentarios elaborar un plan de mejoramiento aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Tabla 1. Definición Operacional Clima Organizacional Constructor.

Variable	Dimensiones	Actividades y contenido a realizar
<u>Clima Organizacional:</u> Buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.	<u>Relaciones:</u> La percepción de una confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	Sesión de sensibilización: World Café, Grupo N° 1
		Sesión de sensibilización: World Café Grupo N° 2
	<u>Conflicto:</u> El sentimiento que los directivos presten atención a la opiniones, aunque estas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.	Sesión de Coaching para los administradores
	<u>Reconocimiento:</u> El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que el castigo,	Sesión de sensibilización utilizando círculos de calidad. Grupo N° 1
		Sesión de sensibilización utilizando círculos de calidad. Grupo N° 2

4.3. Población y Muestra

Las características de la población objeto de la intervención de cambio:

Grupo mixto hombre y mujeres, conformado por Doce (12) caballeros• y Quince (15) damas, distribuidos de la siguiente forma: Veintidós (22) miembros en la sede de Catia, Tres (03) en la oficina El Cementerio y Dos (02) en la oficina de Antímano.

Personas adultas.

Con antigüedad en la empresa, superior a Quince (15) años y promedio de Cuatro (04) años.

4.4. Procedimiento

Fases del modelo	Tareas	Resultados
Análisis: El proceso de definir lo que debe ser aprendido ya quien va dirigido.	• Evaluación de las necesidades. • Identificación del problema • Análisis de tareas	• Perfil del participante • Descripción de obstáculos • Necesidades, definición de problemas
Diseño: El proceso de especificar cómo debe ser aprendido.	• Escribir los objetivos • Desarrollar los temas a evaluar • Planear la instrucción • Identificar los recursos.	• Objetivos medibles • Estrategia instruccional • Especificaciones del diseño
Desarrollo: El proceso de autorización y producción de los materiales.	• Desarrollar la hoja de ruta, organigrama y programa. • Desarrollar los ejercicios prácticos. • Crear el ambiente de aprendizaje.	• Instrumentos de retroalimentación • Instrumentos de medición • Aprendizaje colaborativo • Manual producto
Implementación: El proceso de instalar el proyecto en el contexto del mundo real. Ponerlo en práctica.	• Entrenamiento del facilitador • Entrenamiento del piloto	• Comentarios de los participantes • Datos de la evaluación
Evaluación: El proceso de determinar la adecuación de la instrucción y que aspecto que pueden ser mejorados	• Datos de registro del tiempo. • Interpretación de los resultados de la evaluación • Revisión de actividades	• Recomendaciones • Informe de la evaluación • Revisión de los materiales

4.5. Implementación de la estrategia

La presente investigación parte del diagnóstico dentro de la organización Sistem Cable, realizado por la consultor Keiner Zambrano (2017) con base en el modelo de Litwin y Stinger: (1968) “Clima Organizacional”. Es importante destacar que en esta etapa únicamente se proporcionan las instrucciones e instrumentaciones necesarias a fin de lograr los objetivos planteados a través del diseño de un programa estratégico de intervención.

Si en algún momento se llegara a poner en práctica el programa estratégico diseñado en el presente proyecto, sería conveniente estar vigilante ante los indicadores que se detallan a continuación:

- Nivel 1 - Reacción: Este nivel mide la reacción de los participantes ante la acción formativa. Es importante obtener no sólo una reacción, sino una reacción positiva
- Nivel 2 - Aprendizaje: Es la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.
- Nivel 3 - Conducta o Comportamiento: Es la medida en que ocurre un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa.
- Nivel 4 - Resultados: Son los resultados finales que ocurren debido a la asistencia de los participantes a un curso de formación. Los resultados son la razón para tener acciones formativas.

Con el propósito de medir los indicadores mencionados anteriormente, se recomienda utilizar el instrumento de medición según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007). (Ver Anexos - Tabla 8).

10. Consideraciones Éticas

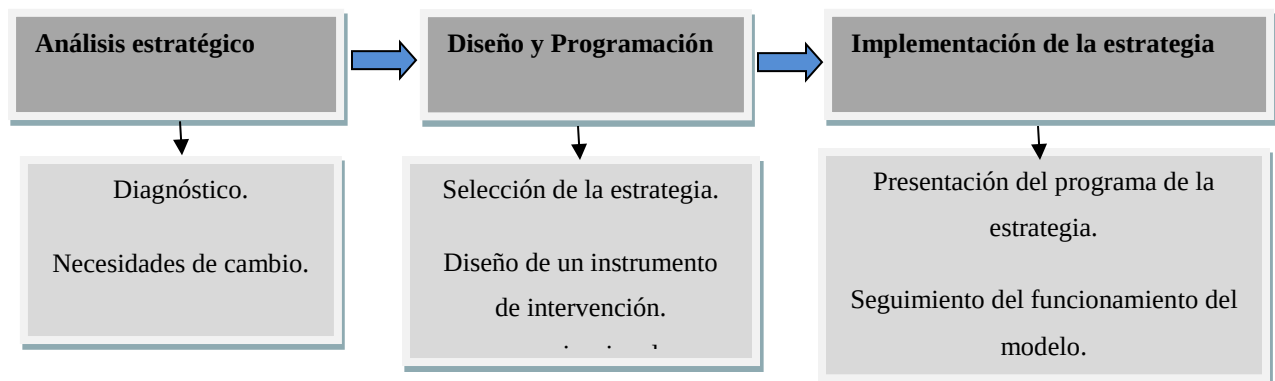
La información suministrada por la organización en el marco de la realización de la presente investigación fue tratada de manera secreta y confidencial. Asimismo, se garantiza que el presente diseño de intervención organizacional fue realizado como fiel reflejo de la realidad, siendo la aspiración que, al momento en que decida aplicarse el mismo, resulte útil a la organización sistema cliente. Adicionalmente, las citas tomadas de otros autores se rigieron por las normas APA, respetándose así plenamente los derechos de autor.

Capítulo V: Propuesta

En el presente capítulo se detalla el diseño de la estrategia para intervenir en la organización Sistem Cable a fin de lograr el mejoramiento continuo de la calidad y solucionar las necesidades de comunicación, reconocimiento y participación, basado en el diseño instruccional, así como cualquier otro aspecto importante de la investigación.

En la elaboración del plan estratégico se pudieron distinguir tres etapas fundamentales:

Figura 6. Fases del Plan Estratégico



5.1. Análisis Estratégico

5.1.1 Diagnóstico

Para diseñar la estrategia de intervención a fin de desarrollar un plan de mejoras continuas en la organización, se partió de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional realizado por la consultor Keiner Zambrano (2017) con base en el modelo de Litwin y Stinger: (1968) “Clima Organizacional”. El mismo mostró como resultado oportunidades de mejoras en la percepción de las relaciones, la comunicación, el reconocimiento y la resolución de conflictos.

5.1.2 Necesidades de Cambio

El proceso de diagnóstico organizacional realizado por la consultor realizado por el consultor Keiner Zambrano (2017) inició con la aplicación de un cuestionario a la población total de la organización Sistem Cable basado en el Modelo de Litwin y Stinger (1968) “Clima Organizacional”. El mismo permitió identificar ¿Dónde se debe buscar? y ¿Qué es lo que se debe buscar? para diagnosticar los inconvenientes de la organización. Se gestionaron los puntos en común otorgados por cada uno de sus comentarios según cada ítem cuestionado: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Se obtuvo como resultado que los colaboradores frecuentemente mencionaban insatisfacción y descontento en cuanto a la recompensa, conflicto, y relaciones. Con relación a la recompensa los empleados consideran que los beneficios percibidos actualmente no corresponden con la actividad que realizan, así como se observó la falta de escala salarial. Con relación al conflicto no hubo evidencias que los supervisores alentaran a su personal base a expresar sus ideas y opiniones lo que ha limitado las funciones de algunos empleados. Y las relacionales interpersonales en Sistem Cable son cordiales entre el personal base, sin embargo con los niveles supervisores existe falta de comunicación y preferencias con algunos empleados. Lo cual ha creados un ambiente hostil para algunos afectados.

Las necesidades de cambio, en cuanto al diseño de un programa de mejoras continuas, se hicieron aún más evidentes en el momento en que se observó que los resultados del modelo de Litwin y Stinger (1968) “Clima Organizacional” mostraron que la organización se encontraba en un ciclo de vida en el cual necesitaba oportunidades de progresos en las aéreas de reconocimiento, conflicto y relaciones.

Partiendo de los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico y, en función a la decisión de los administradores de la organización se decidió elaborar un deplan estratégico de mejoras continuas que favorezca la comunicación,

reconocimiento y la participación, con el fin de aumentar la satisfacción general de los trabajadores, mejorar la comunicación, facilitar el planeamiento y seguimiento de los cambios, se aplicó un instrumento denominado Guía de Observación (Pre-Test). Dicho instrumento de observación permitió identificar en los colaboradores de la organización Sistem Cable la proximidad que poseen en relación a las dimensiones que describen a un buen clima organizacional. Esto proporcionaría un reconocimiento cercano acerca de los aspectos que estaban fuertes en cuanto al clima laboral y los que había que reforzar. Dichos resultados fueron procesados y diagramados en la Matriz DOFA que se muestra a continuación y, esto sirvió como base para diseñar los guiones de las sesiones desensibilización y de Word café. (Ver Anexos – Tabla 2 y 3)

Debilidades	Oportunidades
• Falta de comunicación entre las distintas áreas. • Diversidad marcada en la forma de transmitir las directrices a sus colaboradores • Falta de remuneraciones adecuadas. • Falta de empoderamiento en sus Administradores.	• Disposición a seguir recomendaciones. • Disposición a trabajar en equipo. • Flexibles en cuanto al cambio. • Necesidad de que la organización esté capacidad de dirigir y mejorar las condiciones
Fortalezas	Amenazas
• Buscan la mejor manera de gestionar sus recursos, tanto humanos como económicos. • Disposición a asumir retos. • Generadores de estructuras, poseen claridad metodológica en lo que desean conseguir. • Poseen competencias para mejorar algunos procesos internos.	• Falta claridad en cuanto a la forma de dirigir la organización • Diversidad marcada en cuanto al estilo de trabajo y de toma de decisiones por parte de los administradores.

5.2. Diseño y Programación

5.2.1 Selección de la Estrategia

La estrategia busca mejorar y favorecer la comunicación, reconocimiento y la participación, con el fin de aumentar la satisfacción general de los colaboradores de sistem cable, y cumplir con los objetivos requeridos. A fin de tener éxito en la estrategia es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Conocer el concepto de estrategia:

Explicar a los Administradores y a los colaboradores de la organización el plan de acción que se tenga estipulado a fin de que la compañía avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable. Las ventajas competitivas se desarrollan a través del incremento del conocimiento o capital intelectual, las experiencias, la innovación y la motivación.

- Nivel de la organización donde aplica la estrategia:

La estrategia aplica a los administradores y a los colaboradores e implica que todos en la organización tengan claras sus responsabilidades y obligaciones.

- Cómo debe pensar el administrador y colaborador:

Los administradores de la organización deben ser capaces de tomar decisiones sinceras, desarrollar una retroalimentación efectiva con el consultor, ser inteligentes y analíticos, pero sobretodo deben tener una comunicación asertiva. Mientras que o colaboradores deben sentirse satisfechos su reconocimiento, la participación y la comunicación asertiva.

- Valoración de la estrategia:

En este punto se debe utilizar el marco para la valoración de la estrategia planteado por Jonhson y Scholes (2010), en el cual los administradores y colaboradores deben:

- Identificar el contexto en el cual se encuentre la organización, cuál es la situación que está afrontando y hacia donde se quiere dirigir.
- Valorar la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación que está afrontando la organización.
- Ponderar la estrategia a partir de una lista de variables estratégicas.
- Analizar la aceptabilidad y factibilidad de la estrategia.

Se propone implementar un plan para mejorar los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa. Así como, las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo. Y por último, el reconocimiento que debe actuar como una fuerza impulsora, es un elemento de importancia en el ámbito laboral, cobra un especial valor en el trabajo en tiempos donde la situación del país no permite a las empresas ser competitivas salarialmente.

El término “desarrollo de la organización” implica una estrategia de reeducación normativa, ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio del cambio de las normas y del comportamiento. (Garzón, 2005),

Uno de los aspectos que estudia el desarrollo organizacional es la estrategia para el cambio. La estrategia más manejada y adoptada como principio es la

normativa-reeducativa, que, si bien no niega que el hombre es un ser racional, afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios. (Garzón, 2005).

El enfoque estratégico de la presente investigación fue temporal. Consistiendo el mismo en un diseño de un proceso de intervención organizacional a través de guiones de sesiones de sensibilización y lluvia de ideas según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

Seguidamente se presenta a continuación una serie de tablas utilizadas en el presente trabajo, basado en la aplicación del diseño instruccional fundamentado en el aprendizaje constructivista que acentúa el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas están centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad y no en los contenidos específicos.

Las tablas # 2 Sesión de sensibilización: utilizada para diagnosticar las necesidades presentadas por los colaboradores se aplica la técnica de tormenta de ideas.

Las tablas # 3 Sesión de Círculos de Calidad: Se crean grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller, con técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Las tablas # 4 Sesión de sensibilización en comunicación asertiva: Se realizan actividades para mejorar la comunicación existente, y contribuir a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente y con calidad.

Las tablas # 5 Sesión de Motivación: Se realizan actividades para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo.

Las tablas # 6 Sesión de Inteligencia emocional: Se crean grupo pequeño se desarrollan actividades con las que personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo y trabajo en equipo.

Tabla 2. Sesión de sensibilización

Sesión de World Café N° 1

Formador: Consultor I.

Participante: Sistem Cable.

Necesidad: Técnicas que contribuyan a detectar, priorizar y analizar los problemas que afectan la calidad de atención, y faciliten la selección de las soluciones y evaluación del impacto generado por ellas

Objetivo Estructurar de manera unificada y estandarizada los procedimientos a ser utilizados en la empresa Sistem Cable, C.A.

Duración Estimada: 60 min.

Infraestructura: Sala habilitada para realizar la actividad

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa
1.Introducción	Descripción de la función del consultor	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Papel para tomar nota	1. El consultor se presenta ante el participante y explica el propósito que se busca conseguir con este proceso de consultoría. 2. Se le solicita al participante que manifieste sus expectativas sobre esta actividad.
2. ¿Qué es lluvia de idea y diagrama de causa y efecto?	Explicación del concepto de lluvia de idea y diagrama de causa y efecto	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión.	1. Se detalla el concepto de es lluvia de idea y diagrama de causa y efecto? basado en teorías sólidas y la funcionalidad del mismo.
3.Presentación de videos cortos	Asigna funciones a sus colaboradores.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Video representativo sobre la comunicación efectiva.	1. Discutir cuales aspectos visualizaran en ellos que deben modificar o mantener.
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?		

Formador: Consultor 1.

Participante: Los Administradores

Necesidad: Conocer sobre la motivación

Objetivo: Practicar la comunicación efectiva como una herramienta

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de reuniones

Tabla N° 3.Sesión de Circulo de Calidad

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Descripción de la función del consultor dentro de la organización.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión.	1. El consultor se presenta ante el participante y explica el propósito que se busca conseguir con este proceso de consultoría. 2. Se le solicita al participante que manifieste sus expectativas sobre esta actividad.	1. ¿Te sientes cómodo con este proceso de intervención organizacional? 2. ¿Crees que tendrá algún tipo de impacto sobre tu trabajo o funciones?
2.¿Qué son los círculos de calidad?	Explicación del concepto de los círculos de calidad	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión.	1. Se detalla el concepto de círculos de calidad basado en teorías sólidas y la funcionalidad del mismo.	1. ¿Habías escuchado hablar antes de los círculos de calidad? 2. ¿Te parece beneficioso?
3.Motivacion	Asigna funciones a sus colaboradores.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo sobre la motivación	1. Se explica el concepto de motivación. 2. Se coloca un video que represente de la motivación. 3. Se le solicita al participante que indique que comprendió del video. 4. Se le pide al participante que comience a ampliar la motivación, de manera paulatina, realizando cada semana a sus colaboradores distintas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido	1. ¿Qué piensa de la motivación? 2. ¿Estás consciente de que una persona motivada permite obtener mejores resultados?
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

3 Sesión de Circulo de Calidad 1

5.2.2 Diseño de un instrumento de intervención - basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007)



Tabla N° 4. Sesión de sensibilización en comunicación asertiva

Formador: Consultor I.

Participante: Los Administradores

Necesidad: Conocer sobre la comunicación asertiva

Objetivo: Practicar la comunicación efectiva como una herramienta

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de reuniones

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Cómo te sentiste al ser comunicativo con los demás? 2. ¿Aplicando estas herramientas como te sientes?
2. Comunicación asertiva.	Posee los conocimientos necesarios a fin de innovar en todo momento.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo de comunicación asertiva	1. Explicar el concepto de “comunicación asertiva”. 2. Colocar un video donde se muestre la comunicación asertiva. 3. A través de representaciones o dramatizaciones realiza ejemplos de comunicación asertiva.	1. Piensa antes de hablar, tomate tu tiempo para decir las cosas. 2. Aplica los conocimientos adquiridos en tu vida personal y profesional.
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Tabla N° 5. Sesión de sensibilización y motivación

Formador: Consultor I.

Participante: Los Administradores

Necesidad: Conocer sobre la motivación

Objetivo: Practicar la comunicación efectiva como una herramienta

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de reuniones

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Cómo te sentiste con la sesión de motivación? 2. ¿Te has puesto a pensar que obtendrías mejores resultados si utilizaran más la herramienta?
2. Motivación	Posee los conocimientos necesarios a fin de innovar en todo momento.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo de la motivación	1. A través de un mapa mental colorido explicar la motivación - Deja de pensar en términos de limitaciones y empieza a pensar en términos de posibilidades. - La motivación es lo que te hace empezar, el hábito es lo que te hace continuar. - No intento bailar mejor que otro, sólo intento bailar mejor que yo mismo. - Nada en el mundo puede reemplazar la constancia	1. Mira siempre hacia “adelante” y escoge las acciones adecuadas que dan forma al futuro deseable. 2. Qué tan dispuesto estás a asumir nuevos retos?
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Tabla N° 6. Sesión de sensibilización Inteligencia Emocional

Formador: Consultor I.

Participante: Los Administradores

Necesidad: Conocer sobre la motivación

Objetivo: Practicar la comunicación efectiva como una herramienta

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de reuniones

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Cómo te sentiste con la sesión de motivación? 2. ¿Te has puesto a pensar que obtendrías mejores resultados si utilizaran más la herramienta?
2. Inteligencia emocional	Posee los conocimientos necesarios a fin de innovar en todo momento.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo de la inteligencia emocional	1. Explicar el concepto de “inteligencia emocional”. 2. Colocar un video donde se muestre el valor de romper paradigmas: “Pensar poderosamente” – Juan David Arbeláez. 3. A través de un mapa mental colorido y enérgico explicar las maneras de innovar: - Nuevas formas y habilidades de autoconciencia y de autocontrol - Habilidades interpersonales	1. Mira siempre hacia “adelante” y escoge las acciones adecuadas que dan forma al futuro deseable. 2. Comprender antes de reaccionar. 3. Analiza la tendencia y toma ventaja.
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

5.3. Implementación de la Estrategia:

5.3.1 Presentación del Programa de la Estrategia:

 UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO	
Presentación Kick Off	
Contenido	Descripción
Introducción	Durante el proceso de diagnóstico organizacional se aplicó a los colaboradores un cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968). El mismo permitió identificar la percepción de los colaboradores del clima organizacional, se evaluó estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, conflicto, calidez, normas, apoyo e identidad. Se obtuvo como resultado que los colaboradores frecuentemente mencionaban insatisfacción y descontento en cuanto al reconocimiento, comunicación y la participación. La necesidad de cambio, en cuanto a la percepción del clima organizacional, se hizo necesario diseñar un programa de mejoras continúa que permita el mejoramiento de las labores de Sistem Cable así como el aprovechamiento del potencial intelectual, mejoramiento de la autoestima, reconocimiento de sus logros.
Objetivo	Desarrollar una estrategia para intervenir en la organización sistem cable a fin de diseñar un programa de mejoras continúa que optimice la percepción del reconocimiento, comunicación y la resolución de conflicto.
Alcance	Aplicará para los colaboradores y administradores de la organización sistem cable. Esto conllevará beneficios en el clima laboral.
Cronograma	- Breve introducción a los colaboradores sobre el propósito del proceso de intervención organizacional. - Observación de la auto-percepción que poseen los colaboradores y administradores de la organización sistem cable en relación a las dimensiones de reconocimiento, conflicto y relaciones.

	- Sesiones de sensibilización con los colaboradores y administradores de la organización (grupal) a fin de reforzar la comunicación asertiva - Interacción continua con los colaboradores y administradores de la organización a fin de resolver cualquier duda o consulta que tengan en relación al proceso. - Sesión final de presentación de los avances obtenidos a los administradores de la organización. - Sesión de consulta de dudas en relación al manejo del proceso en el futuro, posterior a que la consultora salga de la organización. - Breve resumen a los colaboradores sobre el trabajo realizado en conjunto, los avances obtenidos y los beneficios de los mismos. - Seguimiento del funcionamiento del Modelo: en primer lugar, sería a través de la aplicación de un Post-Test con el propósito de identificar la percepción de los colaboradores y administradores ha cambiado, con relación a la percibida inicialmente.. Dicho instrumento permitirá ofrecer una sinopsis del proceso de seguimiento y evaluación en el contexto de las características propias del Clima Organizacional.
Equipo	- Administradores - Colaboradores.
Restricciones	- El proceso debe tener una duración de 10 semanas. - Las sesiones de sensibilización deben realizarse semanalmente y los colaboradores y administradores deben pautar las mismas en sus calendarios. - Durante las sesiones no deben haber interrupciones por parte de los colaboradores.
Factores claves de éxito	- Los colaboradores y administradores deben presentar disposición a seguir recomendaciones. - Los colaboradores y administradores deben ser flexibles en cuanto al cambio. - La información suministrada a los administradores debe ser utilizada de manera apropiada a fin de lograr un mejor desempeño profesional. - Los administradores deben tener la motivación necesaria para lograr los objetivos.

5.3.2 Seguimiento del funcionamiento del Modelo:

En primer lugar, se recomienda aplicar a los colaboradores y administradores de la organización sistem cable el instrumento de la Guía de Observación (Post-Test), esto con el propósito de identificar en los colaboradores y administradores de la organización sistem cable la proximidad que poseen en relación a las dimensiones que describen el reconocimiento, conflicto y relaciones, posterior al haber realizado las sesiones de sensibilización. (Ver Anexos – Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5).

En segundo lugar, recomienda aplicar un instrumento de medición de resultados a través del método de la observación. Dicho instrumento permitirá ofrecer una sinopsis del proceso de seguimiento y evaluación en el contexto de Clima Organizacional. A través de ítems claves, se debe prestar atención al hecho de verificar que los colaboradores y administradores estén implementando las enseñanzas impartidas. En el instrumento se analizarán las dimensiones y los diversos niveles en los que es posible poner en práctica los conocimientos adquiridos, a fin de examinar si las diversas iniciativas orientan a fomentar la puesta en práctica de las mismas por parte de los administradores y colaboradores de la organización sistem cable. La iniciativa es el reflejo del consenso al cual se llegó en común acuerdo entre los colaboradores, administradores de la organización y la consultora, acerca de la creciente importancia que tenía el hecho de poder guiar a la organización a un mejor clima organizacional. Se busca fomentar el proceso haciendo énfasis en los resultados que se esperan obtener como un importante medio para mejorar el desempeño organizacional. Este instrumento se debe llenar en la última sesión con los administradores y colaboradores. Está basado en relación al comportamiento que se observe en los mismos, comentarios que emitan, así como también comentarios u observaciones que mencionen los colaboradores y administradores momentos previos antes de finalizar el proceso de intervención dentro de la organización.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones:

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, los administradores de la organización sistem cable presentan a la consultora la necesidad de mejorar, el clima organizacional, a fin de dar respuesta a la necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico organizacional realizado por la consultor Keiner Zambrano (2017).

Por tal motivo, se procedió a llevar a cabo la realización del diseño de un programa de mejoras continuas basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

Se espera que con la implementación del programa de mejoras continuas mencionado anteriormente, se logren optimizar la satisfacción laboral que es uno de los factores más importante dentro del clima laboral, debido a que en la medida que el trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

La elaboración de este diseño de programa de mejoras continuas buscó, a través de instrumentos validados y técnicas adecuadas, mejorar la percepción de los colaboradores y administradores dentro de la organización. Para lograr esto, lo clave radicó en enfocar el diseño de las sesiones de sensibilización hacia la modificación de patrones de conducta en los colaboradores y administradores durante las sesiones ejecutivo, con lo cual se lograría ir reforzando la autoestima, motivación y comunicación asertiva.

Utilizando como marco de referencia el modelo de Litwin y Stinger (1968) “Clima Organizacional” se procedió cumplir con los objetivos específicos de esta investigación, los cuales a través de la sesiones de sensibilización basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007), consistían en diseñar un programa de mejoras continuas de intervención a fin de reformar la autoestima, la motivación y la comunicación asertiva a fin de modificar la apreciación del clima organizacional dentro de sistem cable.

Se puede concluir que la metodología utilizada fue viable y eficaz, puesto que cumplió con los requerimientos necesarios para diseñar un programa de mejoras continuas que contribuyera a reparar el Clima Organizacional de la organización sistem cable.

6.2 Recomendaciones:

La efectividad de lo descrito anteriormente, sólo se podrá evidenciar en el momento en que los colaboradores y administradores logren un trabajo en conjunto y comiencen a poner en marcha las indicaciones impartidas.

Para poner en práctica de programa de mejoras continuas de intervención, es recomendable verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.

Pasado el tiempo, preferiblemente unos seis meses, es recomendable que se realice una reunión con el cliente para verificar avances y mejoras a nivel organizacional, durante la misma se podrá ir llenando el Instrumento de Observación (Post-Test) y con esto logrará identificar si la percepción de los colaboradores y administradores ha cambiado en las dimensiones de reconocimiento, relaciones y conflictos, posterior al proceso de intervención organizacional.

Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del programa de mejoras continuas puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que para ser una empresa eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la empresa sistem cable.

Lo clave dentro de todo este proceso radica en involucrar e integrar a todos los departamentos con el fin de que la ejecución del programa de mejoras continuas demande la participación y enseñanzas necesarias para trabajar en equipo, buscando siempre la óptima consecución de los objetivos.

ANEXOS

Guía de Observación – previa al proceso de intervención organizacional

Este instrumento es para uso del consultor. El mismo permitirá identificar la percepción del clima organizacional sistem cable la proximidad que poseen en relación a las dimensiones de reconocimiento, conflicto y relaciones.

Instrucciones:

En cada uno de los parámetros que se especifican a continuación, marque con una X el número que refleje mayor proximidad por parte del cliente en relación a las dimensiones de reconocimiento, conflicto y relaciones ; siendo (1) el de menor rango y (10) el de mayor rango.

Parámetr os a observar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Escucha las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área										
Implementa cursos de comunicación dirigidos a la tienda objeto de estudio con conocimientos										

generales de la comunicación, técnicas y habilidades										
Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual										
Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional										
Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan										

un significado personal para ellos.										
Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.										

Tabla 7. Guía de Observación (Pre-Test).

Guía de Observación – previa al proceso de intervención organizacional

Este instrumento es para uso del consultor. El mismo permitirá identificar la percepción del clima organizacional sistem cable la proximidad que poseen en relación a las dimensiones de reconocimiento, conflicto y relaciones. Posterior al haber realizado las sesiones de sensibilización.

Instrucciones:

En cada uno de los parámetros que se especifican a continuación, marque con una X el número que refleje mayor proximidad por parte del cliente en relación a las dimensiones de reconocimiento, conflicto y relaciones ; siendo (1) el de menor rango y (10) el de mayor rango.

Parámetr os a observar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Escucha las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área										
Implementa cursos de comunicación dirigidos a la tienda objeto de estudio con conocimientos										

generales de la comunicación, técnicas y habilidades										
Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual										
Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional										
Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan										

un significado personal para ellos.										
Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.										

Tabla 8. Guía de Observación (Post-Test).

**Tabla 9. Instrumento de medición según el modelo Formativo de seguimiento de Kirkpatrick.
Niveles claves del proceso de sensibilización según el Modelo Formativo de
Seguimiento de Kirkpatrick**

Instrucciones:

Encierre en un círculo el número con el cual se sienta más identificado en cada uno de los parámetros que se especifican a continuación. Cualquier pregunta no dude en consultarla con el facilitador.

¡Gracias por su colaboración!

Nivel 1 – Reacción					
Evalúe los aspectos de la capacitación	Pobre	Regular	Bueno	Excelente	
Formato de la sesión de Ssiones de sensibilización	1	2	3	4	
Duración de las sesiones de sesiones de sensibilización.	1	2	3	4	
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4	
Interacción con los facilitadores	1	2	3	4	
Conocimientos de los facilitadores	1	2	3	4	
Materiales y recursos	1	2	3	4	
Transparencias o videos	1	2	3	4	
Lugar y ambiente donde se impartieron las sesiones	1	2	3	4	
Nivel 2 – Aprendizaje	Nada	Algo			Todo
¿Hasta qué punto consideras que asistir a estas sesiones de capacitación contribuirá a ampliar tus conocimientos?	1	22	33	44	55
¿Qué tan dispuesto estás a escuchar recomendaciones por parte del capacitador a fin de mejorar tus capacidades?	1	22	33	44	55
Nivel 3 – Conducta o Comportamiento	Nada	Algo			Todo
¿Sientes que has cambiado conductas o comportamientos luego de haber participado en las sesiones de capacitación?	1	22	33	44	55

¿Los demás te han comentado que ven cambios en tus conductas o comportamientos ante las situaciones?	1	22	33	44	55
Nivel 4 – Resultados	Nada	Algo			Todo
¿Sientes que fue de utilidad participar en estas sesiones de capacitación?	1	22	33	44	55

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, J. El diseño de instrucción, 2004 [En línea]. [Citado el 13 de febrero de 2017, de la Universidad Metropolitana (UNIMET)] Recuperado de <http://ares.unimet.edu.ve/programacion/psfase3/modII/biblio/DIevolucion.pdf>
- Anatole, P, (1989) “Prevención de violencia y resolución de conflictos”.
- Alquizar, H. C. (n.d.). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad. Cesar Vallejo
 - Alvear, C. (2005). Calidad Total II Aseguramiento y mejora continua. (2ª. Ed.) Editorial Limusa-México.
 - Alvear, C. (2002). Calidad Total conceptos y Herramientas Prácticas (primera reimpresión) Editorial Limusa-México.
 - Barranco, (14 de Julio de 2,008) <http://www.tendencias21.net> en su página marketing interno: círculos de calidad.
 - Barrios, A. (2009). Círculos de calidad una estrategia para alcanzar liderazgo en las empresas hoteleras de la ciudad de Retalhuleu, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed McGrawhill. Bogota. 1993.
- Compilación con fines instruccionales. Recuperado de <http://especializacion.una.edu.ve/teoriasaprendizaje/paginas/Lecturas/Unidad3/dorregoflexi.pdf>

- Demetrio, S. (2003). Manual de calidad total para operarios, (1ª. Ed.) Editorial Limusa, S.A. – México D.F.
- De Domingo, J. (2012). Calidad y mejora continua, (3ª. Ed.) Editorial Donostiarra – España.
- Dorrego, E. (1999). [en línea]. [Citado el 13 de febrero de 2017] Flexibilidad en el diseño instruccional y nuevas tecnologías de la información y comunicación. Gonzalez,V., Peiro, J. &Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength.Journal of appliedpsychology, 87(3), 465-473.
- Grupo Hay Instrumento de medición de clima organizacional. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com> 2004
- Honneth, A., (1997), La lucha por el reconocimiento, Traducción española de Manuel Ballester, Barcelona, Crítica (citado como LpR).
- French, W. y Bell, c. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización, México: Prentice-Hall.
- Herrera, E. (2005). Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica. Guatemala. . 23-45 p Trabajo de grado (psicología) Universidad Rafael Landívar, Facultad de psicología
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968) Motivation and Organizational Climate. Boston. Division of Research Graduate School of Bussiness Administration Harvard University.
- López, M. (2009). En su tesis titulada propuesta de mejora continua en un instituto de nivel medio de la ciudad de Coatepèque. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar.
- Lopez, A. (2009). La Motivación. [http:// www. Monografías.com/trabajo5/moti/shtml](http://www.Monografías.com/trabajo5/moti/shtml), Recuperado 06 de enero 2010.

- Molina, Claudia, Montejo Fernando, Ferro; Jaime. (2006) Identificar el clima organizacional educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional Bogotá” Bogotá 28-49p Universidad del área Andina Facultad de psicología
- Montoya, A. (1990). Clima organizacional comparado con la motivación para el trabajo en una mediana industria colombiana. Bogotá. 89-99 p. Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de <https://books.google.co.ve/books?id=jQmlAQAAQBAJ&pg=PA239&dq=coaching+organizacional&hl=es&sa=X&ei=WeuWVKSFF4L7gwSKzoDYAg&ved=0CCkQ6AEwAg#v=onepage&q=coaching%20organizacional&f=false>.
- Tamayo & Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Summers, Donna, (2006) “Administración de la Calidad”. Editorial Pearson México. Pág. 53-94
- Velarde, F. (2008). En su tesis denominada círculos de calidad como una herramienta administrativa para alcanzar estándares en la producción en Panadería El Quetzal de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar
- Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. México: Editorial Prentice Hall. p.96