ANO506

Universidad Católica Andrés Bello
Vice-Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional

Implementación del Plan de Bienestar para los empleados de Unisys de Venezuela

Autor:
Ing. Rosa Mary González P.

Profesor Asesor:
Ing. Ricardo Petit

Caracas, Septiembre del 2.001

Implementación del Plan de Bienestar para los empleados de Unisys de Venezuela

Autor:
Ing. Rosa Mary González P.
C.I.: 9.967.322

Caracas, Septiembre del 2.001

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO 1 4

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION 4

1.1 Presentación de la Organización. *4*

1.2 Resultados del Diagnóstico. *6*

CAPITULO 2 8

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 8

2.1 Objetivo General. *8*

2.2 Objetivos Específicos. *8*

2.3 Alcance. *8*

2.4 Justificación e Importancia. *8*

CAPITULO 3 10

MARCO TEÓRICO 10

3.1 Teorías de la Organización. *10*

3.1.1.- Teorías de la organización que enfatizan la racionalidad y estructura. 11

3.1.2.- Teoría de la organización bajo el concepto de sistema-natural. 11

3.1.3.- Teoría de la organización que enfatiza los factores humanos 12

3.1.4.- Teorías de la organización que enfatizan el concepto de sistemas abiertos.... 12

3.2 Teoría de Sistemas. *13*

3.3 Desarrollo Organizacional. *18*

3.3.1.- Definiendo el cambio. 18

3.3.2.- Definiendo el Desarrollo Organizacional. 21

3.3.3.- Características del Desarrollo Organizacional. 23

3.4 Modelo de Desarrollo Organizacional. *24*

3.5 Fases del Desarrollo Organizacional. *25*

3.5.1.- Entrada. 26

3.5.2.- Contratación. 27

3.5.3.- Diagnóstico. 27

3.5.4.- Retroalimentación. 28

3.5.5.- Planeación del Cambio. 28

3.5.6.- Intervención. 29

3.5.7.- Evaluación. 29

3.6 Diagnóstico Organizacional. *29*

3.6.1.- Clima Organizacional. 31

3.6.2.- Método para la Evaluación del Clima Organizacional. 33

3.6.3.- Dimensiones del Clima Organizacional. 35

3.6.3.1- Comunicación 37

3.6.3.2- Estructura de la Organización. 38

3.6.3.3- Ambiente de Trabajo. 39

3.6.3.4- Motivación y Satisfacción. 41

3.6.3.5- Liderazgo. 43
3.7 Intervenciones de Desarrollo Organizacional. 44
3.7.1.- Clasificación de las Intervenciones de DO. 46
3.7.2.- Técnicas para las Intervenciones de DO. 51
3.8 Rol del Consultor en el proceso de DO. 55

CAPITULO 4 59

MARCO METODOLÓGICO 59
4.1 Fase de Planeación del Cambio. 59
4.1.1.- Objetivo. 59
4.1.2.- Alcance. 59
4.1.3.- Actividades ejecutadas. 60
4.1.4.- Duración del trabajo y honorarios profesionales. 60
4.1.5.- Aclaratoria. 60
4.2 Fase de Intervención. 60
4.2.1.- Definición del taller a realizar. 61
4.2.2.- Planificación y elaboración del taller. 61
4.2.3.- Evaluación de las Políticas de Reconocimiento presentes en Unisys, así como los mecanismos de integración e identidad que utiliza la Organización. 61
4.2.4.- Presentación de las observaciones y recomendaciones de esta evaluación a la Gerencia. 61
4.2.5.- Ejecución y seguimiento de los cambios y/o mejoras planteadas. 61
4.3 Fase de Evaluación. 62

CAPITULO 5 63

PROCESO DE INTERVENCIÓN 63
5.1 Taller de Desarrollo de Habilidades de Supervisión. 63
5.1.1.- Propósito. 64
5.1.2.- Objetivos Específicos. 64
5.1.3.- Metodología: Modelo SSO (Supervisor, Supervisado, Observador). 64
5.1.4.- Modulo I: Manejo de la Comunicación. 67
5.1.5.- Modulo II: Trabajo en Equipo. 67
5.1.6.- Modulo III: Manejo de Conflictos. 68
5.2 Actividades orientadas a mejorar la integración e identidad en la Organización. 68
5.2.1.- Publicaciones Periódicas. 69
5.2.2.- Celebración de los Cumpleaños del mes. 70
5.2.3.- Torneo de Bowling. 71
5.3 Evaluación de las Políticas de Reconocimientos e Incentivos. 73
5.3.1.- Programa de Acciones Ejemplares para el departamento de Servicios de Información. 74
5.3.2.- Programa Legión de Honor para el departamento de Global Network Services. 76

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 78

BIBLIOGRAFÍA 80

ANEXOS 81

ANEXO I 82

ANEXO II 83

ANEXO III 84

ANEXO IV 85

ANEXO V 86

ANEXO VI 87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones que se plantean la orientación hacia un futuro, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, deben tener presente que ésto implica la posibilidad de cambio en algunas de sus partes o en toda la organización, para poder lograr adaptación, progreso y permanencia en el tiempo.

Una de las responsabilidades clave de la gerencia es revisar y analizar la efectividad de la organización y tomar acciones apropiadas para mejorarla. Esta responsabilidad es altamente compleja y su complejidad resulta del reto de las presiones del ambiente externo y de la dinámica interna de la organización que la gerencia enfrenta continuamente.

No existen fórmulas mágicas para manejar estas situaciones, aunque si hay principios generales útiles para resolver ciertos tipos de problemas. Sin embargo, la solución no se logra con sólo usar la técnica más reciente que haya en el mercado o con simplemente seguir la tendencia gerencial de moda. El planeamiento efectivo y el mejoramiento de la organización resultan del diagnóstico correcto de un problema en particular y de la iniciación oportuna de la acción específicamente diseñada para solucionar ese problema.

La empresa **Unisys de Venezuela**, consciente de que la constante es el cambio, siente la necesidad de conocer su situación actual, a través de un proceso de consultoría que le permita determinar las áreas que necesitan ser reforzadas dentro de la organización. La importancia de este trabajo radica en la oportunidad de contribuir con esta empresa venezolana a realizar una evaluación integral, con la finalidad de emprender acciones que fortalezcan y mejoren las variables que se perciben como débiles, y para reforzar las percibidas como fuertes en pro del proceso de cambio.

Basándose en que el Desarrollo Organizacional es una estrategia para lograr un cambio planificado, se utilizó el modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin, que permite la comprensión del estado actual de la organización en sus diferentes fases como un sistema abierto. En el desarrollo del trabajo se realizaron las actividades concernientes a las etapas de descongelar la antigua conducta o situación y la etapa de mover al nuevo nivel de conducta, donde a través del diagnóstico del estado actual del clima de la organización se planificaron y ejecutaron las acciones y programas necesarios para lograr el mejoramiento organizacional.

Como sabemos las organizaciones son un conjunto de grupos de personas que se interrelacionan. Si se logra que estos grupos funcionen mejor, y perciban un clima donde sean valorados, motivados por la participación, exista plena confianza, comunicación abierta; en fin donde todos trabajen como equipo para lograr las metas

y objetivos, seguramente aumentará la eficacia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio.

En base a los resultados obtenidos en un Diagnóstico Organizacional previo, se determinó enfocar la intervención en los aspectos de integración, nivel de confianza, manejo de conflicto y las políticas de reconocimiento e incentivos como parte integral de la Motivación y Satisfacción de los empleados de la Organización. Todos estos aspectos fueron enmarcados para la intervención dentro del denominado Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela.**

Para el logro de los objetivos se contó con la ayuda del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual facilitó el acceso a las diferentes áreas de importancia para el proceso, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Es importante destacar el acuerdo establecido con el cliente de que el trabajo de consultoría sólo consistiría en apoyar y asesorar a la organización durante este proceso de Intervención y que las decisiones para aplicar el cambio necesario dependían de ellos como clientes y los consultores externos sólo facilitarían las herramientas necesarias para este fin.

El contenido de este trabajo se presenta en cinco (5) capítulos, con la siguiente información:

El primer capítulo presenta la organización donde se realizó este trabajo, la empresa **Unisys de Venezuela,** la cual cuenta con más de cincuenta años de presencia en el mercado venezolano, en la venta de equipos y servicios en el campo de sistemas de información. Además contiene un resumen de los aspectos más resaltantes del Diagnóstico Organizacional y los resultados que dieron origen a este proceso de Intervención.

El segundo capítulo hace referencia al objetivo, alcance y justificación de la Intervención.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico que reforzó y sirvió de base conceptual al trabajo. Aquí se hace referencia a las Teorías de la Organización y Sistemas, Cambio y Desarrollo Organizacional, Modelo de Desarrollo Organizacional utilizado, Intervención Diagnóstica incluyendo el Clima Organizacional y su método de medición y finalmente las Intervenciones en Desarrollo Organizacional con su clasificación y técnicas más utilizadas.

Los capítulos cuarto y quinto, presentan el marco metodológico y la forma en que se planificaron y ejecutaron las acciones y programas necesarios para lograr el mejoramiento organizacional.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desde el punto de vista de haber realizado un proceso de Intervención, y desde el punto de vista de los resultados obtenidos en la Intervención propiamente dicha. Por otra parte, también se presenta la bibliografía consultada y los anexos que sirven de apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO 1

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

1.1 *Presentación de la Organización.*

Unisys de Venezuela fue la organización seleccionada para realizar el desarrollo de esta intervención, por colaborar, comprometerse y llevar a cabo conjuntamente con los alumnos participantes del postgrado de Desarrollo Organizacional las actividades requeridas para este fin.

Unisys Corporation es una compañía de Sistemas de Información, que surgió cuando la Corporación Burroughs compró a la Corporación Sperry en 1986. **Unisys** está colocada entre una de las mejores compañías del mundo, orientada al diseño, fabricación y comercialización de Sistemas de Información basados en equipos, sistemas, computadoras, productos y servicios de alta tecnología, además de actuar como empresa integradora.

El gran tamaño de **Unisys**, su amplio rango de productos, profundidad técnica y su fuerza financiera, la convierten en una fuerza mayor en la tecnología de la información y los servicios. Como tal, le proporciona al mercado competitividad, diversidad y libertad para escoger, mientras sus clientes disfrutan de una amplia gama y un variado rango de productos y servicios de avanzada tecnología y alta productividad.

Unisys Corporation tiene una organización de soporte y servicio a nivel mundial y es por eso que en cada país existe una subsidiaria. En adición a la instalación, mantenimiento y servicio a sus productos, ofrece un amplio rango de servicios profesionales que abarcan desde la evaluación de las necesidades, diseño de sistemas y redes completamente adaptadas al cliente hasta supervisar y proveer gerencia continua de proyectos.

El corazón de los negocios de **Unisys Corporation** es proveer mundialmente sistemas de información y servicios a mercados selectos, donde tiene la confianza de retener o alcanzar una verdadera posición de liderazgo. Al servir al mercado global para sistemas de información comercial y debido a la diversidad de clientes, el enfoque principal de **Unisys de Venezuela** está en las siguientes líneas de negocios (LOB´s – Lines of Business): Industria y Comercio, Financiera, Sector Público, Transporte & Publishing, Telecomunicaciones y Petróleo. Cada una de estas líneas está conformada por un equipo que optimiza el diseño y la integración, la utilización de productos de terceros, el manejo de las alianzas estratégicas, brinda apoyo en el

ciclo de ventas y da soporte a los grupos de sistemas de información en la fase de implantación.

Unisys de Venezuela tiene como Misión: "Construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, creando soluciones nuevas que cambien la manera de usar la información. Esas soluciones, ayudan a nuestros clientes a tener mejor uso de sus recursos, incrementar su competitividad, proveer mejor servicio a sus clientes y mejorar su desempeño".

Por iniciativa de la Gerencia de Recursos Humanos, y basado en los resultados de un Diagnóstico previo, surge la necesidad de implantar un Plan de Bienestar para los empleados de la subsidiaria **Unisys de Venezuela**, la cual está conformada por los siguientes departamentos: Administración, Ventas (LOB´s - Lines of Business), Servicio de Información y Global Network Services (GNS). En el **Anexo I** se muestra el organigrama vigente, el cual consta de los siguientes niveles:

- **Nivel I** de la Alta Gerencia, representado por el Gerente General de la Organización.
- **Nivel II** donde se encuentran los Directores de los diferentes departamentos: Administración, Ventas, Servicio de Información y Global Network Services (GNS).
- **Nivel III** representado por la Gerencia Media, conformada por los Gerentes de Proyectos, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Técnicos y Gerentes de Soporte.
- **Nivel IV** constituido por el resto del personal de la empresa en diversas áreas: Consultores, Técnicos, Especialistas de Productos, Soporte de Software, Analistas de Administración, Analistas de Recursos Humanos y Vendedores.

1.2 *Resultados del Diagnóstico.*

La Gerencia de Recursos Humanos de **Unisys de Venezuela** planteó la necesidad de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional con la finalidad de determinar los aspectos críticos a ser mejorados en esta Organización. Este diagnóstico constó de las siguientes actividades:

- Establecer el grupo de factores que permitieron delimitar cada uno de los componentes que conforman el Clima Organizacional que se desea medir en **Unisys de Venezuela**.
- Presentar el instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicar el instrumento a la población seleccionada.
- Tabular y analizar los datos obtenidos, para elaborar el informe de diagnóstico identificando los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.
- Presentar los resultados al cliente, a fin de proveer información que sirva como base para la planificación de la acción.

Como resultado del proceso de diagnóstico se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Según los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados de **Unisys de Venezuela** consideraron estar de acuerdo con las variables de Clima que fueron medidas.
- Se recomendó poner atención en el acondicionamiento de las instalaciones, principalmente en el departamento de Ventas.
- El resultado de la evaluación indicó como una de las fortalezas de esta Organización la comunicación entre sus miembros.
- El Departamento de Servicios de Información obtuvo los resultados, de los factores evaluados, por debajo del promedio.
- De los factores considerados para este estudio se determinó que los más críticos en **Unisys de Venezuela** fueron: Motivación/Satisfacción y Ambiente de Trabajo.
- Bajo nivel de cooperación entre los diferentes equipos de trabajo para lograr los objetivos.
- El sentido de pertenencia a la organización se encontraba debilitado por un sentimiento de insatisfacción moderado.
- No existían políticas de reconocimientos e incentivos.

- Se determinó que no existe un total acuerdo con las políticas de ascensos y planes de carrera.

Aunque los otros factores presentaron (en promedio) un valor aceptable, se encontraron algunos aspectos importantes o críticos a ser considerados:

- Difusión y cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.
- Manejo del Conflicto.
- Bajo nivel de confianza entre supervisados y supervisores, así como falta de estímulo de los supervisores hacia los supervisados para cumplir con el logro de los objetivos.

Luego de sesiones de discusión con la Gerencia de Recursos Humanos, se determinó enfocar la intervención en los aspectos de integración, nivel de confianza, manejo de conflicto y las políticas de reconocimiento e incentivos como parte integral de la Motivación y Satisfacción de los empleados de la Organización. Todos estos aspectos fueron enmarcados para la intervención dentro del denominado Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela**.

CAPITULO 2

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 *Objetivo General.*

Implementar un Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela,** con la finalidad de mejorar el Ambiente de Trabajo actual e incrementar el nivel de Motivación y Satisfacción de los miembros de esta Organización.

2.2 *Objetivos Específicos.*

- Planificar, elaborar y llevar a cabo, junto con la Gerencia de Recursos Humanos, un taller para los supervisores de área, orientado a desarrollar las habilidades básicas de supervisión requeridas para ejercer un liderazgo que potencie el desempeño de los supervisados, fortalezca el trabajo en equipo y facilite la acción dirigida hacia el logro de los resultados esperados.

- Organizar actividades extraordinarias (reuniones sociales, intercambios deportivos, celebraciones de cumpleaños, entre otros) que fomenten la integración e inter-relación personal.

- Revisar, adaptar y restablecer las Políticas de Reconocimiento e Incentivos a los empleados.

2.3 *Alcance.*

La intervención está dirigida a mejorar el Ambiente de Trabajo e incrementar el Nivel de Motivación y Satisfacción de los empleados de **Unisys de Venezuela**. Para ello se trabajó con el personal ubicado en su sede principal situada en Los Ruices, Caracas. Esta intervención se llevó a cabo en un período de tiempo de tres (3) meses.

2.4 *Justificación e Importancia.*

Las intervenciones del D.O son series estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo)

se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional: productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros a la organización, entre otros.

Por tratarse de un trabajo de orden académico, el cliente ha demostrado un interés especial en el proceso, y aún cuando es conocida la naturaleza gratuita del mismo, han ofrecido su ayuda colaborando con los gastos en los que se pueda incurrir durante la intervención.

Existe una clara disposición del cliente a participar en el proceso de intervención y de aportar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos formulados, ya que son parte del Plan de Actividades propuestas para el año 2001 por la Gerencia de Recursos Humanos. En vista de que fue el cliente quien planteó esta necesidad, se considera que esta iniciativa representa el impulso primordial para llevar a cabo cualquier proceso de cambio en una Organización.

CAPITULO 3

MARCO TEÓRICO

Kurt Lewin, importante pionero en las ciencias del comportamiento, alguna vez señaló: "No hay nada más práctico que una buena teoría". Ciertamente es necesario que los especialistas comprendan la teoría de la disciplina que han elegido; pero también se obtienen beneficios cuando se entiende la teoría básica de las áreas relacionadas con su tarea específica. El auge de modelos del cambio planificado ha facilitado el avance del Desarrollo Organizacional (DO). Los modelos y las teorías representan, en palabras o imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables, French y Bell (1996). Las teorías del cambio planificado son herramientas útiles para identificar las variables involucradas en el cambio y es por ello que debemos confiar en una teoría firme que ayude a los consultores de Desarrollo Organizacional a formular y a ejecutar planes de acción exitosos en el proceso de Diagnóstico e Intervención Organizacional.

A continuación se presentan teorías y conceptos utilizados en el desarrollo de un proceso de Consultoría llevado a cabo en una Organización.

3.1 *Teorías de la Organización.*

A través de los siglos, la teoría de las organizaciones ha ido evolucionando poco a poco. Durante muchos años el tema tuvo poco interés para la mayoría de las personas, porque las únicas organizaciones con tamaño y poder considerables eran el Estado, el Ejército y la Iglesia. La revolución industrial cambió todo al reunir máquinas y una multitud de gente encargada de su manejo, para la producción en masa. Esto obligó a quienes las dirigían a examinar los escasos modelos de organización que les servirían como referencia para tratar de encontrar algunas pistas que los condujeran a organizar sus proliferantes operaciones.

Las teorías presentadas a continuación sirven de apoyo para el estudio de las organizaciones, generando modelos que facilitan su compresión y la aplicación de un cambio planificado.

3.1.1.- Teorías de la organización que enfatizan la racionalidad y estructura.

En el modelo racional, la organización se concibe como un instrumento, es decir, un medio concebido racionalmente, para la realización de metas grupales, expresamente anunciadas. Sus estructuras son vistas como herramientas deliberadamente establecidas, para la realización eficiente de los propósitos de estos grupos. El comportamiento organizacional es visto como administrativo consciente y racionalmente, y los cambios en las pautas organizacionales se ven como invenciones planificadas para mejorar el nivel de eficiencia. El modelo racional asume que las decisiones, se hacen con base en el análisis racional de la situación, utilizando conocimiento ya comprobado, con una orientación deliberada hacia un aparato legal, localizado en las estructuras legalmente establecidas. Dentro de este tipo de teorías se encuentran:

- **Teoría Clásica:** Considera a la organización como un sistema cerrado, no contempla influencias ambientales externas. Se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas. La teoría clásica es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructura de la organización y considera al empleado como un instrumento. La organización sería ante todo una estructura de relaciones funcionales. Se le conoce como "los principios de la administración", siendo uno de sus exponentes Henry Fayol.

- **Teoría de la Burocracia:** Es un modelo normativo que enfatiza la estructura de la organización y persigue como meta principal la eficacia económica. Las características básicas de este tipo de organizaciones son: la especialización, autoridad jerarquizada, sistema de reglas e impersonalidad. Su máximo representante fue Max Weber.

- **Teoría de la Administración Científica:** Es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas para resolver las dificultades de la administración, sólo se presta atención a las fuerzas que ejercen influencia sobre la estructura y sobre los procesos dentro de la organización. Su origen está basado en las investigaciones de Frederich Taylor.

3.1.2.- Teoría de la organización bajo el concepto de sistema-natural.

El modelo de sistema natural ve a la organización como un "todo natural" o "sistema natural". La organización hace lo posible para sobrevivir y mantener su equilibrio y estos intentos pueden persistir, incluso, una vez que sus metas, explícitamente propuestas y mantenidas, han logrado ser obtenidas con éxito. Este esfuerzo para sobrevivir puede incluso, en algunas ocasiones, distorsionar las metas de la organización.

♦ **Teoría del Sistema–Natural**: Está basada en un modelo subyacente de orden "orgánico", el cual enfatiza la interdependencia de las partes componentes. Los cambios planificados, en consecuencia, se espera que tengan consecuencias ramificadas para todo el sistema organizacional. Los teóricos del sistema-natural tienden a contemplar a la organización en su conjunto como "creciendo" orgánicamente, con una "historia natural" propia, que podría modificarse planificadamente. El desarrollo a largo plazo de las organizaciones es comprendido como una evolución, que sigue unas "leyes naturales".

3.1.3.- Teoría de la organización que enfatiza los factores humanos.

El comportamiento de la organización se relaciona directamente con el comportamiento humano. La eficacia de cualquier organización depende en gran medida de la forma como se comporten los seres humanos que la integran. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997), uno de los principios psicológicos más importantes es que las personas son diferentes. Cada una tiene una forma especial de percibir las cosas, una personalidad y experiencias distintas. Esto hace pensar, que el ser humano puede estar relacionado con todos los tipos de organización.

♦ **Teoría de la Administración Humanista**: Se inicia en las décadas de los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial, se dio como resultado del movimiento político-socio-económico de la época que trajo un proceso de cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial. Se cristalizó con los trabajos de E. Mayo y su equipo en una planta de Hawthorne (1924-1932). De esta teoría se generan dos modelos, el modelo de relaciones humanas y el modelo de recursos humanos.

3.1.4.- Teorías de la organización que enfatizan el concepto de sistemas abiertos.

Morgan (1986) señala que la visión de las organizaciones como totalidades dinámicas es resultado de la influencia de la Teoría General de Sistemas. Las organizaciones son sistemas sociales, por lo que las relaciones entre las personas y grupos que las conforman crean expectativas sobre el comportamiento personal. Estas expectativas son la razón por la cual surgen determinados roles que deben ser representados por alguien. Para Gibson (1997), las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes laboran en ellas presentan diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas. Por lo que, los grupos que se crean en las organizaciones también afectan al comportamiento personal y al de la misma organización.

♦ **Teoría de la Contingencia**: Este es un diseño contingente o situacional de la organización, se derivó del estudio de sistemas abiertos en la década de 1970. El

enfoque contingente significa que medios ambientes diferentes requieren relaciones organizacionales diferentes, para lograr una óptima efectividad. Actualmente es una de las teorías más utilizadas dentro del Desarrollo Organizacional.

- **Teoría General de Sistemas**: Surge de los trabajos de Ludwig von Bertalanffy, sobre sistemas ecológicos, incluye la integración de conocimientos científicos, se vincula con el desarrollo del funcionalismo. La relación que existe con la teoría organizacional es que ve a la organización como un sistema abierto interactuando continuamente con el entorno (fuerzas internas) o medio ambiente (fuerzas externas), tomando en cuenta los subsistemas operativos, de coordinación y estratégicos. Las fuerzas externas corresponden a la influencia de su entorno dinámico. Las fuerzas internas son acciones tendientes a sostener a la organización en el cumplimiento de sus propósitos bajo condiciones de cambio ambiental. De esta teoría surge el modelo de sistemas, que constituye una base importante de estudio para llevar a cabo un cambio planificado en una organización.

La siguiente definición de organización es descrita bajo el pensamiento sistémico.

> *Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados, este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que la rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo.* (Weinert, 1985. Pág.41).

En esta definición se trata a la organización como un sistema social desde el punto de vista de la teoría general de sistemas, ya que proporciona elementos básicos para la comprensión de algunas de las variables de la organización y permite asumir una actitud más efectiva ante las diversas situaciones que se le presenten, generando modelos que faciliten su comprensión y la aplicación de un cambio planificado.

3.2 *Teoría de Sistemas.*

La premisa básica de la Teoría de los Sistemas Abiertos es que la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos. Se trata del modelo más amplio que existe para describir todos los elementos organizacionales y la dinámica de su interacción. Este concepto de organización como un sistema abierto, permite establecer conclusiones del diagnóstico generado en la organización, vista como un todo y sus partes interactuando colectivamente, lo cual es de importancia significativa para detectar las áreas problema y de oportunidades, y así proponer un

plan de acción dentro de un cambio planificado. Esto conduce a establecer una definición de la teoría de sistemas:

> *"...Es un arreglo de partes correlacionadas. La palabra arreglo y correlacionadas describen a elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva."* (David, Hanna, 1988, Pág.8).

Para resumir, sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable.

Al analizar la teoría de sistemas en una organización, se tiene un ordenamiento de partes que interactúan con un medio externo, donde las diferentes partes que la componen son:

- **Límite**: Todos los sistemas tienen una frontera o límite que los diferencia de los demás, y los demarca con respecto a su medio externo o ambiente.
- **Propósito o Misión**: Todos sistemas tienen una misión, propósito o razón de ser.
- **Material de Entrada o Insumos**: Toda entrada física. Los materiales y la energía se toman del medio.
- **Transformación o Proceso**: El material de entrada debe convertirse en otras cosas. Transformación.
- **Material de Salida o Resultados**: Producto final.
- **La Retroalimentación**: Saber si el sistema va por buen camino depende de la retroalimentación que recibe del medio, una vez entregados los resultados del proceso.
- **Ambiente**: Factores físicos y sociológicos que ocurren fuera del sistema.

Un sistema tiene límites que lo separan de su ambiente, interactúa con él para obtener insumos que transforma en productos o servicios que van a los usuarios. Así que para cualquier sistema, podemos identificar insumos, proceso de transformación y productos o servicios (Ver gráfico de un Sistema de Interacción con su Ambiente).

Un sistema cerrado es una red de partes conectadas que elaboran productos pronosticables basándose en insumos dados. Un motor, por ejemplo, es un sistema cerrado que se puede modificar usando leyes científicas para mejorar su eficiencia. El sistema cerrado es la premisa básica de la investigación científica experimental. En

este tipo de investigación se manipula un factor seleccionado para determinar su impacto en los resultados. La buena investigación se caracteriza porque al repetir el mismo procedimiento se obtienen los mismos resultados. La idea clave que hay que recordar en relación con los sistemas cerrados es que los insumos determinan el producto y que los resultados de un insumo dado son relativamente pronosticables.

En cambio, en los sistemas abiertos, los resultados no son directamente pronosticables debido a factores incontrolables que existen en el ambiente. Un sistema abierto requiere continua renovación de insumos del ambiente para mantenerse a sí mismo (sobrevivir). El abastecimiento de productos requeridos por el ambiente es lo que permite al sistema abierto obtener los insumos requeridos (El gráfico de un Sistema de Interacción con su Ambiente, es un ejemplo de un sistema abierto). En negocios, esto quiere decir que si nuestros productos o servicios satisfacen las necesidades de nuestros clientes, el dinero que recibimos nos permitirá comprar los materiales y la mano de obra para mantener la organización viva y hacia adelante. Nueve características distinguen a los sistemas abiertos:

- **Importación de Energía.** Los sistemas abiertos importan alguna forma de energía del ambiente externo. Las organizaciones sociales deben obtener suministros renovados de energía de otras instituciones, de gente o del ambiente material.

- **Mecanismos de Transformación.** Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente o provee un servicio.

- **El Producto.** Los sistemas abiertos exportan algún producto o servicio al ambiente.

- **Los Sistemas como Ciclos de Eventos.** El patrón de actividad de cambio de energía tiene una cualidad cíclica. Por ejemplo, una empresa industrial utiliza materia prima y mano de obra para elaborar un producto o servicio que se mercadea. El dinero que se recibe se usa para obtener más materia prima y mano de obra para perpetuar el ciclo de actividades.

- **Renovación de la Organización.** Para sobrevivir, el sistema abierto debe importar de su ambiente más energía de la que consume. Esta característica y el hecho de que la organización puede almacenar energía, le da al sistema abierto la capacidad de renovarse a sí mismo y crecer.

- **Insumo de Información e Información Negativa.** Además de los tipos de insumos previamente analizados, también los hay de carácter informativo. Tal información puede proporcionar a la estructura de la organización señales acerca del ambiente y acerca de su propio funcionamiento en relación con el ambiente. Muy parecido a los sistemas que ayudan a guiar un proyectil hacia su blanco, tal información puede ayudar a la organización a evaluar resultados contra metas.

- **El estado estable y la homeostasis dinámica.** El principio aquí es que cualquier factor interno o externo que ataque el sistema es contra-atacado por fuerzas que lo restauran, tanto como puedan, a su estado previo. Esto no es un equilibrio estático sino un proceso dinámico por el que pasa la organización para preservar la condición del sistema. Esto también puede ser un concepto proactivo. Por ejemplo, al adaptarse a su ambiente la organización debe tratar de adquirir control sobre las fuerzas externas que puedan obstaculizar sus operaciones.

- **Diferenciación.** Los sistemas abiertos se mueven en dirección de la diferenciación y elaboración. Las organizaciones sociales tienen una tendencia a moverse hacia la multiplicación y perfeccionamiento de papeles (roles) con mayor especialización de funciones.

- **"Iguafinalidad".** De acuerdo con este principio, un sistema puede llegar al mismo estado final desde diferentes condiciones iniciales y por una variedad de caminos.

El enfoque de sistemas ayuda a entender a la organización como un proceso, una red de conexiones cambiantes a través del tiempo y una serie de acontecimientos que describen algunos procesos dinámicos del sistema.

El enfoque de sistemas se consideró para la realización del proceso de intervención en la organización, al identificar las partes individuales del sistema y poder aplicarles las acciones y programas necesarios para lograr el mejoramiento organizacional. Estas partes que conforman el sistema organizacional constan de los siguientes departamentos: Ventas, Servicios de Información (IS), Global Network Services (GNS) y Administración, los cuales constituyeron la muestra de interés para el estudio.

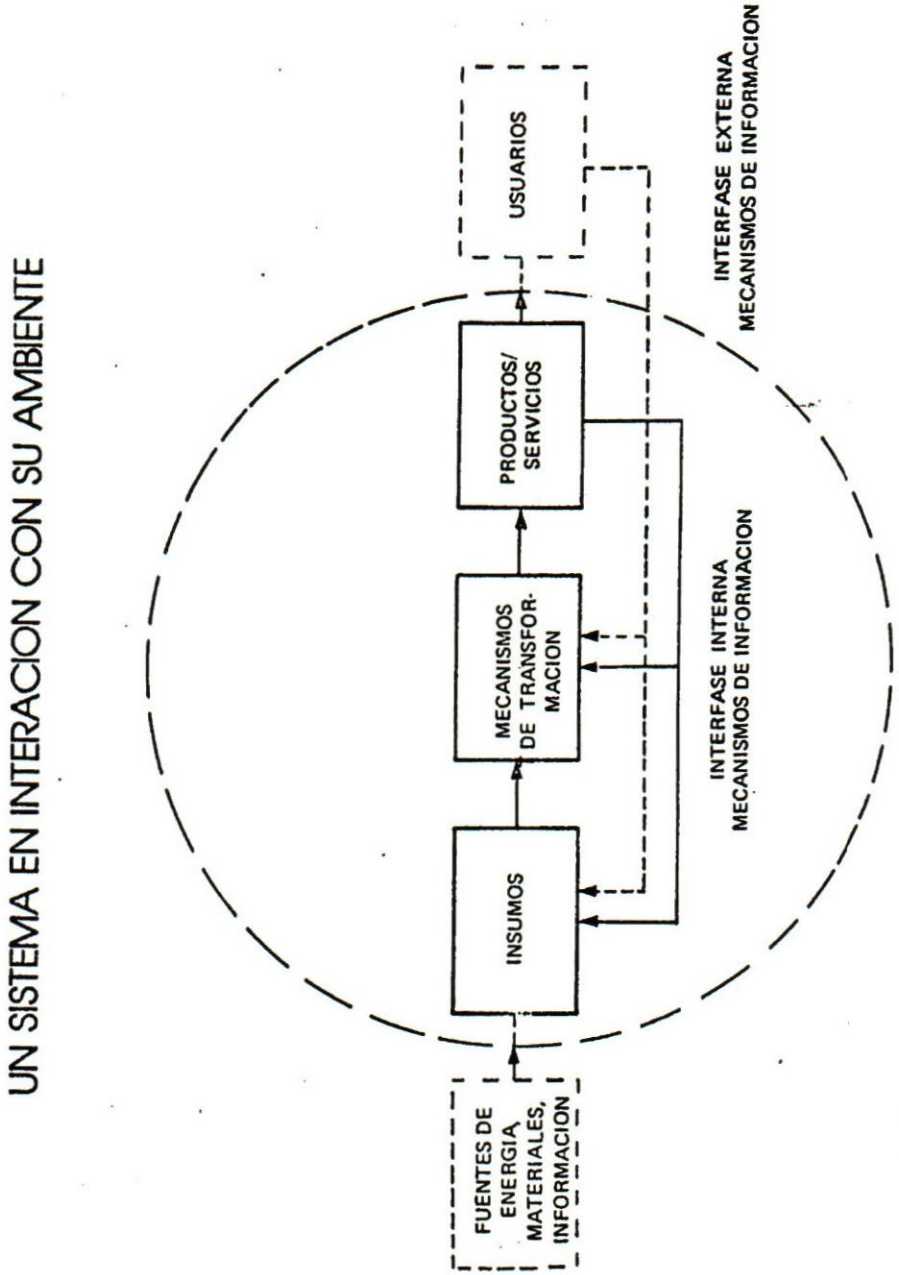


Gráfico de un Sistema de Interacción con su Ambiente

3.3 *Desarrollo Organizacional.*

La meta del Desarrollo Organizacional (DO) es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo de comportamiento sano y compararlo con el que funciona en la realidad. Quienes se desempeñan en una organización deben necesariamente compartir valores similares y en consecuencia contribuir con una conducta coherente con tales valores, para obtener como resultado un desempeño eficaz. Pero antes de seguir hablando del Desarrollo Organizacional se hace necesario definir lo que es cambio, ya que el DO es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

3.3.1.- Definiendo el cambio.

"Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, French y Bell (1996). El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de cosas puede tener una naturaleza diferente (cambio fundamental o de "segundo orden"), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con los nuevos aspectos o características (cambio incremental o de "primer orden"). Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización, de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones, las demandas para el cambio provienen del interior de la organización, un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, rentabilidad en disminución, entre otros.

El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción, en alcanzar los resultados deseados, como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo es el lado humano de las organizaciones, los procesos humanos y sociales. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real. El cambio dentro del ámbito gerencial en los últimos tiempos ha representado el anhelo y deseo de los miembros de la organización por transformar, mejorar, reemplazar, modificar o ajustar las estructuras, procesos, y el establecimiento y definición de políticas presentes, por unas nuevas o mejores formas de realizar las cosas. El cambio es sin lugar a dudas una consecuencia continua en la vida de las personas, y son éstas las que generan los cambios dentro de las organizaciones donde trabajan, dirigiéndolos a través de los liderazgos en las mismas.

La inspiración para cambiar parece surgir de un número de tendencias que se desarrollan cuando la gente se organiza a sí misma en grupos. Un conjunto de fuerzas que inspiran la innovación está relacionado con la forma como continuamente usamos nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales del ambiente o los aspectos tecnológicos que hemos usado o creado en intentos previos de solución de problemas. Por ejemplo, hemos desarrollado la energía nuclear como respuesta a los costos crecientes de las fuentes no renovables y agotables de energía. Un segundo estímulo hacia la innovación es nuestra necesidad de utilizar y ajustarnos a los cambios que producimos o se producen en nuestro ambiente. Por ejemplo, los que planean, miran continuamente hacia adelante para ajustarse a nuevos cambios. Finalmente, el proceso competitivo de compararnos nosotros y nuestras organizaciones con otros es otro ímpetu hacia el cambio. Estas fuerzas proveen motivos para moverse hacia adelante a través del descubrimiento de nuevas formas de funcionar.

A medida que situaciones nuevas, internas o externas que surgen de las fuerzas de innovación ya citadas, confrontan al sistema, éste se ve a sí mismo retado a cambiar su estructura o su forma de funcionar para entenderse más efectivamente con el estado cambiante de cosas. La adaptación puede producirse en varias formas:

- El sistema puede tomar las cosas en sus manos movilizando sus recursos para mejorar y corregir su operación o estructura.
- Los procesos normales de maduración y desarrollo pueden resultar en la evolución espontánea del cambio dentro del sistema.
- El sistema puede tratar de escaparse de sus propios problemas moviéndose a una nueva situación en la que su estructura y métodos presentes estén mejor adaptados al ambiente.

Todos estos tipos de cambios no planeados, ya sean cambios espontáneos dentro del sistema o cambios fortuitos fuera del sistema, están en contraste directo con los esfuerzos de cambio planeado. El cambio planeado se origina por una decisión de hacer un esfuerzo consciente para mejorar el sistema y para desarrollar métodos o procesos apropiados para guiar esta mejora.

Hay una diferencia entre el cambio que parece inevitable y el cambio planeado. El cambio planeado involucra la participación activa de la organización, grupo o individuos para hacer que sucedan las cosas que logran los mejores intereses de los individuos y de la organización. Un "agente de cambio" es un individuo, ya sea un consultor interno, externo o un gerente, que trabaja dentro de la organización para mejorarla.

El cambio planeado se puede distinguir de otras formas de cambio por estas características:

- Involucra una decisión consciente y con propósito para participar en un programa de solución de problemas y mejoramiento.
- Es un proceso de cambio que es aplicable a muchos tipos diferentes de sistemas.
- Involucra la intervención de alguien que tenga habilidades profesionales en la tecnología en particular que se requiera para dirigir o implantar el cambio.
- Es un esfuerzo cooperativo entre el agente de cambio y el sistema que se quiere cambiar.
- Busca la utilización de conocimiento o información con validez para considerarlo en el desarrollo y ejecución de las estrategias de cambio.

Para que un sistema cambie, necesita información sobre la efectividad de su funcionamiento. El funcionamiento mejorado del sistema depende del grado en que se genere la información que se necesita y del grado en que esa información se considere al desarrollar y ejecutar los programas de mejoramiento organizacional.

El proceso de cambio planeado tiene tres fases: diseño, ejecución y evaluación de los esfuerzos. Los siete pasos siguientes se presentan en secuencia e inter-relacionados. Con ellos se cubren las tres fases del proceso de cambio planeado y muestran su orientación a la solución de problemas.

- **El Desarrollo de una necesidad de cambiar.** Los elementos críticos de este paso son: conciencia del problema, deseo de mejorar y disposición a buscar ayuda.
- **Establecimiento de la relación de cambio.** Este paso involucra un esclarecimiento de los valores, compromiso, expectativas y papeles (roles) del agente de cambio y del sistema que se quiere cambiar.
- **Diagnóstico del problema del sistema.** Este paso involucra el esfuerzo, en colaboración, entre el agente de cambio y el sistema, al planear la recolección de la información y la verificación del diagnóstico del problema.
- **Examen de alternativas y metas de la acción.** El énfasis se coloca en el planeamiento donde los recursos, tiempo y costos se ven a la luz de los cursos de acción alternos.
- **Ejecución de la acción.** Esta es la actividad de intervención, manejo de la información y análisis de la reacción que ella produzca para evaluar su impacto.

- **Generalización y estabilización del cambio.** En este paso se tiene cuidado de asegurarse de que los cambios que se han logrado se hagan relativamente permanentes y estables. En este paso también se planean e implantan cambios en una escala mayor.
- **Evaluación.** En este paso se evalúa el impacto del programa de cambios.

El Desarrollo Organizacional trata del cambio en su totalidad. Hoy en día, las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requieren cambios de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando; se está dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando. A decir verdad, el nuevo estado de las cosas será muy diferente del antiguo estado de las mismas. Pero este cambio no puede ser sino un cambio planificado, que obedece a diferentes directrices emanadas de los máximos líderes gerenciales formales de la organización, como respuesta a demandas de situaciones extramuros o intramuros, donde se ha identificado la necesidad y existe la convicción de realizarlos.

3.3.2.- Definiendo el Desarrollo Organizacional.

Entonces al señalar que el cambio debe ser producto de un plan, estamos hablando de lo que se conoce como Desarrollo Organizacional. Algunas definiciones asociadas a éste son:

> *"...Desarrollo Organizacional es un procedimiento de grupo para resolver problemas que tienden a afectar cambios planeados y ordenarlos con el propósito de mejorar la efectividad de toda la cultura de una organización."* (Kossen, 1995, Pág.262)

> *"El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y Clima Organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización."* (French & Bell, 1996, Pág.17).

> *"Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona."* (Ferrer, 1998, Pág.15)

"...El Desarrollo Organizacional consiste en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante." (Audirac, 1999, Pág.7).

"El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría." (Burke, 1994, Pág.12)

Colectivamente, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del DO. Sin embargo, la siguiente definición incluye las características que son consideradas las más importantes:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con énfasis especialmente en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.

La explicación de algunos componentes esenciales de la definición anterior obedece a la razón del proceso de Intervención Organizacional. Estos componentes son:

- **Los procesos de resolución de problemas** se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

- **La administración constante y de colaboración de la cultura de la organización**, quiere decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración.

- **Por equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos** se reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones.

- **La frase utilizar el papel del consultor-facilitador** trasmite la creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas de DO.

- **Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada** se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor.

Al analizar esta definición logramos captar que el Desarrollo Organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización. A través de éste se pretende llevar a cabo un cambio planificado, involucrando para ello a todos los componentes de la organización, centrando su atención en el comportamiento de las personas, en el desempeño de sus roles, como respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente externo o interno. Todo ésto lleva a la organización a crear nuevas formas de actuar, y utilizar para ello la visión global externa que les brindan personas ajenas a ella, y que constituyen asesores en el proceso de cambio.

3.3.3.- Características del Desarrollo Organizacional.

Cuando definimos el Desarrollo Organizacional estamos haciendo énfasis en las características que denotan este proceso, pero es necesario desglosarlas de manera tal que permita encuadrarlo en los procesos de cambio, e identificar cuando estamos en presencia de una situación que amerite ser intervenida o que está siendo intervenido bajo la óptica del DO:

- **Enfoque integral**, lo que quiere decir que es un programa que abarca la totalidad de la organización a fin de que los cambios sean asumidos con eficiencia, es decir, que haya coordinación entre todas las partes involucradas en el cambio.

- **Enfoque sistémico**, la interrelación de los diversos departamentos o unidades y como se afectan entre sí, es objeto de mucha atención en un programa de DO. El Desarrollo Organizacional se interesa por las relaciones personales, por la estructura organizativa, por los procesos y las actitudes. Con ésto pretende responder como funcionan las partes que componen esa organización colocando su atención estratégicamente en la relación de unas con otras y no en las relaciones internas de cada una.

- **Agente de cambio**, el Desarrollo Organizacional utiliza la presencia de uno o varios agentes de cambio quienes se encargan de motivar y coordinar el cambio dentro del grupo. En el proceso se identifican dos agentes de cambio, el agente de

cambio externo o consultor que es independiente de la organización, no forma parte de ella, y el agente de cambio interno y ambos coordinadamente con los gerentes involucrados trabajan sobre el programa.

- **Resolución de problemas**, una de las características fundamentales del DO, es que se ocupa únicamente de resolver problemas reales de la organización. No sólo los identifica y analiza, sino que éste debe presentar una solución viable y real a los mismos. Este hecho de trabajar con lo real es lo que hace el proceso interesante y estimulante para la participación de todos los miembros de la organización.

- **Aprendizaje experimental**, este aprendizaje enfrenta a todos los participantes a sus propios problemas en el trabajo y los problemas de sus compañeros, de manera tal que se da un aprendizaje producto de experimentar esas experiencias bajo otras perspectivas. Lo que se busca con ella es producir de forma rápida, suficientes modificaciones de conducta y ayudar a las personas a encontrar soluciones reales y viables.

- **Procesos grupales**, el programa de DO se desarrolla sobre procesos grupales de participación tales como: debates, conflictos entre grupos, confrontaciones, lluvias de ideas, grupos de codesarrollo. El objetivo es abrir canales de comunicación, elevar la confianza y mejorar la respuesta que se le da a otros.

- **Retroalimentación**, el enfoque sistémico propio del desarrollo organizacional obliga a mantener un proceso interno de retroalimentación, pero no sólo ésto es lo más importante en esta característica, el hecho de poder contar con información proveniente del sistema y su entorno, mejora el desempeño puesto que refuerza la autocrítica y la crítica constructiva, dando información para el control de acciones y procesos.

- **Orientación por contingencia**, se dice que el Desarrollo Organizacional es de orden situacional y de allí su orientación hacia situaciones contingenciales. Esto tiene que ver con la flexibilidad que poseen los programas de Desarrollo Organizacional para adaptarse a situaciones diversas.

- **Formación de equipos**, el trabajo en equipo es una meta básica para el Desarrollo Organizacional, el tamaño del grupo no es importante puesto que se ocupa tanto de los equipos pequeños como de los equipos de mayores componentes. La idea es unir todos los grupos dentro de la organización para conformar equipos de trabajo verdaderamente integrados a una idea o propósito común.

3.4 *Modelo de Desarrollo Organizacional.*

Luego de una comprensión de lo que significa el Desarrollo Organizacional, se debe tener presente un marco de referencia que sirva de guía para llevar a cabo un

cambio planificado en la organización, por lo cual es necesario contar con un modelo. Así tenemos que:

> *"...Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible."* (Audirac, 1999, pág.90)

Para el abordaje del estudio de la organización a través de un modelo de Desarrollo Organizacional, se trabajó con el modelo de Kurt Lewin, que permite la comprensión del estado de la organización en sus diferentes fases como un sistema abierto. El modelo de Kurt Lewin plantea el proceso de cambio en tres etapas:

- **Descongelar**: la antigua conducta o situación. En esta etapa se crea la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante la creación de culpa o ansiedad, la provisión de seguridad psicológica, toma de conciencia de la situación, procedimientos y actitudes que obstaculizan la adaptación. Se presentan dudas acerca del modo actual de conducirse la organización o una parte de ella. Por lo que se presenta la necesidad de identificar las estructuras que se pueden cambiar, satisfacer nuevas necesidades, equilibrio y lograr una situación deseada.

- **Mover**: a un nuevo nivel de conducta. En esta etapa el cambio mediante la restructuración cognoscitiva: ayuda a la organización a ver, sentir y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante la identificación con un nuevo rol del mentor y una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente. Es en esta etapa que tiene cabida la Intervención Diagnóstica, ya que proporciona al cliente información válida acerca del estado actual de la organización o parte de ella.

- **Volver a congelar**: la conducta en el nuevo nivel. En esta etapa se tiene la sensación de lograr un estado homeostático, claridad de la situación, mayor adaptabilidad. Por lo que ayuda a la organización a integrar el nuevo punto de vista en la personalidad total, el concepto del yo y las relaciones significativas de la organización.

Estas etapas son esenciales y secuenciales en un proceso de cambio en una organización considerada como sistema.

3.5 *Fases del Desarrollo Organizacional.*

Las teorías del cambio planificado son una herramienta útil para identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se considera

fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso consultoría organizacional.

La administración efectiva del programa de Desarrollo Organizacional significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliegan a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Basándose en los conceptos de descongelación, cambio y recongelación de Lewin, y en las fases de Lippitt, Watson y Westley (1958) del cambio planeado, pero orientados de manera más específica por la práctica corriente del DO, Kolb y Frohman (1970) señalan siete fases que han de seguirse en la consultoría de DO:

- Exploración.
- Entrada.
- Diagnóstico
- Planeación.
- Acción.
- Evaluación.
- Terminación.

Burke modifica un poco estas fases juntando exploración y entrada; separando contratación y retroinformación en fases distintas; empleando intervención en lugar de acción y suprimiendo la fase de terminación; lo que Kolb y Frohman llaman exploración él lo llama entrada y considera que contratación es una mejor denominación para lo que ellos llaman entrada. Señala que sus diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; pero el proceso global es el mismo, salvo en la terminación -fase que no incluye-. Por tanto las fases de Burke son:

3.5.1.- Entrada.

El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser por dos vías:

- El cliente llama al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO. Puede darse en caso de que el consultor sea externo ó interno.

- El consultor sugiere al cliente realizar este tipo de labores. Se puede presentar, más que todo, si el consultor es interno.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- Si podrá llevarse bien con el consultor.
- Si la experiencia previa del consultor es aplicable a la situación actual.
- Si el consultor es competente y confiable.

A su vez el consultor evalúa los siguientes aspectos:

- Si podrá llevar una buena relación con el cliente.
- La motivación y los valores del cliente.
- La predisposición del cliente al cambio.
- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.
- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente tiene la facultad de tomar decisiones o si se debe acudir a una persona de mayor autoridad).

3.5.2.- Contratación.

Si las exploraciones mutuas de consultor y cliente avanzan en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso es la negociación de un contrato. Si la fase anterior se desarrolló sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera clara lo que el consultor conviene que hará y, si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. Dicho contrato puede ser un acuerdo oral, o un documento formal.

3.5.3.- Diagnóstico.

Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnóstico comenzó en la fase de entrada. Inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, como entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (registros de actuación, informes del cuerpo laboral, entre otros). Una vez reunidos los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas

las variantes de la información, resumirla y organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad con el fin de emprender una acción apropiada.

3.5.4.- Retroalimentación.

La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información durante el diagnóstico será lo que determine, en alto grado, el éxito de la fase de retroinformación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe sólo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. El tamaño del grupo determinará el número de sesiones que habrán de celebrarse. Una sesión de retroalimentación deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios. Un grupo reducido que no agrupe niveles múltiples de gerencia es lo mejor para esos fines. Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.
- Se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta.
- Se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

3.5.5.- Planeación del Cambio.

Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroinformación, Todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizás sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Dependiendo de la complejidad del sistema cliente y lo largo de la fase de retroinformación puede ser que sea conveniente esperar un poco antes de la fase de planeación, preferiblemente unos días pero no más de una semana. Los fines de esta fase son:

- Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico.
- Decidir el paso o pasos opcionales que hayan de darse. La decisión final acerca de los pasos que se darán corresponde al cliente y no al consultor.

3.5.6.- Intervención.

Consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.

3.5.7.- Evaluación.

Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. La evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma primordial de que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

3.6 *Diagnóstico Organizacional.*

El diagnóstico constituye un paso fundamental para la intervención, y la intervención implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio. Hay tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. French & Bell (1996) definen lo siguiente:

> *"El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas."* (pág.115).

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Cuáles son las áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando?. Del diagnóstico surgen la identificación de los

puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas.

Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia media, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfaz, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas y los métodos de planificación.

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición sine qua non para el Desarrollo Organizacional efectivo, quedan dos aspectos. El primero es ¿el diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o más bien imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que puedan conducir?. El segundo es ¿qué categorías de diagnóstico se van a usar?. La práctica varía mucho en estas dos dimensiones. Lo que es más, en un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información también son aspectos significativos del proceso.

Si tenemos que la Intervención Diagnóstica consiste en obtener información válida acerca de la organización, ésto implica recolectar y analizar información de elementos esenciales de la organización, tales como el clima.

La importancia de la Intervención Diagnóstica radica en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad, permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar y sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

Tenemos que la Intervención Diagnóstica se encuentra ubicada en la etapa mover de modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin y se lleva a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo a realizar.

3.6.1.- Clima Organizacional.

En la actualidad, debido al ambiente competitivo de los negocios, el éxito empresarial depende cada vez más de la eficaz administración de los Recursos Humanos. Las personas dentro de las organizaciones son el único factor dinámico, por lo que la calidad de los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, motivación y su iniciativa para generar riqueza, repercuten en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.

Uno de los elementos importantes que los investigadores en el comportamiento organizacional han estudiado y que influye sobre el rendimiento del individuo en el trabajo, es la percepción que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen y que son perdurables a través del tiempo. Esta percepción es lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional es un concepto que tiene su origen en la Psicología Social y que históricamente ha tenido muchas definiciones, según los estudios sobre el Clima Organizacional que han realizado varios investigadores en empresas modernas, las cuales han tenido que enfrentar cambios por las nuevas realidades tecnológicas, económicas, sociales, de comunicación y de información.

La interrogante que ha surgido a través de estas investigaciones, y en la que no todos los autores están de acuerdo, es si realmente existe un concepto de Clima Organizacional, cuales son los componentes de este concepto, si se asemeja o se diferencia del concepto de Satisfacción Laboral y si existe una metodología apropiada para su medición.

Diferentes autores han tratado de dar respuestas a estos planteamientos y así encontramos autores como:

> *Francis Cornell (1955) quien define al clima como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que hacen los empleados de una organización, de sus roles o con relación a otros roles.*
>
> *Argirys (1957), amplia el concepto al enfatizar en la atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de conflictos, identificarlos y resolverlos.*
>
> *Sells (1960) asegura que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que este ambiente depende de las percepciones de los individuos y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.*

Cada individuo actúa como un procesador de la información, por lo que el Clima Organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. El clima es un efecto de la interacción de los motivos internos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas creadas en la relación. El clima es experimentado por todos los miembros de la organización y puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

El Clima Organizacional es el resultado de una serie de elementos que se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, relativamente estable en el tiempo y que representa, en cierto modo, la personalidad de la organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de los individuos dentro de ella, constituye la personalidad de la organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- Los atributos de una organización, tales como estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros, constituyen las unidades de análisis.
- Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- Pueden existir micro climas en el interior de una organización.
- Es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.
- Se basa en variables relativamente permanentes como la estructura organizacional, por lo que para modificarlo se deben realizar cambios importantes en la base de la misma organización.
- Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.
- Constituye la personalidad de la organización, en el sentido que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.
- Es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

3.6.2.- Método para la Evaluación del Clima Organizacional.

La evaluación del Clima Organizacional resulta especialmente importante porque permite comprender los elementos que influyen sobre las actividades, percepciones y la satisfacción de los trabajadores, especialmente luego de los procesos de cambio iniciados por la organización y las exigencias que tiene la implantación de nuevos sistemas y métodos de trabajo. De acuerdo a algunos estudios, existen tres medidas diferentes del Clima Organizacional:

- **Múltiples atributos organizacionales**: Es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- **Perceptiva de los atributos organizacionales**: Son las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad.

- **Perceptiva de los atributos individuales**: Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. El individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. Es necesario analizar y diagnosticar el clima para:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.

- Seguir el desarrollo de la organización y preveer los problemas que puedan surgir.

Los estudios o investigaciones sobre el Clima Organizacional, pueden clasificarlo en tres variables o factores:

- **Causales**: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Son la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- **Intermedias**: Constituyen los procesos organizacionales de la empresa; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, como las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la organización, toma de decisiones, entre otros.
- **Finales**: Son las variables dependientes que reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas. Integran todos los componentes de una empresa y constituyen la eficacia organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del Clima Organizacional.

Los instrumentos disponibles para la medición del Clima Organizacional, consisten en su mayoría en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción. El instrumento utilizado en la Intervención Diagnóstica se derivó de las dimensiones particulares de **Unisys de Venezuela.**

El cuestionario escrito constituye el instrumento de medida más utilizado para la evaluación del Clima Organizacional. Estos instrumentos permiten recabar información sobre aspectos específicos y medibles. La mayor parte de ellos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo. Las principales características de estos instrumentos son las siguientes:

- Las preguntas describen hechos particulares de la organización.
- Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Algunos no pueden establecer una validez estadística.
- Tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones o factores primordiales que componen el clima.
- Tendrán más capacidad y serán más representativos si incluyen las dimensiones o factores del ambiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos deducir la importancia que tiene el proceso de medición del Clima Organizacional como parte de las herramientas de

DO, específicamente para el diagnóstico y la posterior implantación de los planes de acción. En este caso específico, el instrumento de Clima Organizacional utilizado para la Intervención Diagnóstica, fue diseñado bajo la perspectiva de la empresa **Unisys de Venezuela**.

3.6.3.- Dimensiones del Clima Organizacional.

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los instrumentos utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente a estudiar.

Para evaluar el Clima Organizacional en la empresa **Unisys de Venezuela**, dentro de la fase de Intervención Diagnóstica, se elaboró el cuestionario, de acuerdo a los aspectos específicos y particulares de la organización, el cual comprendió las dimensiones: Comunicación, Estructura de la Organización, Ambiente de Trabajo, Liderazgo, Motivación y Satisfacción.

Para dar inicio al desarrollo teórico de las dimensiones a estudiar en el presente trabajo es importante exponer algunos conceptos que servirán de base para explicar posteriormente los resultados de la indagación. En principio, entender el comportamiento de la organización implica el desarrollo de un perfil de las personas que trabajan en ella. Según algunos autores, el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, razón por la cual, comprender el comportamiento personal es fundamental si se espera llevar una gestión eficaz.

Sin embargo, en un ambiente de trabajo las personas esperan cubrir ciertas necesidades y en esta interacción hombre-organización frente a metas y requerimientos particulares se abre el espacio para la motivación y la capacidad de trabajo, los cuales deciden el rendimiento. La teoría de la motivación trata de explicar, mantener o evitar un determinado comportamiento.

No obstante, otro de los aspectos a considerar en cuanto al comportamiento en la organización es el del conflicto entre grupos, dado que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla características específicas en cuanto a su estructura, cohesión, papeles que desempeñan en él sus miembros, las normas y los procesos. En consecuencia, los grupos pueden colaborar o competir entre sí, pudiendo esta última ser motivo de conflicto. Por lo que si bien un conflicto entre grupos puede tener efectos positivos para una organización, no enfrentar los conflictos o excederse en ellos puede producir resultados negativos.

En este orden de ideas, no se puede perder de vista que además de los grupos existen líderes en las organizaciones. La importancia de un liderazgo eficaz para lograr que una persona, un grupo o una organización rindan es tan grande que se han dedicado grandes esfuerzos en establecer cuáles son las causas del liderazgo.

Ahora bien, para que una organización funcione eficazmente sus gerentes deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma, ya que es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes sub-unidades que la componen. Esto incluye el diseño de los puestos de trabajo y el de la propia organización.

Las comunicaciones están asociadas a la supervivencia de una organización y guardan una relación estrecha con la capacidad que desarrolle la gerencia para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información de que dispone. El proceso de comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes.

Por otro lado, las personas se integran en las organizaciones para trabajar y tratar de alcanzar sus objetivos personales. Uno de esos objetivos puede ser la carrera profesional. En las empresas contratan a las personas para que realicen trabajos específicos que son propios de la estructura de la organización. Por tal motivo, los intereses personales y los de la empresa deben coincidir si busca lograr la eficacia. Las personas avanzan a lo largo del tiempo y de cambios en su puesto de trabajo por senderos profesionales más o menos establecidos por la organización para la que trabajan. El éxito profesional que puedan alcanzar depende, al menos en parte, de hasta qué punto se adapten a lo que exige la empresa. El desarrollo profesional del empleado puede afectar el rendimiento de la organización. Un trabajador satisfecho genera productos de la mejor calidad.

3.6.3.1- Comunicación.

En opinión de De Andrés (1997), dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional, y que están presentes, de forma general, en un 60% del tiempo total del trabajo, son la comunicación y la información que se transmite en ella. La idea del conocimiento y desarrollo de los procesos de información y comunicación como una eficaz arma en pro de la competitividad empresarial, está relacionada con el establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos que intervienen en ellos.

La *reducción de la productividad y pérdida económica* que supone una huelga ponen de manifiesto en muchas ocasiones la existencia de un fallo de comunicación entre algunos estamentos de la empresa. En momentos de cambio e incertidumbre, como los que actualmente viven las compañías y como consecuencia sus trabajadores, la comunicación dota a la empresa de una *mayor adaptabilidad al cambio*, permitiendo a la dirección transmitir las pautas de acción que deben desarrollar en adelante (*QUÉ* hacer), los procedimientos para desarrollarlas (*CÓMO* hacerlo) y el significado de sus acciones (*POR QUÉ* hacerlo). Impide la nefasta existencia del *rumor* que se extiende ante la inseguridad que producen los cambios, contribuyendo, además, considerablemente a la aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

El *grado de eficacia* con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores, que reposan tanto en el grado como en la *Calidad de la Información y Comunicación* que exista entre ellos, están determinados por el conocimiento exhaustivo de sus tareas, de cuyo desempeño depende la mayor o menor productividad de la empresa. La *información devuelta* a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita pérdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de expectativas. Además beneficia a la *moral* de los trabajadores y refuerza el *compromiso* de éstos con el cumplimiento de sus objetivos.

El *potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras* que hay en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo es un valor organizacional que puede y debe ser empleado en pro de la consecución del objetivo de la empresa mediante el fomento de las *acciones y situaciones de Información y Comunicación*. Sólo aquellos trabajadores a los que previamente se les ha comunicado y han comprendido *las razones* de las decisiones que se han tomado con respecto a ellos y que por lo tanto les afectan, dan lo mejor de sí. La consecuencia, una vez más es una mayor *eficacia*, *moral* más alta y mayor *cooperación*. Este razonamiento es tan sencillo como ponerse en el lugar de su colaborador y pensar: *¿estaría a gusto si trabajara sin saber qué, cómo o por qué hago lo que hago?*.

No decimos nada nuevo cuando hablamos de los múltiples errores de comprensión que se producen a menudo en los procesos de comunicación en la empresa y que provocan que algunas acciones se orienten hacia objetivos no coincidentes (cuando sí debían serlo) e incluso contrapuestos. Tampoco es nuevo que si utilizamos la comunicación de tal forma que transmitamos una información pertinente, exhaustiva, constante, general y oportuna, reducimos notablemente los errores de comprensión, aunque parece existir algún motivo oculto que a menudo nos impide actuar de una forma que a primera vista parece tan de sentido común, pero que se resiste misteriosamente a ser implementada en la actividad diaria. La comunicación de la información e instrucciones que quiera que las personas conozcan (sin olvidar exponer también las buenas noticias), hecha de forma sistemática, mediante el proceso sugerido, de seguro producirá efectos beneficiosos en su empresa.

Los resultados de un proceso de Información-Comunicación son más que un flujo libre y bien encauzado de instrucciones e información. Un clima de buena comunicación permite que salgan a la superficie las ideas originales e innovadoras de todos los implicados en el proceso de producción empresarial.

3.6.3.2- Estructura de la Organización.

La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones como lo son: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las divisiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad.

Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relativos a sus formalismos, complejidad y centralización. La estructura de la organización aporta mucho a la eficacia de la misma y es precisamente esta relación la que justifica nuestro interés por la misma.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo. De hecho, dicha estructura es lo que distingue a las organizaciones. No obstante, los puestos de trabajo no son los únicos rasgos característicos de una organización. Diremos, una vez más, que la experiencia nos indica que las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo.

Lo que hay que resaltar es la forma en la que afectan al comportamiento de las personas que trabajan en ellos. Como parte de los mismos, las personas deben

necesariamente aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas en común y, por consiguiente renunciar a su libertad de actuar a su libre albedrío.

> *"El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organización, se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan."* (Gibson, 1997, pág.533).

El trabajo en sí, supone un importante estímulo del comportamiento personal. Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma.

3.6.3.3- Ambiente de Trabajo.

La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece en el ámbito individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, de venida insuficiente. Como las organizaciones están inmersas en la sociedad y conformadas por seres humanos también son factibles de presentar conflictos.

> *"Los problemas entre grupos no son los únicos conflictos que se dan en el seno de las organizaciones. Hay numerosas pruebas de que el conflicto interpersonal siempre está presente y es un aspecto fundamental en la vida de cualquier organización".* (Gibson., 1997, pág.381)

Los conflictos en las organizaciones siempre están presentes. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por esta razón los gerentes en lugar de desaparecerlo deben esforzarse por conocer las fuentes del mismo y confrontarlo. Ahora bien, lo que sí debe conllevar a una decisión por parte de un directivo es el hecho de eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos, por consiguiente los grupos que integran a la organización en general no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas, ésto se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad, ya que a medida que se van especializando, sus objetivos se van distanciando. Como consecuencia de las diferencias, ciertas situaciones pueden dar pie a los conflictos entre grupos.

Los Grupos de Trabajo

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes. Esto significa, que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. En los grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas que describe la interacción en el mismo. En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El comportamiento de las personas puede *orientarse hacia la tarea asumida*, el cual tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos para la definición de un problema común y la solución de ese problema, en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir procedimientos adecuados de trabajo y evaluar los resultados.

Los Equipos de Trabajo

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo

con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos, por lo general, se constituyen deliberadamente. A diferencia de un grupo, implica la formación de sus miembros encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

3.6.3.4- Motivación y Satisfacción.

Porter y Lawler cp. Hodgetts y Altman, (1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, entre otras); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los dos factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La Satisfacción en el Trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico-patronales.

La satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

La Motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Existen diversas teorías sobre la motivación, Gibson y sus colaboradores (1997), las dividen en: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Las de proceso, describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Son las teorías de contenido las que explican la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa al centrarse en las necesidades individuales.

> *"Estas teorías señalan que las necesidades o deficiencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual."* (Gibson, 1997, pág.168)

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer

muchas necesidades y tener un sentido de importancia a los ojos propios y frente a los demás.

3.6.3.5- Liderazgo.

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

No existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o lo que equivale a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones, resistencia al cambio, entre otros. Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de 'LIDER'. De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comúnmente denominamos LIDER, porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas. Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

> *"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos."* (Davis y Newstrom, 1991)
>
> *"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo*

eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1990).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. Gibson (1997), opina que el liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir en los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta al identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. No obstante, nos animamos a definir el liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas; que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente.

3.7 *Intervenciones de Desarrollo Organizacional.*

El DO es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Las intervenciones son sólo un componente de la fórmula del DO: el término intervenciones del DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional. Según French y Bell, "las intervenciones en consultoría son una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objeto de estudio) se dedican a una tarea o a una serie de tareas con metas relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional" (French, W y Bell, C, 1995).

Las intervenciones surgen como un mecanismo de asistencia cuando en la organización se presenta alguna de estas condiciones:

- Se detecta un problema.
- Surge una oportunidad.
- Algunos aspectos de la organización están desalineados.
- Cambia la visión o propósito de la organización.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamada *estrategia general del DO*. Dicha estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir con el paso del tiempo, según lo dicten los acontecimientos.

Las acciones de planificación, las acciones de ejecución y la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte integral y esencial del Desarrollo Organizacional. Este énfasis en la planificación y en la puesta en práctica de la acción es una característica poderosa del DO y, en ciertos aspectos, también es distintiva. Además existen otras características que distinguen las acciones de DO del resto de las intervenciones:

- En muchas de las actividades hay dos metas, una de aprendizaje o educacional y otra de desempeñar una tarea.
- Las actividades de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse en los problemas reales de la organización que son decisivos para las necesidades de la misma, más que en problemas hipotéticos o abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Se presta una cuidadosa atención al problema de traducir las metas en acciones observables y al de asegurarse que las acciones tengan pertinencia con el logro de las metas y de que sean útiles para ese logro.
- Las intervenciones de DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

El desarrollo organizacional es algo más que sólo una resolución de problemas y una búsqueda de metas; pero una gran parte de cualquier programa de DO está dedicada a estas dos actividades críticas.

De la teoría, de la práctica y de la experiencia han surgido algunos consejos para la estructuración de las intervenciones:

- Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad.
- Estructurar la actividad de manera que esté (a) orientada a un problema o a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos.

- Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta también lo sea.

- Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. Deben ser objetivos manejables y asequibles, que una vez que se logran produzcan sentimientos de éxito, competencia y energía para las personas involucradas.

- Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual / cognoscitiva / teórica.

- Estructurar el ambiente de la actividad de manera que los individuos se sientan "liberados" en vez de ansiosos o a la defensiva.

- Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo "aprendan la forma de aprender".

- Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso. La tarea es aquello en lo que los individuos están trabajando y el proceso se refiere a la forma en que el grupo está trabajando y a todo lo demás que está sucediendo a medida que se trabaja en la tarea.

- Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias de rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no sólo uno o dos de estos aspectos.

3.7.1.- Clasificación de las Intervenciones de DO.

El inventario de intervenciones de DO es muy extenso y pueden ser clasificadas de acuerdo a diferentes criterios. Robert Blake y Jane Mouton, por ejemplo, identificaron los siguientes tipos de intervenciones basándose en los fundamentales mecanismos causales involucrados:

- **Intervención de discrepancia**, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.

- **Intervención de teoría**, en la cual se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.

- **Intervención procesal**, que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.

- **Intervención de relación**, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos

negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.

- **Intervención de experimentación**, en la cual se someten a prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.

- **Intervención de dilema**, en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.

- **Intervención de perspectiva**, que desvía la atención de las acciones inmediatas y permite unos antecedentes históricos, un contexto, objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones "todavía están dirigidas al objetivo" o no.

- **Intervención de la estructura de la organización**, que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la falta de efectividad de la organización.

- **Intervención cultural**, que examina tradiciones, precedentes y prácticas. La trama de la cultura de la organización en un enfoque directo y concentro.

Para French y Bell los programas de DO están diseñados para alcanzar metas específicas y a menudo se combinan varias intervenciones en un "paquete" para alcanzar esas metas. Basados en este criterio, los principales tipos o "familias" de intervenciones de DO son:

- **Las intervenciones basadas en actividades de diagnóstico:** las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado del problema, de la forma en que están las cosas.

- **Las intervenciones basadas en actividades de formación de equipos:** son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

De acuerdo a French y Bell el grupo de intervenciones más importantes en el DO lo constituyen las actividades de formación de equipos, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

Unas intervenciones se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos equipo formal. Otras intervenciones se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puesta en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta

en marcha de una planta; grupos comando; equipos de proyectos interfuncionales; y comités.

Las intervenciones de formación de equipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipos, y procesos de equipos y de la organización.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades intergrupo:** son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de cómo dos subsistemas.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades de retroalimentación de encuestas:** están relacionadas con, y son similares a las actividades del diagnóstico que ya mencionamos, en el sentido de que son un componente importante de estas actividades.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades de educación y capacitación:** son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades tecnoestructurales o estructurales:** son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos por medio de cambios en los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos. Las técnicas más usadas en este tipo de intervención son el desarrollo de planes de carrera y el análisis de roles.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades de consultoría de procesos:** son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades de desarrollo organizacional del Grid:** son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.

♦ **Las intervenciones basadas en actividades de conciliación de terceras partes**: son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil, que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal. Las metas de estas actividades son incrementar las interacciones entre grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos.

La formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes, el espejo organizacional, y la asociación, son cuatro de las principales intervenciones que se han desarrollado para mejorar las relaciones intergrupo e interpersonales. Todas dan resultado; es decir, en realidad reducen el conflicto intergrupo e interpersonal y mejoran las relaciones.

- **Las intervenciones basadas en actividades de orientación y consejo:** son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evaluativa que le proporcionan a los demás al individuo. Una segunda característica es la exploración conjunta de conductas alternativas.

- **Las intervenciones basadas en actividades de planificación de la vida y la carrera:** son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y la forma en que deben actuar para lograrlos.

- **Las intervenciones basadas en actividades de planificación y establecimiento de metas:** estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real.

- **Las intervenciones basadas en actividades de administración estratégica:** son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación a largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

- **Las intervenciones basadas en actividades de transformación organizacional:** son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Otra forma de clasificar las intervenciones de DO es por el objetivo primordial de la intervención, o los grupos que son el objetivo, a saber:

Grupo que es el objetivo	Tipos de Intervenciones
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los INDIVIDUOS	Actividades de planificación de la vida y la carrera. Orientación y consejo. Grupos T (capacitación en sensibilidad) Educación y capacitación para incrementar habilidades y conocimientos específicos. Fase 1 del DO Grid. Rediseño del trabajo. DO Gestalt. Modelamiento de la conducta.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de DIADAS/TRIADAS	Consultoría de procesos. Conciliación de terceras partes. Técnicas de negociación del rol. DO Gestalt.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de EQUIPOS y GRUPOS	Formación de equipos (dirigidos a la tarea o dirigidos al proceso). DO Gestalt. Fase 2 del DO Grid. Ejercicio de interdependencia. Indagación apreciativa. Delineamiento de la responsabilidad. Consultoría de procesos. Negociación del rol. Técnicas de análisis del rol. Actividades de "inicio" de la formación de equipos. Educación en toma de decisiones, resolución de problemas, planificación, establecimiento de metas en escenarios de grupo. APO de equipo. Apreciaciones y ejercicio de intereses. Sistemas sociotécnicos (SST). Visión. Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT). Círculos de calidad. Análisis del campo de fuerzas. Equipos autodirigidos.

Grupo que es el objetivo	Tipos de Intervenciones
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de las relaciones INTERGRUPO	Actividades intergrupo (dirigidas al proceso o a la tarea). Espejo de la organización. Participación. Consultoría de procesos. Conciliación de terceras partes a nivel del grupo. Fase 3 del DO Grid. Retroalimentación de encuestas.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la ORGANIZACIÓN TOTAL.	Sistemas sociotécnicos (SST). Estructuras paralelas de aprendizaje. APO (formas de participación). Análisis cultural. Juntas de confrontación. Visión. Actividades de planificación / administración estratégica. Fases 4,5 y 6 del DO Grid. Ejercicio de Interdependencia. Retroalimentación de encuestas. Indagación apreciativa. Conferencias de investigación del futuro. Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT). Control total de calidad (CTC). Escenarios de la parte física. Cambio de sistemas a gran escala.

3.7.2.- Técnicas para las Intervenciones de DO.

Algunas técnicas empleadas durante los procesos de intervención son las siguientes:

- **Junta de diagnóstico del grupo formal:** su propósito es realizar una revisión general del desempeño del grupo, es decir, hacer un inventario de hacia dónde vamos y cómo nos estamos desempeñando, con el propósito de identificar los problemas de manera que sea posible trabajar en ellos.

La junta del diagnóstico del grupo formal permite que un grupo se juzgue a sí mismo y que identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y ofrece la posibilidad de que todos participen en la generación de datos necesarios.

Un punto clave para el éxito de la junta del diagnóstico es que todos los miembros comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, no de resolver los problemas.

♦ **Junta de formación de equipo del grupo formal:** la meta de la junta de formación de equipo del grupo formal es mejorar la efectividad del equipo mediante una mejor administración de las exigencias de la tarea, y de la relación, así como los procesos del grupo. Es una mirada del grupo hacia su interior, para estudiar su propio desempeño, conducta y cultura, a fin de eliminar conductas disfuncionales y de reforzar las funcionales. El grupo critica su desempeño, analiza la forma de hacer las cosas, y trata de desarrollar estrategias para mejorar la operación.

Las juntas se pueden convocar para un propósito especial, por ejemplo el ingreso de un nuevo miembro al grupo, un cambio en la estructura de la organización, o la planificación para el próximo año: o bien, se puede dedicar primordialmente al mantenimiento y la manejo de la cultura y los procesos del grupo. Si se trata de una junta con un propósito en especial, se debería destinar algún tiempo a un examen y una revisión de la dinámica del grupo.

♦ **Técnicas de análisis del rol:** la intervención de la técnica de análisis del rol (TAR) está diseñada para aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar la efectividad del equipo.

Ishwar Dayal y John Thomas cp French y Bell (1995) desarrollaron una técnica para aclarar los roles de la alta gerencia de una nueva organización en la India. Ellos llaman a esa actividad técnica del análisis del rol.

El primer paso consta de un análisis del rol focal, iniciado por el individuo que lo desempeña. Se examina el rol, su lugar en la organización, la razón fundamental de su existencia, y su lugar para alcanzar las metas generales de la organización, junto con las obligaciones específicas del puesto. Las obligaciones y conductas específicas se anotan en un pizarrón y todo el equipo las discute. Se agregan y borran otras conductas, hasta que el grupo y el titular del rol están satisfechos por haberlo definido completamente.

El segundo paso examina las expectativas del titular del rol respecto a los demás.

El titular enumera sus expectativas de los demás roles en el grupo que afectan más el propio desempeño del titular, y estas expectativas se discuten, modifican, aumentan y todo el grupo conviene en ellas.

El tercer paso consiste en explicarles a los demás las expectativas y las conductas deseadas del rol focal, es decir, los miembros del grupo describen lo que desean y esperan al titular. Estas expectativas se discuten, modifican y el grupo y la persona que desempeña el rol focal conviene en ellas.

Cuando concluye este paso, la persona en el rol focal asume la responsabilidad de hacer un resumen escrito del rol, tal y como se ha definido; esto se llama perfil del rol y se deriva de los resultados de las discusiones de los pasos 1 a 3.

- **Ejercicio de interdependencia:** es una intervención útil si los miembros del equipo han expresado el deseo de mejorar la cooperación entre ellos mismos y entre sus unidades. Este ejercicio también es útil para ayudar a las personas a conocerse mejor, para hacer aflorar problemas que tal vez han estado latentes y que no habían examinado previamente, y además para proporcionar una información útil acerca de los retos actuales a los que enfrentan en las áreas de responsabilidad de otros.

- **Técnicas de negociación del rol:** interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear las simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de unos hacia otros.

La técnica de negociación del rol por lo común requiere cuando menos un día para llevarla a cabo. Lo mejor es una sesión de dos días, con una junta de seguimiento un mes después.

- **Diagramas de responsabilidad:** ayuda a aclarar quién es responsable de qué en varias decisiones y acciones. Es una técnica sencilla, pertinente y muy efectiva para mejorar el funcionamiento del equipo.

- **Elaboración del propósito de la organización:** intervención en la cual los miembros del grupo, en uno o más grupos de la organización, desarrollan y/o describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro. La estructura de tiempo puede variar de seis meses a cinco años en el futuro.

- **Análisis del campo de fuerzas:** un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas. Esta técnica se basa en varias hipótesis: el estado actual de las cosas (la condición actual) es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas (la condición deseada), sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el nivel de equilibrio de la condición actual a la deseada, se debe alterar el campo de fuerza añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

- **El espejo organizacional:** es un conjunto de actividades en las cuales un grupo particular de una organización, el grupo anfitrión, obtiene retroalimentación de los representantes de varios otros grupos organizacionales acerca de cómo los perciben y consideran. Esta intervención está diseñada para mejorar las relaciones entre los grupos, e incrementar la efectividad del trabajo intergrupo. Es diferente de la intervención de formación de equipos intergrupo, en el sentido de que están involucrados tres o más grupos, por lo común quienes participan son los

representantes de otros grupos de trabajo relacionados, más que la membresía total, y el propósito el enfoque es ayudar a la unidad anfitriona que convocó la junta.

- **La junta de confrontación de Beckhard:** es una junta de un día de toda la gerencia de una organización, en la cual todos estudian la salud de su propia organización. En una serie de actividades, el grupo gerencial genera la información acerca de sus principales problemas, analiza las causas fundamentales, y establece un programa para un trabajo reparador completo.

Beckhard considera que la junta de confrontación proporciona un medio rápido y preciso para diagnosticar la salud de la organización, que promueve una identificación y una resolución constructiva de problemas, mejora la comunicación ascendente dentro de la organización, e incrementa el interés y el compromiso con la acción de parte de todo el grupo gerencial.

- **Retroalimentación de encuestas:** esta clase de encuestas de actitudes o de clima, combinada con una serie de talleres que implican un trabajo en equipos a niveles sucesivamente más bajos de la organización, se puede utilizar para crear planes de acción y de cambio a lo largo de una amplia gama de variables en los subsistemas social, estructural, de posibilidades de lo más excitantes, porque, según las palabras de Baumgartel, "trata con el sistema de las relaciones humanas como un todo y trata con cada gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, sus propios problemas y sus propias relaciones de trabajo" (French y Bell, 1995).

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que puedan cambiar o mejorar aspectos específicos del sistema. Los datos objetivos se obtienen mediante una encuesta; el trabajo con los datos para mejorar la organización se lleva a cabo durante las sesiones de retroalimentación.

Por su parte Frank Neff manifiesta que para que ocurra un mejoramiento en las organizaciones, deben suceder tres cosas. Primero, el grupo de trabajo debe aceptar los datos como válidos. Segundo, el grupo de trabajo debe aceptar la responsabilidad por parte que desempeña en los problemas identificados. En este punto, el líder representa un rol muy importante porque debe modelar las conductas que indican que el problema es propiedad del líder y del grupo. Tercera, el grupo de trabajo se debe comprometer a resolver los problemas.

- **Sistemas 1-4t (Likert):** esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima de la organización, y la satisfacción en el trabajo. Utilizando un cuestionario de 105 aspectos, llamado Encuesta de Organizaciones, así como formas más abreviadas, Likert descubrió que las organizaciones eran marcadamente diferentes en términos de características.

- **Desarrollo Organizacional de Grid:** diseñado por Robert Blake y Jane Mouton, este programa de seis fases que dura de tres a cinco años, permite que una organización pueda avanzar sistemáticamente de las etapas de examinar la conducta y el estilo gerencial, al desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico corporativo ideal.

El programa utiliza un número considerable de instrumentos, lo que permite que los individuos y los grupos hagan una evaluación de sus propios puntos fuertes y débiles; se enfoca en las habilidades, los conocimientos y los procesos necesarios para la efectividad a niveles del grupo, intergrupo y de la organización total.

- **Análisis cultural de Schein:** esta intervención sondea a fondo a la organización y hace un análisis de la cultura, se dedica mucho tiempo a sondear por qué, para qué y a dónde llegaremos. En ocasiones se realiza un taller que aborda la cultura.

- **Desarrollo transorganizacional:** orientado a ayudar a las organizaciones a formar y desarrollar alianzas, tiene muchas similitudes con la planificación y dirección de las conferencias de búsqueda futura. El desarrollo transorganizacional requiere que los practicantes asuman un rol más activista, y que brinden ayuda considerable en el desarrollo de estructuras apropiadas para las comunicaciones y la toma de decisiones.

- **Desarrollo de Planes de Carrera:** actividades que capacitan a los individuos a concentrarse en el análisis de los objetivos profesionales, y en la forma cómo estos pueden lograrse. Se incluye el balance de vida y de carrera, la discusión de los objetivos, la evaluación del potencial, la especificación de necesidades de adiestramiento; y la detección de áreas fuertes y débiles de personalidad.

- **Análisis de Roles:** actividad que conduce a los individuos a definir papeles organizacionales, identificando posibles conflictos de ellos entre sí o con papeles de terceros. Lo principal es el seguimiento que se efectúa de las sugerencias obtenidas por los participantes en los talleres y el estudio sistemático de acciones de reforzamiento estructural, tales como incentivos, rediseño del trabajo y modelaje.

3.8 *Rol del Consultor en el proceso de DO.*

En los días de Beckhard, los profesionales del Desarrollo Organizacional eran personas con una amplia variedad de antecedentes. Surgió una función en las organizaciones que puede definirse genéricamente como la de un agente de cambio. La responsabilidad primordial de esta función es fomentar el mejoramiento en la efectividad y bienestar organizacional mediante el suministro de intervenciones, actividades de desarrollo y programas para mejora de la organización.

Como la gente que desempeña tal función generalmente proviene de un ambiente de entrenamiento o ha liderado esfuerzos de Desarrollo Organizacional en sus organizaciones, su orientación se dirige primordialmente hacia la utilización de los conocimientos de la ciencia del comportamiento en la solución de estos problemas en la organización.

El rol de agente de cambio presenta variaciones y se adapta al problema que se desea resolver. Por tanto, para Beckhard el consultor es un recurso externo que puede establecer vínculos con la organización sobre la base de los tipos de contratos posibles (acuerdo de continuidad, revisión periódica, por proyecto, consulta educacional, como instructor, como parte de un programa integral de DO o de un equipo de consultores).

En el mismo orden de ideas, Schein señala que el objetivo final de cualquier esfuerzo por desarrollar la organización es, por supuesto, mejorar el desempeño de ésta. Dado que el objeto de la intervención del consultor son los diferentes procesos humanos que se llevan a cabo en una organización, su rol puede y debe adaptarse a cada uno de ellos, de forma tal de lograr una contribución efectiva en sentido amplio.

No obstante lo anterior, podemos mencionar los siguientes roles, que contribuyen al logro del fin último de la consultoría de procesos:

- El consultor es un facilitador de procesos, siendo uno de los principales y más significativos, el proceso de aprendizaje del cliente para adquirir y desarrollar las habilidades de diagnóstico necesarias para descubrir lo que anda mal (definir el problema) e involucrarse activamente al generar soluciones que sean viables de llevar a cabo en su organización.

Como consecuencia de lo anterior, el consultor de procesos puede representar un papel clave al ayudar al cliente a definir el diagnóstico e inclusive puede proporcionar sugerencias o soluciones alternativas que pueden habérsele escapado al cliente, pero debe hacer especial énfasis en motivarlo para que sea él mismo quien tome la decisión final.

- El consultor de procesos debe ser un experto en prestar ayuda y en establecer con los clientes una relación que haga posible que esta ayuda sea útil y efectiva. No es necesario que sea un experto en diversas disciplinas relevantes para una organización (como finanzas o mercadeo). Si se descubren problemas en un área en particular, el consultor puede ayudar al cliente a encontrar un recurso experto.

- El consultor debe ser sumamente claro en definir lo que espera de la organización y de sí mismo en el papel del consultor. Esto implica que debe tener capacidad para auto-evaluar su intervención así como la libertad para dar por terminada una relación si ésta ya no resulta satisfactoria y provechosa para el cliente.

- El consultor debe evitar la imagen de psicólogo que recorre la organización sin un fin en particular, haciendo observaciones sobre cualquier cosa que llame su atención. Por el contrario, debe ocuparse de un proceso dirigido de observación y retroalimentación, en el cual tanto el participante como el observador acuerdan indagar el proceso con el fin de mejorarlo.

- Al iniciar o dar por terminada una relación con un cliente, el consultor debe establecer claramente que siempre estará dispuesto a participar en un trabajo posterior. El consultor no debe contradecir su rol tratando de convencer al cliente de extender o reanudar sus servicios.

Así mismo, Burke señala que el consultor ó profesional del DO se ocupa de *proporcionar a las personas varias posibilidades de elección*, de modo que sus sentimientos de libertad no se sientan indebidamente menoscabados y reducir así su resistencia al mínimo; también de ocupa de *implicar a las personas* en la toma participativa de decisiones, así como en la comunicación referente al sentido del cambio organizacional, para que así el *compromiso* con la puesta en práctica del cambio sea más cabal.

Para Burke el consultor puede ser externo o interno. El consultor externo es aquel al que la empresa llama para que le de apoyo en el proceso de DO, mientras que el consultor interno pertenece a la organización y puede sugerir la labor de cambio dentro de la organización.

El consultor interno, por lo general, ocupa posiciones dentro del área de personal o de la administración de recursos humanos, ya que su mandato se refiere principalmente al campo de las personas. Por otro lado, el consultor externo puede traer:

- Conocimiento y capacidades adicionales que suplementen o complementen al consultor interno.

- Un punto de vista más objetivo.

- Este consultor no puede conocer ni comprender a la organización en su totalidad ya que se encuentra fuera de ésta y trata de hacer los arreglos necesarios para nombrar un consultor interno, cuando no existe uno.

Para concluir, el rol del consultor puede abarcar los siguientes aspectos:

- Ayudar a un diagnóstico de la organización.
- Elaborar un modelo para analizar el problema de cambio organizacional.
- Establecer la estrategia de cambio organizacional.

- Participar durante todos los procesos educativos, de consultoría y entrenamiento propuestos.
- Ser consejero de individuos claves en la organización sobre funciones, relaciones y estrategias.
- Obtener información del sistema y retroalimentarlo.
- Programar y dirigir actividades en el desarrollo o creación de equipos.
- Resolver problemas intergrupales.
- Evaluar constantemente el estado del cambio en las organizaciones.
- Implementar métodos administrativos como mejoras de desempeño, fijación de objetivos, planeación, etc.
- Ser un enlace entre diferentes disciplinas que se nutren de las ciencias del comportamiento.
- Brindar apoyo a gerentes de cambio dentro de las organizaciones.
- Ser un catalizador entre las gerencias de trabajo de campo y la casa matriz.
- Ser instructor del recurso interno.
- Dar consultoría sobre procedimientos para efectuar reuniones entre equipos o personas claves.

CAPITULO 4

MARCO METODOLÓGICO

El proceso de Consultoría se llevó a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo realizado.

El proceso de Diagnóstico cubrió las primeras fases del programa de Desarrollo Organizacional propuesto por Burke. Estas abarcaron desde la fase de Entrada hasta la fase de Retroalimentación. Para llevar a cabo el proceso de Intervención se cubrieron las fases restantes, a saber:

4.1 *Fase de Planeación del Cambio.*

En base a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional, se determinó enfocar la intervención en los aspectos de integración, nivel de confianza, manejo de conflicto y las políticas de reconocimiento e incentivos como parte integral de la Motivación y Satisfacción de los empleados de la Organización. Todos estos aspectos fueron enmarcados para la intervención dentro del denominado Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela.** El resultado de esta fase fue una propuesta de trabajo entre los consultores y la empresa que contempló lo siguiente:

4.1.1.- Objetivo.

Implementar un Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela,** con la finalidad de mejorar el Ambiente de Trabajo actual e incrementar el nivel de Motivación y Satisfacción de los mismos.

4.1.2.- Alcance.

La intervención está dirigida a mejorar el Ambiente de Trabajo e incrementar el Nivel de Motivación y Satisfacción de los empleados de **Unisys de Venezuela**. Para ello se trabajará con el personal ubicado en su sede principal situada en Los Ruices, Caracas. Esta intervención se llevará a cabo en un período de tiempo de tres (3) meses.

4.1.3.- Actividades ejecutadas.

- Definición del taller a realizar.
- Planificación y elaboración del taller.
- Evaluación de las Políticas de Reconocimiento presentes en **Unisys**, así como los mecanismos de integración e identidad que utiliza la Organización.
- Presentación de las observaciones y recomendaciones de esta evaluación a la Gerencia.
- Ejecución y seguimiento de los cambios y/o mejoras planteadas.

4.1.4.- Duración del trabajo y honorarios profesionales.

La fase de Intervención comienza a partir de la aceptación por parte del cliente de la propuesta de trabajo, hasta un período no mayor de tres meses, pudiendo acortarse el período mediante acuerdo mutuo de las partes.

Los honorarios profesionales no son imputados al cliente por tratarse de un trabajo asignado por la universidad para dar cumplimiento a un requisito académico, sin embargo, el cliente asumirá los costos en los que se pueda incurrir durante el proceso de intervención.

4.1.5.- Aclaratoria.

Toda la investigación, desarrollo y recomendaciones a realizarse fueron hechas de buena fe y sobre las bases de la información que se dispone en el momento.

4.2 *Fase de Intervención.*

Para llevar a cabo la implementación del Plan de Bienestar dirigido a los empleados de **Unisys** se realizaron las siguientes actividades:

4.2.1.- Definición del taller a realizar.

En un principio, los consultores se reunieron con la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar los aspectos más relevantes a ser considerados en la realización del taller. Entre estos aspectos se pueden mencionar: contenido, grupo de personas a los que estaría dirigido, beneficios que se esperan obtener, entre otros.

4.2.2.- Planificación y elaboración del taller.

Una vez establecida la dinámica a seguir en la realización del taller, se procedió a la investigación, análisis y selección del material a ser presentado, así como la elaboración del contenido del taller y el material del apoyo a ser entregado a los participantes. Seguidamente, fue presentado a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación y, finalmente, se planificó su ejecución.

4.2.3.- Evaluación de las Políticas de Reconocimiento presentes en Unisys, así como los mecanismos de integración e identidad que utiliza la Organización.

Se efectuaron reuniones con el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, para evaluar y analizar las políticas y mecanismos existentes. Estas sesiones dieron como resultado las propuestas de cambios y/o mejoras a implementar, dentro de las Políticas de Reconocimiento y los mecanismos de integración/identidad, que permitirían incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral.

4.2.4.- Presentación de las observaciones y recomendaciones de esta evaluación a la Gerencia.

Se efectuaron reuniones con el personal de la alta gerencia y gerencia media, para mostrar los resultados de la evaluación de las Políticas de Reconocimiento presentes en **Unisys**, así como los mecanismos de integración e identidad. La finalidad de estas sesiones fue buscar el consenso en las reformas planteadas, además del apoyo de estos niveles de la Organización para la ejecución y mantenimiento de las mismas.

4.2.5.- Ejecución y seguimiento de los cambios y/o mejoras planteadas.

En esta etapa se llevaron a cabo el taller propuesto y se procedió a la ejecución de los cambios y/o mejoras aprobadas, tanto en las políticas de reconocimiento e incentivos, como en los mecanismos de integración e identidad.

4.3 *Fase de Evaluación.*

Finalmente, se mantuvo una reunión con la alta gerencia y gerencia media para evaluar el desarrollo del proceso de intervención así como los resultados obtenidos, dando recomendaciones sobre posibles mecanismos de seguimiento y mantenimiento de los mismos. En este sentido, quedó abierto al cliente, un proceso de seguimiento y mantenimiento de las actividades y los programas implantados para cumplir con los objetivos del Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela**. Además, esta reunión sirvió para realizar el cierre formal de la relación de los consultores externos con el cliente.

CAPITULO 5

PROCESO DE INTERVENCIÓN

El proceso de implementación del Plan de Bienestar para los empleados de **Unisys de Venezuela** se dividió en tres aspectos, de acuerdo al tipo de actividades que se realizaron:

- Taller de Desarrollo de Habilidades de Supervisión.
- Actividades orientadas a mejorar la integración e identidad en la Organización.
- Evaluación de las Políticas de Reconocimientos e Incentivos.

5.1 *Taller de Desarrollo de Habilidades de Supervisión.*

En un principio, los consultores se reunieron con la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar los aspectos más relevantes a ser considerados en la realización del taller. Entre estos aspectos se encontraron:

- **Contenido**: Debe abarcar aspectos relevantes sobre Comunicación, Manejo de Conflicto y Trabajo en Equipo, orientados principalmente a mejorar el Ambiente de Trabajo actual e incrementar el nivel de Motivación y Satisfacción.
- **Audiencia**: Este taller estaría dirigido a la gerencia media de la organización conformada por 13 personas.
- **Facilitadores**: El taller sería preparado y dictado por los dos consultores externos y una persona designada por la Gerencia de Recursos Humanos. Con la capacitación de la persona de Recursos Humanos se busca garantizar la continuidad de los talleres en otros niveles de la organización.
- **Beneficios**: Proporcionar a los supervisores técnicas y herramientas que le permitan ejercer un liderazgo que potencie el desempeño de los supervisados, fortalezca el trabajo en equipo, genere un clima de trabajo participativo y motivante entre los miembros de su unidad y facilite la acción dirigida hacia el logro de los resultados esperados.

Una vez establecida la dinámica a seguir en la realización del taller, se procedió a la investigación, análisis y selección del material a ser presentado, así como la

elaboración del contenido del taller y el material de apoyo a ser entregado a los participantes (Ver Anexo II).

Seguidamente, se revisó este material con la Gerencia de Recursos Humanos y se definió cual sería la logística a seguir para la ejecución del mismo, a saber:

- El Taller fue dictado los días Viernes 03 y Sábado 04 de Agosto del 2001 de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm en la Sala de Curso I de **Unisys de Venezuela**.
- La Gerencia de Recursos Humanos envió la invitación a los participantes del curso a través del correo electrónico.
- La Gerencia de Recursos Humanos se encargó de reproducir el manual del Taller, proporcionar cualquier otro tipo de material necesario para el desarrollo del mismo (lápices, libretas, hojas, marcadores, entre otros), así como organizar los refrigerios y almuerzo.

A continuación se describe el contenido del taller.

5.1.1.- Propósito.

Desarrollar las habilidades básicas de supervisión requeridas para ejercer un liderazgo que potencie el desempeño de los supervisados, fortalezca el trabajo en equipo y facilite la acción dirigida hacia el logro de los resultados esperados.

5.1.2.- Objetivos Específicos.

- Comprender el rol de los supervisores en el desarrollo de equipos efectivos de trabajo.
- Poner en práctica herramientas y habilidades de supervisión, con la finalidad de potenciar el desarrollo propio y de sus supervisados.
- Desarrollar un clima de trabajo participativo y motivante.
- Conducir al equipo de trabajo hacia el logro de los resultados esperados.

5.1.3.- Metodología: Modelo SSO (Supervisor, Supervisado, Observador).

La metodología utilizada durante los 3 módulos para el desarrollo de competencias, se dividió en las siguientes fases:

Primera Fase: Componente Conceptual.

Correspondió a una fase de breve duración donde se explicaron las herramientas a ser utilizadas (*qué*) y los objetivos que se perseguían con el uso de las herramientas (*para qué*). Esto se llevó a cabo a través de disertaciones, descripciones y análisis del impacto de las herramientas utilizadas.

Segunda Fase: Componente Vivencial.

Correspondió a la fase en la cual los participantes aprendieron a utilizar las herramientas (*cómo*). Esta fase a su vez se subdividió en varias etapas:

- **Modelaje**: el facilitador junto con uno de los participantes, modeló a todo el equipo la forma de utilizar la herramienta. El equipo observó, hizo su propio análisis y determinó el impacto del modelaje. Posteriormente, se analizó en equipo la efectividad de la herramienta empleada, sus puntos de fortaleza y las situaciones específicas donde podría ser utilizada adecuadamente.

- **Práctica del Modelo**: a través del uso de ejercicios de ensayos conductuales y juego de roles, cada uno de los participantes representó con un compañero una situación especialmente creada. Cada participante ejerció ambos roles: supervisor y supervisado. Seguidamente los participantes recibieron y dieron el feedback correspondiente a su desempeño. El facilitador observó cada pareja de participantes e hizo los señalamientos pertinentes al mismo tiempo que escogió a una o más parejas para realizar el próximo ejercicio.

- **Modelaje de los participantes**: haciendo uso de la técnica de juego de roles, los participantes seleccionados en el ejercicio anterior, representaron una situación nueva. En esta fase del ejercicio sólo intervinieron los participantes seleccionados. Tanto el facilitador como el resto del equipo observaron el desarrollo del ejercicio. Esta práctica fue filmada.

- **Análisis y retroalimentación**: durante esta fase, la filmación representó el recurso audiovisual más óptimo para realizar el análisis del impacto de las herramientas utilizadas. Una vez finalizadas las dinámicas, éstas fueron analizadas por el facilitador y los integrantes del equipo, resaltando fortalezas, debilidades y maneras de corregir estas últimas.

Tercera Fase: Componente Reflexivo.

- **Cierre y conclusiones:** luego del análisis de los ejercicios, se realizó un cierre reflexivo que comprendió un breve resumen del análisis de las fortalezas de las técnicas empleadas, cómo utilizarlas, y en qué situaciones resultan de mayor utilidad.

PROCESO DE OBSERVACIÓN.

Se desarrolló cada una de estas fases con un proceso de observación de los comportamientos que exhibieron los participantes durante las sesiones vivenciales, de tal manera que permitió identificar los factores de éxito en el desempeño del rol de Supervisor.

Modelo SSO (Supervisor, Supervisado, Observador)

5.1.4.- Modulo I: Manejo de la Comunicación.

En este módulo el supervisor adquirió herramientas que le permitirían alcanzar una mayor efectividad en los procesos comunicacionales presentes en su gestión diaria.

Objetivos:

- Disminución de los elementos que entorpecen la comunicación, tales como, el uso de un lenguaje inadecuado, la presencia de juicios, prejuicios, críticas destructivas, etc.
- Optimización de los estilos de comunicación a través del uso efectivo del lenguaje verbal y no verbal.
- Reforzamiento de los aspectos positivos de sus supervisados, mediante el uso de una comunicación efectiva.
- Señalamiento adecuado de los aspectos negativos de sus supervisados, y las líneas de acción a seguir para la corrección de éstos.

Duración: 4 horas.

5.1.5.- Modulo II: Trabajo en Equipo.

En este módulo el supervisor adquirió herramientas que le permitirían desarrollar la integración y la efectividad grupal hacia objetivos comunes.

Objetivos:

- Asignar objetivos de trabajo a cada miembro del equipo (manejo de prioridades).
- Establecer acciones específicas que cada quien tiene que llevar a cabo (establecer fechas).
- Revisar el desempeño del equipo en la acción diaria (seguimiento).
- Facilitar los procesos de apoyo para la obtención de resultados.
- Dar reconocimiento a los logros obtenidos por los miembros del equipo.

Duración: 4 horas.

5.1.6.- Modulo III: Manejo de Conflictos.

En este módulo el supervisor adquirió herramientas que le permitirían realizar un óptimo manejo del conflicto.

Objetivos:

- Diferenciación entre el problema y las personas involucradas en éste, centrándose en los objetivos del equipo.
- Manejo de las diferencias que se presentan con sus supervisados.
- Desarrollo de habilidades que le permitan negociar con sus supervisados.
- Manejo adecuado de los llamados "trabajadores problema".
- Manejo adecuado de quejas, incumplimiento de objetivos y normas, retardos, permisos e inasistencias.
- Manejo de conflictos interpersonales entre compañeros, supervisados y supervisores.

Duración: 8 horas.

5.2 *Actividades orientadas a mejorar la integración e identidad en la Organización.*

Inicialmente los consultores se reunieron con la Gerencia de Recursos Humanos para levantar información acerca de los mecanismos de integración e identidad presentes en **Unisys de Venezuela**, conocer los deseos y/o expectativas de la organización con este tipo de actividades y confirmar la existencia de un presupuesto destinado a la realización de actividades extraordinarias. En esta reunión se concluyeron los siguientes aspectos:

- Se conformaría un grupo de trabajo que tendría como objetivo evaluar los posibles mecanismos internos, así como las actividades extraordinarias más adecuadas para fomentar la integración e inter-relación personal. Este grupo estaría constituido por los consultores externos y una persona designada por la Gerencia de Recursos Humanos.
- La Gerencia de Recursos Humanos se encargaría de conseguir la aprobación, por parte de la alta gerencia, para utilizar una parte de su presupuesto en la realización de estas actividades.

- Para la organización y ejecución del Plan aprobado se contaría con la participación y colaboración de empleados de otras áreas de la empresa, diferentes a Recursos Humanos. La idea es involucrar en este proceso a la mayor cantidad de recursos de la Organización.

Seguidamente, los consultores externos y el personal designado por Recursos Humanos realizaron la investigación, análisis y selección del tipo de actividades que se podrían realizar dentro de la Empresa, que permitieran incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados sin sobrepasar el presupuesto destinado para ello. El resultado de esta investigación fue presentado al personal de la alta gerencia y gerencia media, con la finalidad de buscar el consenso, además del apoyo de estos niveles de la Organización para la ejecución y mantenimiento de las mismas. Luego de varias sesiones de discusión, se concretaron las siguientes actividades:

- Publicaciones periódicas, en cartelera o vía correo electrónico, con información de interés sobre la Organización: Cumpleaños, Eventos especiales, entre otros.
- Celebración de los cumpleaños del mes.
- Organización de un Torneo de Bowling.

A continuación se detalla la forma de ejecución de cada una de estas actividades.

5.2.1.- Publicaciones Periódicas.

Las asociaciones más frecuentes en la investigación empírica con respecto a la comunicación, suelen ser aquellas relativas a la comunicación y el desempeño, la comunicación y la productividad, la comunicación y sus motivos, y recientes estudios sobre la comunicación y el compromiso organizacional. De allí que se puede asumir que existe una fuerte relación entre la comunicación organizacional y el desempeño global de la organización, en el sentido de crear mecanismos que al satisfacer las necesidades de información de los miembros, produzcan un efecto positivo en su desempeño.

El propósito principal de estas publicaciones es comunicar y resaltar los valores de la empresa y sus actividades relacionadas con el personal, el medio ambiente y la comunidad. Este tipo de comunicación permite elevar los niveles de afiliación e identificación entre los miembros de la organización. La *información devuelta* a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita pérdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de

expectativas. Además beneficia a la *moral* de los trabajadores y refuerza el *compromiso* de éstos con el cumplimiento de sus objetivos.

En miras a cumplir con el propósito anteriormente expuesto, el equipo de trabajo realizó una investigación sobre la existencia de este tipo de mecanismos dentro de la organización, encontrando que existía una publicación, en forma de revista, denominada **Unisys en Red**, la cual difundía información a los empleados sobre diferentes temas de interés, tanto de la organización como de la vida cotidiana. Esta revista deja de circular debido a los altos costos que representaba su diseño, diagramación, impresión y distribución.

Tomando como base esta información, el equipo de trabajo realizó y presentó una propuesta, a la alta de gerencia, sobre una nueva forma de elaborar y distribuir esta publicación dentro de la organización. El relanzamiento de la publicación **Unisys en Red** se basaría para su elaboración en software para el diseño y diagramación de publicaciones y para su distribución a través del correo electrónico o la impresión a color para ser colocado en las carteleras de información. Con la utilización de estos avances tecnológicos se lograría reducir considerablemente los costos de elaboración y distribución de la publicación.

Luego de esta presentación, la alta gerencia aprobó la colocación de publicaciones periódicas en la cartelera, ubicada en la sala de usos múltiples, o por correo electrónico con información de interés sobre la Organización: Cumpleaños, eventos especiales, entre otros (Ver Anexo "III"). Las primeras publicaciones estuvieron a cargo de los consultores externos junto con una persona asignada por parte de la Organización y se logró el compromiso, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, de mantenerla actualizada.

5.2.2.- Celebración de los Cumpleaños del mes.

En reunión sostenida con la Gerencia de Recursos Humanos a los consultores externos les surgió la inquietud de saber como se celebran los cumpleaños en **Unisys**. La respuesta fue que cada departamento tiene diferentes formas de celebración, entre ellas:

- Invitación a la persona a almorzar.
- Los compañeros de departamento compran una torta y le cantan cumpleaños.

Como se puede notar, estas celebraciones se limitan a los compañeros del departamento. Para lograr una mayor participación e integración entre los distintos departamentos, se propuso a la Gerencia de Recursos Humanos realizar una reunión

periódica, con todos los miembros de la organización, para celebrar los cumpleaños de los empleados. Basados en esta propuesta se evaluaron aspectos como: establecer cada cuanto tiempo se realizaría esta reunión, el presupuesto disponible para la celebración y la posibilidad de entregar un obsequio a cada cumpleañero, entre otros.

Esta iniciativa fue bien recibida por la Gerencia de Recursos Humanos y se acordó realizarla con las siguientes características:

- La celebración se realizará el último día de cada mes, para las personas que hayan cumplido años durante ese mes.
- En la cartelera se publicarán los cumpleañeros del mes.
- El sitio de la celebración será la sala de usos múltiples.
- La Gerencia de Recursos Humanos aportará las tortas y refrescos para la celebración.
- Todos los empleados serán invitados vía correo electrónico.
- A cada cumpleañero se le hará entrega de un obsequio por parte de **Unisys**. Este obsequio será adquirido en la boutique de **Unisys**, para lo cual la Gerencia de Recursos Humanos deberá tomar las previsiones necesarias.

La primera celebración tuvo lugar el día 31 de Julio a las 5:00 pm en la sala de usos múltiples. La organización de este evento estuvo a cargo de los consultores externos y la Gerencia de Recursos Humanos. Esta reunión contó con la participación de empleados de todos los niveles que acompañados por tortas, pasapalos y refrescos compartieron un rato agradable y diferente. Los cumpleañeros recibieron regalos como: gorras, tazas, juego de bolígrafo/portamina, franelas y bolsos.

5.2.3.- Torneo de Bowling.

En un principio, los consultores se reunieron con la Gerencia de Recursos Humanos para plantearle diferentes alternativas en cuanto a las actividades extraordinarias que se podían realizar, entre ellas: rally, encuentros deportivos, torneos internos de Bowling, entre otros. La decisión, tomada en conjunto, fue organizar un Torneo de Bowling, por las siguientes razones:

- Esta actividad puede ser planificada para que tenga una duración mayor a un día y ser realizada fuera del horario laboral, sin necesidad de tocar los fines de semana.
- Se puede manejar la modalidad de inscripciones por equipo, o por jugador, y así los costos del Torneo no correrían únicamente por la Empresa.

- Dentro de la Organización existen personas que practican este deporte y pueden formar parte del Comité Organizador, de tal manera que se involucren en este tipo de eventos otros individuos que no pertenezcan a Recursos Humanos. La Gerencia de Recursos Humanos se encargaría de contactar a estas personas y conseguir con sus supervisores la dedicación de un tiempo para esta actividad.

Una vez conformado el equipo de trabajo, el siguiente paso consistió en definir los aspectos más relevantes de este evento. Para ello se buscaron presupuestos en diferentes lugares donde se practicara este deporte, se evaluaron diferentes modalidades de juego para ver cual sería la más recomendable, se estudiaron los tipos de premios a ser entregados con sus respectivos costos, etc. Las diferentes alternativas fueron presentadas a la alta gerencia, donde se estableció lo siguiente:

- **Lugar:** El Torneo de Bowling **Unisys 2001** se realizaría en "StrikeXity" ubicado en el Nivel Diversión del Centro Comercial Sambil.

- **Duración:** El torneo comenzaría el día 20 de Junio a las 7:00 pm y tendría una duración de seis sesiones en las siguientes fechas: 20, 22, 27 de Junio y 04, 10, 12 de Julio en el mismo horario, las cuales se clasificarían en cuatro (4) fechas de clasificación, una (1) fecha semifinal y una (1) fecha para la final.

- **Invitación:** Se enviaría por correo electrónico la invitación inicial al evento y posteriormente se enviarían recordatorios para animar al personal. Adicionalmente, se publicarían en cartelera avisos alusivos al evento.

- **Inscripción:** La inscripción tendría un costo de Bs. 5.000,00 por jugador, los cuales debían ser cancelados en efectivo en el Departamento de Recursos Humanos y adicionalmente enviarían un correo de confirmación como jugador al Comité Organizador. Las inscripciones estarían abiertas hasta el día Viernes 01 de Junio.

- **Conformación del equipo:** Cada equipo debería tener un mínimo de 5 jugadores, con la finalidad de que existiese un refuerzo en caso de que alguno de los participantes no pudiese asistir en alguna de las fechas. No se permitirían equipos cuyos jugadores tuviesen mucha experiencia, ya que llevarían ventaja con respecto a los demás. Además, aquellas personas que desearan participar y no tuviesen equipo podían inscribirse ya que el Comité Organizador se encargaría de conformar los equipos que faltasen.

- **Uniforme:** Cada jugador tendría una franela de **Unisys** que lo identificara. Estas franelas serían entregadas la semana anterior al evento y deberían ser utilizadas durante la realización del mismo.

- **Premiación:** Se entregarían trofeos a los integrantes de los equipos Campeón, Sub-Campeón y Tercer Lugar. Además se entregaría un trofeo al ganador

individual de la categoría Femenino y un trofeo al ganador individual de la categoría Masculino (Ver Anexo "IV").

- **Organización:** Toda la organización del evento estaría a cargo del Comité Organizador conformado por los consultores externos y tres representantes de diferentes áreas de la empresa. Este Comité tendría como funciones: coordinar la logística del evento, llevar las estadísticas de juego y mantener al personal informado del avance del mismo. Toda la información asociada al Torneo sería publicada en la cartelera o enviada por correo electrónico (Ver Anexo "V").

El Torneo contó con la participación de 10 equipos, conformados por mujeres y hombres de los diferentes departamentos de la Empresa. El Comité Organizador contactó al personal de la Bolera "StrikeXity" para confirmar la realización del evento y reservar el número de canchas que se utilizarían. También envió correos para recordar la proximidad del inicio del evento y motivar al personal que no se había inscrito para que asistiera a compartir con los participantes.

El día inicial del evento se presentó un percance con la Bolera, ya que había asignado las canchas para la realización de otro Torneo. Luego de un proceso de negociación no sólo se consiguió una disculpa por parte de ellos, sino otros beneficios que aumentaron el ánimo tanto de los participantes como del público en general (Ver Anexo "VI"). A excepción de este pequeño tropiezo, el evento se llevó a cabo de una manera satisfactoria y se recibieron muy buenos comentarios por parte de la alta gerencia.

5.3 *Evaluación de las Políticas de Reconocimientos e Incentivos.*

Para la evaluación y ejecución de este tópico se sostuvo una reunión previa con la Gerencia de Recursos Humanos para revisar las políticas existentes en la organización en materia de reconocimientos e incentivos. En esta reunión se planteó la necesidad de establecer sesiones con los directores de los diferentes departamentos, debido a que cada departamento tiene distintos criterios de evaluación del logro de sus objetivos. Es importante destacar que, por razones de tiempo, estas sesiones de evaluación se realizaron únicamente con los departamentos de Servicios de Información (IS) y Global Network Services (GNS), los cuales concentran el mayor número de empleados. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanaos llevar a cabo esta actividad en los departamentos de Ventas y Administración.

5.3.1.- Programa de Acciones Ejemplares para el departamento de Servicios de Información.

En las diferentes sesiones de trabajo con el director y la gerencia media del departamento de Servicios de Información se acordó el establecimiento de un programa de reconocimiento e incentivo para los consultores, el cual fue denominado *Programa de Acciones Ejemplares para el Departamento de Servicios de información*, el mismo tiene el siguiente objetivo:

Recompensar (trimestralmente) al grupo de trabajo, cuyos proyectos alcanzan el nivel de cumplimiento y facturación esperados por el Departamento y la Subsidiaria.

Para la ejecución de este programa se estableció el siguiente procedimiento:

- Al cierre de cada trimestre del año se revisarán los proyectos correspondientes a cada una de las áreas (Financiera, Aplicaciones Centrales, Cantv, Manufactura, Retail, Educación).
- La revisión financiera de los proyectos será realizada por la Controler Manager del departamento. Las variables a ser analizadas son:
  - ✓ Cantidad de proyectos que tenga cada uno de los Gerentes.
  - ✓ Cumplimiento de cada uno de los proyectos por cada Gerente. Se comparará el tiempo real de avance o finalización con el tiempo estimado de los proyectos.
  - ✓ Comparación de la facturación real de cada proyecto con la estimada.
- Cada una de las variables anteriores arrojará puntos, los cuales permitirán categorizar cuales son los grupos acreedores al premio, hay un máximo de 10 puntos que pueden acumularse. Las siguientes tablas muestran el porcentaje y puntos correspondientes a las variables a ser evaluadas en los proyectos.

Acierto 30%	Puntos
50% 60%	0.5
61% 71%	0.5
71% 85%	1
86% 95%	2
96% 110%	3 + 1

Número De Proyectos 40%	Puntos
1 - 2	1
3 - 5	2
5 - 10	3
10	4

Montos 30%	Puntos
50.000,00	0.5
51.000,00	1
101.500,00	1.5
150.000,00	2
200.000,00	3

- Se comunicará a los Gerentes quiénes cumplieron con los requisitos exigidos para optar a las acciones ejemplares.
- Los Gerentes postularán a los consultores de su grupo que lo ayudaron a la consecución de los objetivos del trimestre.
- Se hace la solicitud a Recursos Humanos para que proceda a elaborar las acciones ejemplares.
- La segunda semana luego del cierre del trimestre se entregarán las acciones ejemplares a los consultores merecedores del reconocimiento.

A continuación se mencionan los tipos de acción ejemplar que pueden ser entregadas a los consultores y sus respectivos montos:

- Acción Ejemplar Sencilla: 300$.
- Acción Ejemplar Especial: 301$ a 600 $.
- Logro Excepcional: 601$ a 900$.

Con la implantación y ejecución de este programa la gerencia de recursos y la dirección del departamento de IS esperan obtener los siguientes beneficios:

- Consultores identificados con el negocio.
- Reconocimiento a la labor realizada por los consultores.
- Consultores motivados.
- Información sobre el rendimiento de consultores y gerentes del área.

5.3.2.- Programa Legión de Honor para el departamento de Global Network Services.

En las diferentes sesiones de trabajo con el director y la gerencia media del departamento de Global Network Services se acordó el establecimiento de un programa de reconocimiento e incentivo para los técnicos y especialistas, el cual fue denominado *Programa Legión de Honor para el Departamento de Global Network Services*, el mismo tiene el siguiente objetivo:

Otorgar un reconocimiento a los empleados que hayan contribuido significativamente al logro de las metas trimestrales de atención al cliente de GNS.

Para la ejecución de este programa se estableció el siguiente procedimiento:

- Se creará el Comité de la Legión de Honor integrado por cinco empleados del departamento de GNS.
- La duración del comité será de seis meses.
- Los miembros del comité tendrán entre sus responsabilidades la designación del próximo comité.
- El Comité de la Legión de Honor recibirá las nominaciones de los empleados que optarán al reconocimiento.
- Los empleados que deseen integrar el Comité de la Legión de Honor deben notificarlo por correo electrónico al comité actual.
- El Comité realizará un cuidadoso análisis de las nominaciones para la elección final del ganador o de los ganadores.
- Este reconocimiento es válido para cualquier empleado de cualquier área de GNS.
- Los integrantes del Comité no podrán ser postulados o nominados para el reconocimiento, mientras sean miembros del mismo.
- Las nominaciones de los empleados deben ser enviadas por los compañeros del departamento al Comité vía correo electrónico.
- Las variables a ser evaluadas por el comité son:
  - ✓ El tiempo de atención a los clientes.
  - ✓ El reporte de cada uno de los problemas atendidos.
  - ✓ Reportar oportunamente los problemas sin solventar, a los niveles necesarios de la organización para su solución.
  - ✓ La superación permanente de las metas establecidas.

Los reconocimientos que serán entregados en este programa son los siguientes:

- Una placa de reconocimiento.
- Un incentivo monetario de 350 $ a 500 $.

Con la implantación y ejecución de este programa la gerencia de recursos y la dirección del departamento de GNS esperan obtener los siguientes beneficios:

- Reafirmar el sentido de equipo.
- Reconocimiento a la labor realizada por los empleados.
- Empleados motivados.

Cabe destacar que en las sesiones realizadas con los directores y gerentes de estos departamentos se aprovechó para sensibilizarlos acerca de otros tipos de reconocimientos, tales como elogios, agradecimientos, entre otros, que pueden ser utilizados para incrementar la motivación de los consultores, técnicos y especialistas en su labor diaria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se dio inicio al proceso de intervención en consultoría a través de una serie de actividades estructuradas, en las cuales la Gerencia de Recursos Humanos y los consultores se dedicaron a tareas con metas relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional, enfocadas en mejorar el Ambiente de Trabajo actual e incrementar el nivel de Motivación y Satisfacción de los miembros de esta Organización. En este sentido, quedó abierto al cliente, un proceso de seguimiento y mantenimiento de las actividades y los programas implantados para cumplir con los objetivos del Plan de Bienestar para los empleados de Unisys de Venezuela.

Las expectativas con la aplicación del taller fueron cumplidas considerando que se abarcaron los tres aspectos más críticos encontrados en el proceso de diagnóstico. Adicionalmente los asistentes al taller mostraron una alta receptividad, ya que este taller les permitió actualizar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de acuerdo con una estrategia formativa, concertada entre el cliente y los consultores, para prepararlos a continuar con este esfuerzo de integración.

Las herramientas y técnicas de supervisión dadas en el taller produjeron cambios en la visión o el crecimiento de las expectativas del cliente luego de adquirir el conocimiento. Sin embargo, se considera que éste no es más que el inicio del proceso de intervención por lo que recomendamos se continúe dictando el taller a todos los niveles supervisores de la organización, con el fin de garantizar la integración y el bienestar de todos sus miembros. También se recomienda el establecimiento de nuevos programas que surjan de los mismos miembros de la organización como consecuencia de las habilidades adquiridas durante este proceso y que permitan planes de formación para su desarrollo profesional.

En cuanto a la realización de actividades orientadas a mejorar la integración e identidad en la Organización, se considera que este objetivo fue cumplido satisfactoriamente ya que no sólo se cumplieron las expectativas del cliente con este tipo de actividades, sino que además se logró integrar a algunos miembros de la organización en la planificación y ejecución de las mismas, sin necesidad de utilizar un presupuesto exagerado. Por tanto, se pudo demostrar que es factible incorporar estrategias y actividades que mejoren el ambiente laboral y la motivación, sin necesidad de incurrir en elevados costos de planificación y ejecución. Es recomendable un proceso de seguimiento y mantenimiento de estas actividades y para ello es imprescindible lograr el apoyo y participación activa de la Gerencia de Recursos Humanos y el nivel gerencial en conjunto.

Como la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada empleado tiene con sus directivos, es importante

mantener un clima de confianza, respeto y consideración entre el personal y la gerencia. Bajo este contexto, se hace necesario que la gerencia desarrolle y mantenga conductas supervisoras motivantes a fin de afianzar en los empleados o miembros de la organización la relación supervisado – supervisor, entendiendo que debe darse un cambio en el liderazgo y en la manera de conducir la relación laboral con los mismos.

También es importante el reconocimiento oportuno de los logros sobresalientes de cada uno de los empleados, por lo que sugerimos a la gerencia hacer uso del feedback positivo y del reconocimiento significativo para ayudar a moldear los nuevos comportamientos que se esperan en los empleados, así como la continuidad de los Programas de Reconocimientos e Incentivos diseñados y ejecutados durante este proceso de intervención. Sobre la base de esta afirmación, se busca premiar a los empleados por sus contribuciones a través de otras formas de compensación que no sean sólo salariales y que pueden estar directamente relacionados con su desarrollo de carrera.

BIBLIOGRAFÍA

Kerlinger Fred (1993), **Investigación del Comportamiento: Técnicas y metodología**. Editorial Interamericana México. D.F.

Gar y Dessler (1979), **Organización y Administración: Enfoque Situacional**. Editorial Prentice /Hall International.

Kolb, Ruben, McIntyre (1974) **Psicología de las organizaciones,** Editorial Prentice Hall.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000). **Motivación y satisfacción. Trabajo de Investigación no publicado**, Universidad de Concepción, Chile.

Arribas, A. (1999). **Comunicación en la empresa: La importancia de la información interna en la empresa**. Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social., número 27, año 3º.

Beckhard, R. (1969). **Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos**. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

French, W. y Bell, C. (1996): **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta**, México: Prentice Hall

Nicosia, K., Amaturo, M., Kukla, D., Martínez, D. y Caime, F. (1999). **Liderazgo en grupos de trabajos. Trabajo de investigación no publicado**, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Schein, E. (1990). **Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional**. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

Vroom, V. y Deci, L., (1979). **Motivación y alta dirección**. México: Trillas

Ferrer, Luis (1998). **Desarrollo Organizacional**. Trillas.

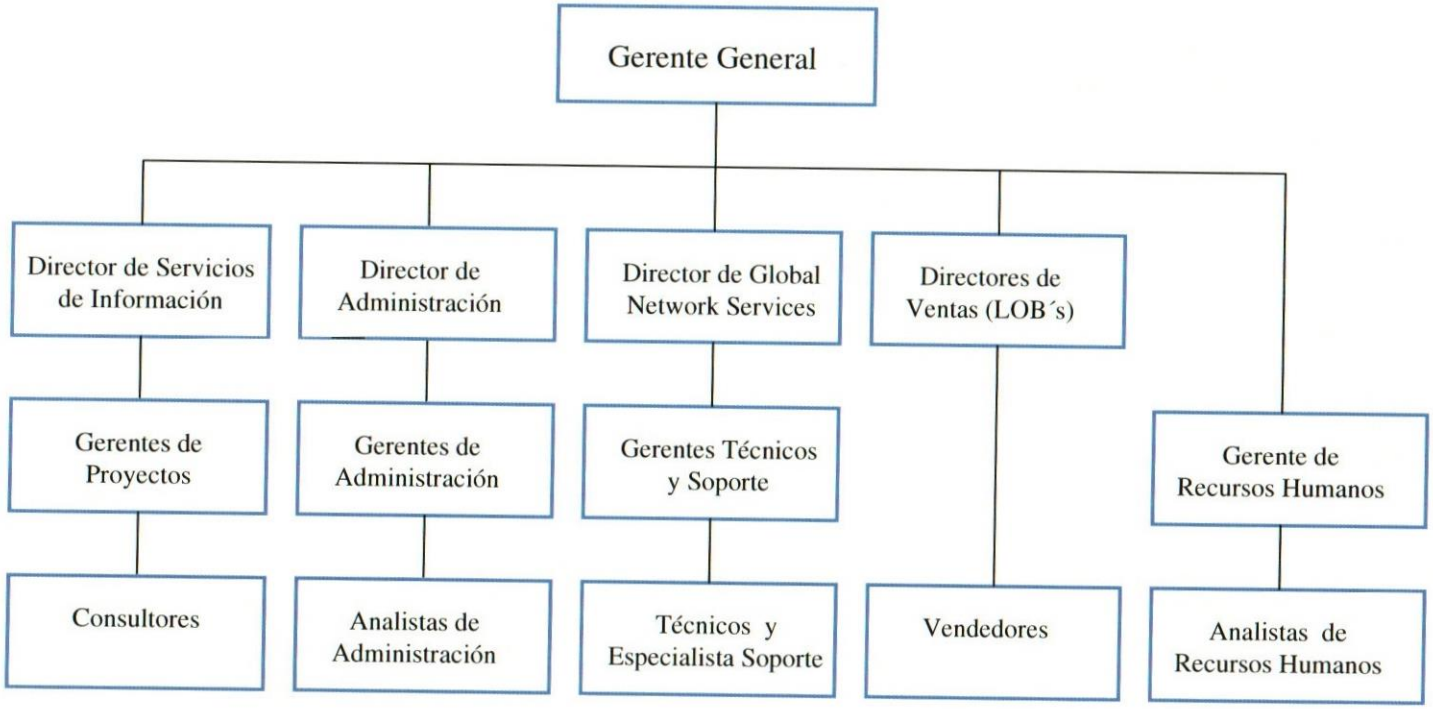
Burke, W. (1985). **Dimensión Normativa**. Addison Wesley.

Schein, Edgar (1982). **Psicología de la Organización**. Prentice Hall International.

ANEXOS

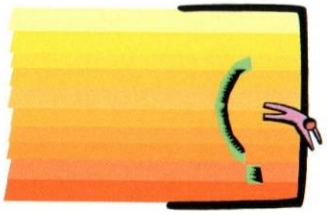
ANEXO I

Organigrama de Unisys de Venezuela



ANEXO II

Agenda



Primer Día

08:00 am	Presentación y Objetivos
08:30 am	Expectativas
09:00 am	Comunicación
10:00 am	Descanso
10:15 am	Ejercicio
12:00 m	Almuerzo
01:00 pm	Trabajo en equipo
02:30 pm	Descanso
02:50 pm	Ejercicio

Segundo Día

08:00 am	Resumen
09:00 am	Manejo de conflicto
10:00 am	Descanso
10:15 am	Manejo de conflicto
12:00 m	Almuerzo
01:00 pm	Ejercicio
02:30 pm	Descanso
02:50 pm	Ejercicio (Cont..)

Objetivos

- Favorecer en los participantes el sentido de la responsabilidad y las acciones proactivas
- Facilitar la toma de conciencia sobre el proceso de comunicación personal y su repercusión en la gestión supervisora
- Facilitar el desarrollo de equipos de trabajo orientados al logro de resultados
- Brindar herramientas para el manejo adecuado de los conflictos
- Apoyar el desarrollo de la gestión de los supervisores en la organización

Contenido

Comunicación

- Proceso de la Comunicación
- Tipos de Lenguaje
- El supervisor como líder
- Estilos de comunicación y Supervisión
- Poder Cooperación y su Impacto en la Productividad Laboral
- El Supervisor como Educador

Contenido

Trabajo en Equipo

- Sistemas de la organización. Equipos y seres Humanos
- ¿Qué es un equipo?
- Nivel de la experiencia del equipo
- Características del equipo
- Principios esenciales de los equipos

Contenido

Manejo de Conflictos

- El Conflicto y la Negociación
- Estilos de Negociación
- Elementos Presentes en el Conflicto

Comunicación

Proceso y contenido

La comunicación es una condición inherente de la vida humana y el orden social.
Paul Watzlawick

Comunicación es la forma que desarrolla la gente para expresar lo que quieren y decirse el uno al otro.
Virginia Satir

La comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto la mirada, la mímica, el espacio interindividual.

Comunicación

Tipos de lenguaje

- Lenguaje Verbal
- Lenguaje NO Verbal

Estos dos lenguajes están presentes en toda comunicación. El ser Humano utiliza ambos lenguajes.

¿Cómo utilizo estos lenguajes?

- Con mi equipo de trabajo
- Con mi supervisor
- Con mis supervisados

Comunicación

El Supervisor como lider

Los líderes transforman las organizaciones y su gente:

- Comunicando la perspectiva
- Clarificando los fines
- Haciendo que el comportamiento sea coherente con la creencia
- Alineando los procedimientos a los principios, roles y objetivos

"Para que las sociedades y las empresas se incorporen a la nueva era, se requiere de un liderazgo que pueda; *proponer y provocar cambios: llevar sus equipos adelante:consolidar la nueva empresa: la nueva empresa se basa en el compromiso"* **Donald Tapscott**

Comunicación

Estilos de comunicación y supervisión

- Aplacador
- Acusador
- Superrazonable
- Irrelevante

Comunicación Congruente: Significa ser capaz de estar en contacto íntimo y con los demás (ir y venir de mí hacia el otro); expresar lo que siento; aumentar la creatividad propia; sentir y disfrutar la integración de todo lo que "se es" como persona y ser responsable por lo que se siente, se piensa, se dice y se hace.

Comunicación

Poder cooperativo y su impacto en la productividad laboral

El supervisor no es mero observador del proceso, INTERVIENE y ACTÚA en el mismo, a la vez que APRENDE y FACILITA el aprendizaje de su gente.

El proceso del liderazgo consiste en:

- Definir la realidad
- Compartir una visión
- Amar el equipo
- Guiar el equipo
- Celebrar los logros

Comunicación

El supervisor como educador

El supervisor para poder avanzar con "su gente", tiene que formarlos:

- Con el ejemplo,
- Brindar técnicas, tácticas,
- Que permitan el cumplimiento de los objetivos.

El líder como formador no debe confundir:

- Eficiencia con eficacia
- Conveniencia con prioridad
- Imitación con innovación
- Reactividad con pro actividad

Sistemas de la organización

Los equipos son:

- Subsistemas entre el ser humano y estructuras mayores
- Generadores y seguidores de la cultura organizacional: logro de la visión compartida
- Fuentes de nutrición para la planeación y ejecución de los planes de la organización
- Hacedores y continuadores de procesos

Trabajo en Equipo

Sistemas de la organización

De manera general, puede decirse que los equipos:

- Facilitan el encuentro y las negociaciones de las diferencias entre sus miembros
- Constituyen vías de establecimiento de relaciones productivas y humanas
- Se convierten en un poderoso medio de aprendizaje común
- Desempeñan un rol principal en el funcionamiento de las organizaciones.

Trabajar en equipo, significa:

- Que la energía circule con intensidad; crear entre todos sus integrantes: Sinergia.
- Que se pueda trascender del Yo al Nosotros, pasar de la dependencia a un nivel de Interdependencia, donde cada quien es una unidad que logra la conexión, la interacción con otros.

Trabajo en Equipo

¿Qué es un equipo?

Equipo:

Conjunto de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado. Especialistas o conocedores de alguna rama de la ciencia, técnica o deporte, etc., que actúan unidos para cumplir un fin determinado.

Rol:

Comprende la serie de conductas prescritas para una determinada posición dentro de un sistema y a la vez, la asignación.

Trabajo en Equipo

Características del equipo

- Cada uno de sus miembros mantiene su individualidad, y sabe que contribuye a formar un todo mayor.
- En la interacción que se desarrolla, los integrantes comparten:
  - Visión y objetivos de manera común.
  - El conocimiento de que los resultados dependen de lo que cada quien brinde.
  - Un nivel de compromiso que direccional iza el equipo hacia los logros propuestos.
  - El uso de una comunicación directa, fluida y eficaz.

Trabajo en Equipo

Principios esenciales de los equipos

- Espacio Tiempo
- Comprensión del proceso
- ¿En qué se centran los equipos?
  - Las personas
  - Los procesos
  - Los resultados
- Relaciones entre todos – con el otro
  - Relación Individuo – Equipo
  - Sinergia
- Formulación de Objetivos
  - Cultura
  - Misión y visión

Trabajo en Equipo

Principios esenciales de los equipos

- Consenso
  - Acuerdo supervisor y supervisado
  - Comunicación
  - Suspensión del juicio
  - Equipos y conflictos
  - Relación ganar / ganar
- Flexibilidad
  - Equilibrio o Estabilidad
- Retroalimentación continua
- Jerarquización. Liderazgo distribuido

Manejo de Conflictos

El conflicto y la negociación

Definición del Conflicto:

Agudo desacuerdo y aparición de intereses o ideas, tensión emocional resultante de un choque de ideas entre una persona y otra.

Definición Negociación:

Es un proceso mediante el cual dos o más parte constituyen un acuerdo.

Manejo de Conflictos

Estilos de negociación

- **Competición:** Luchador-Rudo (Ganar-Perder)
  - Cuando es vital una acción rápida y decidida
  - Cuando tiene la razón en asuntos vitales
  - Protegerse de las personas no competitivas

- **Adaptación:** Ayudante Amigable (Perder-Ganar)
  - Permite se acepte una posición mejor
  - Aprende de otros
  - Fortalecer el crédito personal
  - Preservar la armonía y evitar rupturas
  - Cuando se pierde y se es desplazado

Manejo de Conflictos

Estilos de negociación

- **Evasión:** Egoísta (Perder-Perder)
  - Permitir que los animos se calmen, reducir tensiones y volver a adquirir la perspectiva y compostura
  - Cuando los otros pueden resolver el conflicto más eficazmente
  - Cuando el daño potencial de enfrentar el conflicto es ayor que el beneficio de resolverlo
- **Cooperación:** Solucionador de Problemas (Ganar-Ganar)
  - Para lograr un mayor compromiso
  - Para combinar diferentes perspectivas acerca de un problemna
  - Cuando el objetivo es aprender de otros

Manejo de Conflictos

Estilos de negociación

- **Compromiso:** Transador
  - Llegar a soluciones rápidas por falta de tiempo
  - Lograr acuerdos temporales sobre asuntos complejos
  - Como alternativa cuando la colaboración y la competencias no han tenido éxito
  - Cuando las metas son moderadamente importantes y no vale la pena el esfuerzo o la ruptura.

Manejo de Conflictos

Elementos presentes en el conflicto

- Para lograr percibir los beneficios de un conflicto es necesario recordar que éste involucra a seres humanos, sus percepciones, creencias, paradigmas, cogniciones y emociones. Esto trae como consecuencia la presencia de diferencias en la manera de percibir, sentir, actuar y necesitar.

Manejo de Conflictos

Elementos presentes en el conflicto

- La comunicación juega un papel fundamental a la hora de resolver un conflicto. Los elementos verbales y no verbales presentes en la negociación inciden positiva o negativamente en ésta

Manejo de Conflictos

Elementos presentes en el conflicto

- Las emociones también se encuentran presentes durante un conflicto. Al igual que en los procesos comunicacionales, cuando las personas reprimen o esconden sus emociones, el conflicto tiende a empeorar y se sitúa principalmente en la dimensión emocional, alejándose cada vez más de una posible solución.

ANEXO III

UNISYS en red
JULIO 2001

EDITORIAL

Muchos de ustedes recordarán nuestra publicación interna denominada "Unisys en Red", la cual publicamos hasta el mes de Diciembre de 1999. Por razones de costos, la Corporación decidió eliminar este tipo de comunicaciones impresas y sugirió que la hiciéramos por vía electrónica.

Tal vez sería la lástima de perder nuestro órgano divulgativo interno, o la ruptura del grupo que la publicaba con gran entusiasmo y que incluía a Sonia Aguirre y Rubén Angel; pero lo cierto es que después de algunos intentos, dejamos descansar a "Unisys en Red" en santa paz por casi un año y medio.

Ahora bien, estamos en una Industria que se ve afectada por constantes cambios a nivel mundial y que afectan notablemente a nuestra Corporación y a nuestra Subsidiaria. El mercado interno también se encuentra en una búsqueda desesperada de eficiencia ante el difícil entorno económico nacional. Todo esto nos afecta pues ningún cambio es fácil, además que nos obliga a ser cada vez más eficientes nosotros mismos para mantenernos competitivos.

Hoy cada vez vendemos más servicios de *Outsourcing* y *Managed Services* y menos Soluciones porque eso es lo que esta pidiendo nuestro mercado. Esto hace que debamos reforzar estas áreas e incluso reorientar nuestros entrenamientos y capacitarnos para poder responder efectivamente ante estas nuevas exigencias.

En toda situación en la que se generan cambios radicales, surgen nuevas oportunidades. Unisys de Venezuela, con más de 51 años de constante adaptación a nuevas realidades, reorienta sus esfuerzos para que una vez más podamos aprovechar estas nuevas oportunidades.

El resultado de este esfuerzo es que hoy podemos ver, con cierta tranquilidad, que excederemos nuestras metas de ordenes para el año, superando por primera vez en nuestra historia la cifra de 60 millones de dólares.

Tenemos mucho que hacer para mejorar el margen de los contratos firmados, y esto solo lo lograremos siendo más eficientes.

Dentro de este proceso de adaptación, surge de nuevo "Unisys en Red", en su nuevo formato electrónico, para ayudarnos como lo hizo antes, a compartir nuestros triunfos, a compartir aquello que personalmente y profesionalmente nos ha hecho exitosos, y como un faro, servirá para orientar y coordinar el esfuerzo de todos para que vayamos juntos, en equipo, por el buen camino.

Por todo esto, deseo que todos le demos de nuevo la bienvenida a éste, nuestro medio interno, que tan útil nos fue en el pasado. La colaboración de todos es importante en el logro de estos propósitos, y sobre todo es importante para que todos disfrutemos realmente de su lectura, pues en ella veremos reflejada nuestra propia vida en Unisys de Venezuela.

Mil Gracias. Eduardo Sosa Branger.

NUESTROS PRODUCTOS

SOLUCIONES ES7000

Unisys ha tomado una ruta revolucionaria hacia la entrega de la arquitectura CMP (Cellular Multiprocessing) basada en procesadores INTEL donde se mezcla los mejores atributos de la tecnologia SMP (Symmetric multiprocessing) y Clustering, con mejoras significativas de los sistemas mainframe, empezando desde los ambientes completamente distribuidos de Microsoft Windows NT y Windows 2000 con su escalabilidad y disponibilidad limitados. Ahora hemos llegado al punto donde el servidor Unisys e-@ction Enterprise Server ES7000 proporciona la escalabilidad, disponibilidad, capacidad de manejo e interoperabilidad previamente alcanzados. El ES7000 ha sido diseñado para el mercado de servidores empresariales, para ambientes aplicativos de mayor demanda que típicamente se clasifican como de misión crítica. No hay otra plataforma Windows competitiva capaz de apuntar a las aplicaciones empresariales de misión crítica.

Outsourcing

El Negocio de Outsourcing se basa en el proceso de ceder a una empresa externa (a Unisys) la tarea de operar y administrar una o más funciones de la organización (el cliente). Este negocio se caracteriza por la relación estratégica a largo plazo que se establece, más un servicio con alto contenido de Valor Agregado, hecho a la medida (ajustado a los requerimientos específicos del cliente) manteniendo costos fijos en lo posible.

Las oportunidades del negocio de Outsourcing en Venezuela son entre otros la Gerencia delegada de Procesos de Negocio con Centros de Llamadas, Application Service Provider (ASP) y las Redes de Comunicaciones y Help Desk (incluyendo la compra de equipos, administración y monitoreo de la red, actualización tecnológica).

Encuestas....

Y como nota curiosa y ligera, pedimos a varios compañeros su opinión sobre tres preguntas de actualidad:

1.- En su alocución del domingo 6 de mayo, el ciudadano presidente expresó: "....no me la calo más". ¿Qué o a quién no te calarías tu más?

Andrés Cartaya: Al mismo ciudadano presidente Chávezzzzzzzzz

Luis Aponte: No me calo más a mi laptop. No funciona (esperamos que este problema ya esté resuelto!).

Nicolás Tiñaco: No veo las cadenas de Chavez, compré DirecTV el año pasado pa' no calarme sus cadenitas.

Lenys Cabello: A él mismo y a sus cadenas

Solange Rey: Por supuesto que al presidente y todo su combo. La corrupción y la impunidad, la inseguridad del país, la miseria, la economía paralizada y por supuesto el desempleo, la suciedad y el descuido de Caracas, la programación chimba de los canales nacionales (novelas, programas de las brujas, sábado sensacional, etc.). Las huelgas de los maestros, que el gobierno no le inyecte dinero a los hospitales, el seguro social, que abusen con las tarifas en paquetes turísticos nacionales, etc, etc.

Johan Rosales: Las colas de Caracas

Jorge González: El acoso de mi Ex.

Carlos Camacho: Las urgencias, ¡Todo es urgente!

2.- Eres el feliz ganador de una rifa (auspiciada por un conocido canal de TV) cuyo premio es una cena en un restaurant de lujo con una de las estrellas de la famosa telenovela "Betty La Fea" Como tienes la libertad de escoger, ¿con cuál actor o actriz irías y por qué?

AC: Con Betty porque en el fondo el bonita y simpática

LA: Patricia... es el centro de atención.

NT: No veo Betty La Fea,pero saldría con la Fea ya que me han dicho "que está más güena que comer con los dedos"

LC: Armando por su cara de inocencia y Michelle "El Francés", por su nobleza

SR: A Catalina, me parece una mujer muy culta, inteligente, buena amiga y consejera y la conversación con ella deber ser interesante.

JR: Con la "Peliteñía".

JG: La "Peliteñía" por su espontaneidad.

CC: La Peliteñida, por sus buenas razones.

3.- Sabemos que los tres comodines usados por los participantes de "Quién quiere ser Millonario" son Consultar a la audiencia, 50/50 y llamar a un amigo. Si tu fueras participante, ¿qué otro comodín agregarías al concurso?

AC: Dame una pista, por favor....annnnnda, porfa.

LA: Consultar a un astrólogo o al horóscopo

NT: ¿Adivina? No veo "Quien quiere ser millonario"! ¿Te dije que tengo DirecTV! Pero si se trata de que hay que responder porque si no pierdes los reales...mmmmmm...debería haber una opción de que si no la pego me quedo con la mitad y me voy.

LC: Consultar al acompañante (este siempre se desespera cuando ve angustiado e indeciso a su amigo)

SR: Comodín sorpresa: en un sobre se colocan 3 papeles y en uno está la respuesta correcta, el participante mete la mano y....¡gana o pierde!

JR: Consultar al acompañante.

JG: Llamar a otro amigo.

CC: Sacar un diccionario (el Larousse preferiblemente) y 30 segundos para consultarlo.

NUEVA CAMPAÑA PUBLICITARIA

"A head for e-business"

Apoyándose en el nuevo lema de "We have a head for e-business" y actualizando la ya conocida imagen de los "Monitor Head", la nueva campaña publicitaria corporativa reflejará la transformación de Unisys en una empresa de soluciones para el comercio electrónico, que está absolutamente al día en todo lo relativo a ese campo.

La campaña, creada por Grey Worldwide, la nueva agencia de publicidad de la compañía, utiliza fotografías en blanco y negro, de muy alto contraste, tomadas desde ángulos poco usuales. Así mismo, posee textos en los cuales se destacan soluciones sobre muchos de los puntos que preocupan al común de las personas en lo que se refiere al comercio electrónico.

"Esta nueva campaña publicitaria identificará a Unisys como a un socio creativo que resulta ser, además, gran conocedor del comercio electrónico," dijo nuestro Chairman-CEO Lawrence A. Weinbach. "La campaña fortalecerá nuestro actual posicionamiento como marca la experiencia, el ingenio y la dedicación de nuestra gente puesta al servicio de los clientes de Unisys y a la vez hará especial énfasis sobre el papel que nosotros jugamos para poner a esos clientes a navegar en el vertiginoso mundo del comercio electrónico."

Tras la Ruta Millonaria:

Financiera:

Durante este segundo trimestre se concretó la venta al Banco Industrial de Venezuela del Super Servidor ES 7000 y la solución Transactor, constituyéndose así en la primera colocación que se hace de estos productos en Venezuela.

Este LOB también firmó, en alianza con Brink´s Servicio Panamericano de Protección, el contrato para mantenimiento de la red de cajeros automáticos del Banco de Venezuela-Grupo Santander. Este contrato, firmado en junio, se extenderá por los próximos tres años.

Telecomunicaciones:

Desde este LOB nos reportan la firma del outsourcing de operación del Centro de Atención al Cliente (C.A.C.) de CANTV, o lo que es lo mismo el la administración de llamadas de los usuarios al número telefónico 115. El contrato es hasta diciembre de este año, con miras a la renovación.

Igualmente, se logró con CANTV la adquisición de un nuevo equipo basado en la serie Clear Path para dar servicio a nivel nacional e internacional a 48 millones de llamadas anuales por cobrar "Collect Call". Este nuevo servicio se suma a los ya existentes en CANTV que son ejecutados en un Clear Path, como son: IVR, Unpaid Account y Teleconcurso.

Industria y Comercio:

Consolidando la alianza de 6 años entre Unisys de Venezuela y Cativen, a mediados del mes de mayo fue inaugurado en la urbanización Terrazas del Avila el hipermercado "Éxito", donde se instalaron 52 puntos de venta con equipos Beetle 60 acompañados de la solución Calypso que ofrece Unisys.

Después de esta tienda en Caracas, el cronograma continúa con los establecimientos en Puerto La Cruz, Maracaibo y Barquisimeto, en cada una de ellas se instalarán no menos de 50 unidades de puntos de venta.

Todo un ÉXITO para el equipo de Industria y Comercio.

Sector Público:

Esta Línea de Negocios colocó en la Gobernación de Miranda una solución para el Sistema de Recaudación Tributaria de ese estado, la cual comenzó a estar operativa desde ahora e incluye contrato de servicio y mantenimiento para el próximo año.

Esta solución de recaudación está tomando fuerza al contar con un gran potencial de implantación en otras gobernaciones como las de Táchira y Carabobo a quienes ya se les ha presentado la propuesta.

Finanzas Corporativas al Día... Q1

A continuación les presentamos el cierre del primer trimestre de toda la corporación, el cual fue entregado y analizado por los analistas de Wall Street a mediados de Abril de 2001. Aunque se puede apreciar en el mismo que lamentablemente no se logró un crecimiento esperado en ingresos por ventas ni en la rentabilidad neta, se puede afirmar los siguientes puntos muy importantes a considerar:

- Se lograron varias expectativas en un ambiente muy retador (industria de tecnología)
- Se logró un crecimiento de dos dígitos en servicios de Outsourcing y de Redes
- Crecimiento importante en órdenes gracias a los contratos a largo plazo en Outsourcing y Managed Services
- Reducción en los gastos administrativos gracias los controles de costos
- Se logró un flujo de caja positivo con respecto al pasado año
- Al finalizar dicha reunión uno de los más importantes analistas de Wall Street expresó: "Creemos que existen tendencias favorables a largo plazo en Unisys..."

J. Jones, Salomon Smith Barney, 17/04/20001

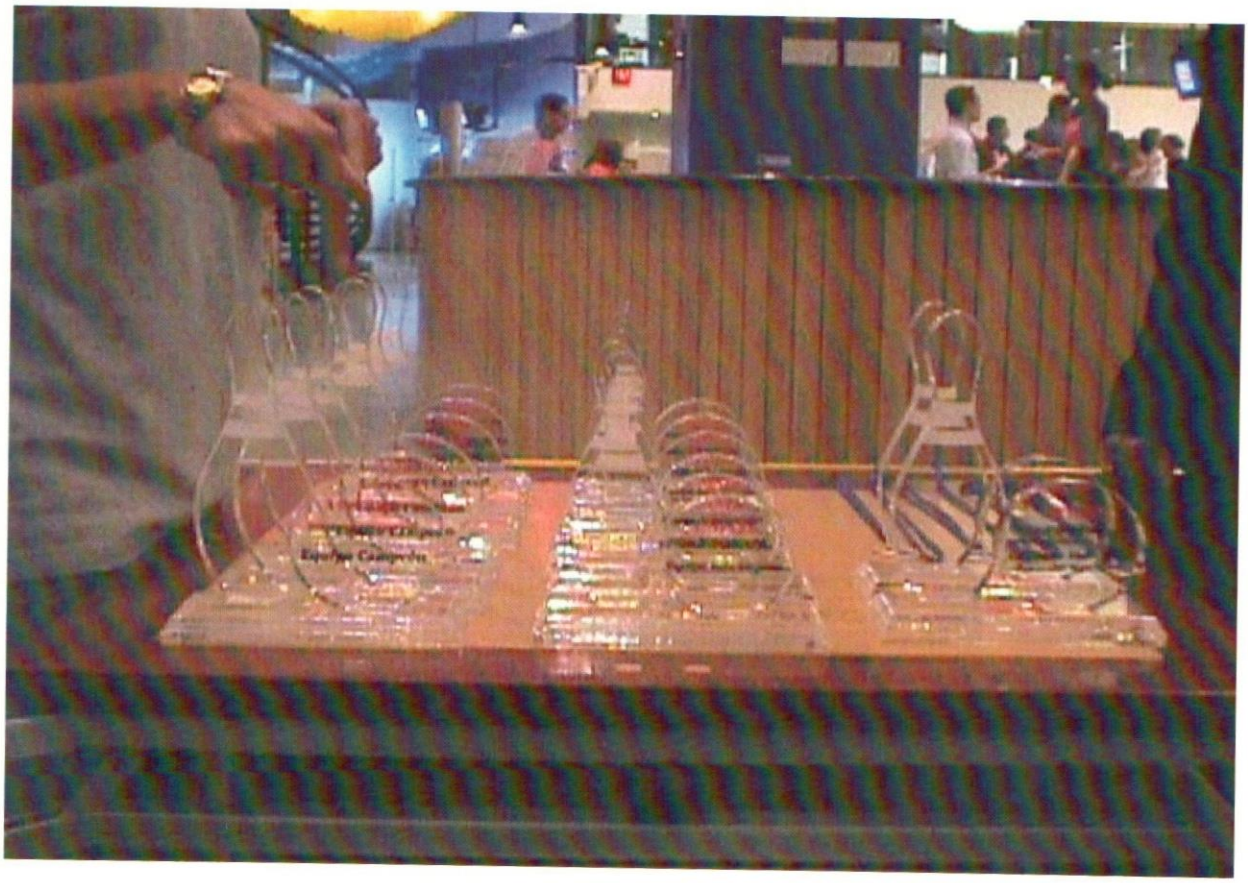
UNISYS Avances en red

CUMPLEAÑEROS MES DE AGOSTO

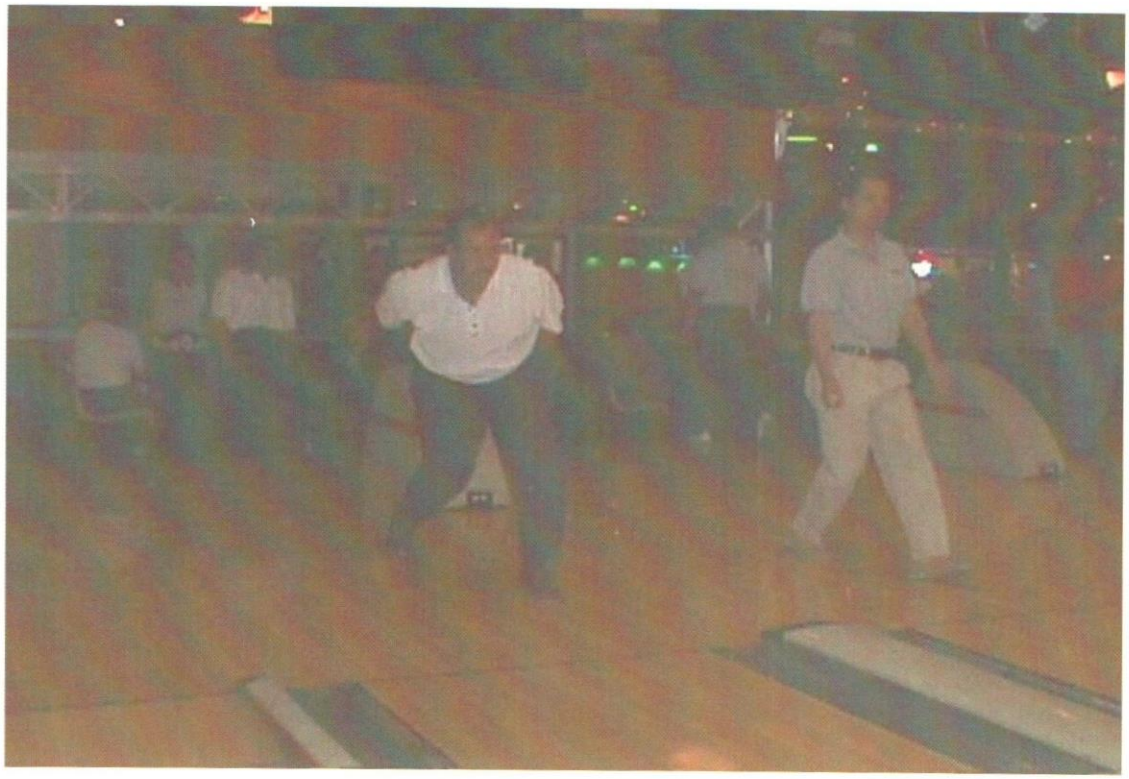
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
			01	02	03 Carlos Santiago Alberto Labiosa Oscar Suárez	04
05	06 Yilson Durán	07 Grecia Flores	08 Richard Cuevas	09	10	11
12	13 Iñigo de Iturralde Oscar Piña	14	15 Errol Arias	16 Jorge Sosa	17	18
19	20	21	22 Zorely Piñango Ricardo Di Carlo	23 Raúl Rodríguez	24	25 Ana Salas Juan González
26 Javier Parra Gustavo Pimentel	27	28	29	30	31	

CELEBREMOS JUNTOS EL MARTES 31 DE AGOSTO EN LA SALA DE USOS MÚLTIPLES.

ANEXO IV

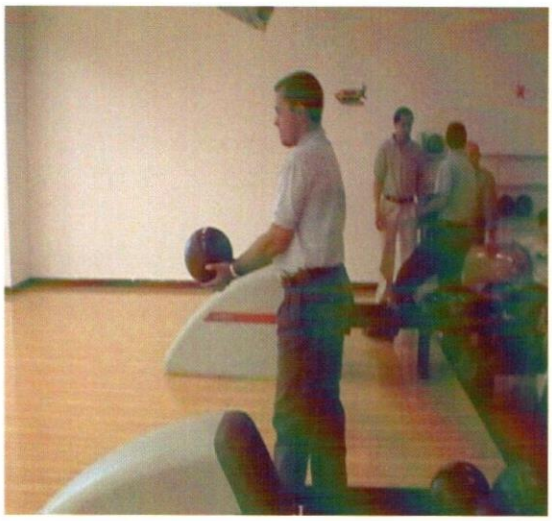


Trofeos entregados en el Torneo

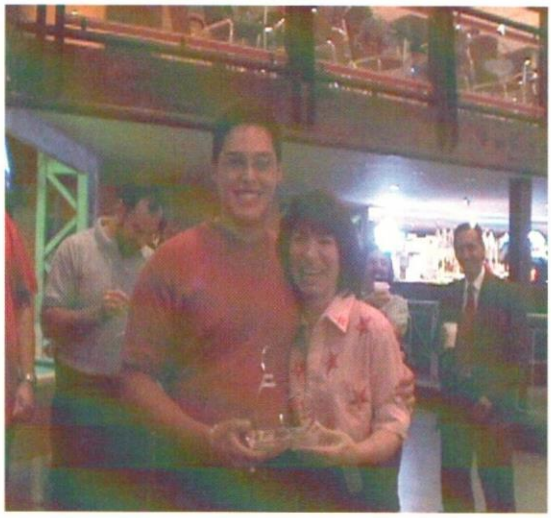


Campeón Individual Masculino

Campeona Individual Femenino



Equipo Campeón del Torneo



Equipo Sub-Campeón del Torneo

Equipo 3er Lugar del Torneo

ANEXO V

De: Arizaleta, Alfredo J.
Enviado: martes, 19 de junio de 2001 15:13
Para: *LACD Venezuela - All Users
CC: Calvano Carreno, Loredana; Salavarria, Javier
Asunto: RE: Torneo de Bowling Unisys 2001

Estimados compañeros,
Mañana estaremos dandole PlayBall al Torneo de Bowling Unisys 2001 en las canchas de XtrikeCity, Sambil.

EL Play Ball es a las 7:00 pm por lo que les pedimos que estén preparados para esa hora y hallan coordinado a sus equipos. El sorteo de Canchas se realizará a las 6:45 pm entre los capitanes de equipos o con un miembro del mismo. Estaremos asignando las hojas de anotaciones de los equipos. Estas hojas deben ser entregadas al final de la competencia del día por los capitanes de equipo a cualquiera de nosotros; Loredana Calvano, Javier Salavarria o este servidor.

Esperamos que estén antes de esa hora (6:45 pm) para que remuevan el óxido de sus bracitos, en especial a los pitchers de rectas y curvas.

Una vez que se inicie el torneo no hay cambios en los equipos.

Esperamos contar con la asistencia de TODOS, en Unisys,

¡¡las barras son importantes!!.

Esto es de nosotros para Nosotros mesmos. Los esperamos a todos.

NOTA: Las bebidas, espirituosas o no, van por cuenta de cada uno.

Suerte a todos los participantes, **¡nos vemos mañana!**

Saludos ... Alfredo Arizaleta
(<mailto://alfredo.arizaleta@unisys.com>)
Unisys de Venezuela, C.A.
System Analist
Of.: +58 212 2077273
Fax: +58 212 2077268
Net2: 583 7273

-----Mensaje original-----
De: Calvano Carreno, Loredana
Enviado el: Lunes, 28 de Mayo de 2001 06:00 pm

Para: *LACD Venezuela - All Users
Asunto: Torneo de Bowling Unisys 2001

Para su información:

-Las inscripciones para el Torneo de Bowling estarán abiertas hasta el día **Viernes 01 de Junio**. La inscripción (Bs.5.000) debe realizarse en efectivo en Recursos Humanos y adicionalmente deben mandar un mail de confirmación como jugador.

- Lugar del Torneo: **"StrikeXity"** en el CC. Sambil. Debemos tener el número exacto de personas y equipos interesados con la finalidad de proceder a reservar el número de canchas y para planear la logística correspondiente.

- El Torneo comenzará el día 20 de Junio a las 7:00 PM y tendrá duración de seis sesiones en las siguientes fechas: 20,22,27 y 04,10, 12 de Julio en el mismo horario.

- Si alguien no tiene equipo conformado y desea participar puede inscribirse ya que el comité organizador conformado por : Yrenardo Jiménez, Alfredo Arizaleta y Javier Salavarria realizaran el "match" correspondiente de acuerdo a las experiencia de los jugadores para que formes parte de uno de los equipos.

- Los equipos donde todos los jugadores tengan mucha experiencia jugando bowling no se permitirán ya que llevan una ventaja con respecto a los demás, por lo que serán divididos entre tantos equipos tengamos. Si existen equipos inscritos donde sus jugadores sean de alto-medio y bajo performance si respetaremos la inscripción. Recordemos que la idea es divertirnos y que tengamos iguales oportunidades entre todos.

- El número de jugadores por equipo debe ser mínimo de 5 personas con la finalidad de que exista un refuerzo si por alguna razón alguno de los participantes no pudiese asistir.

- Cada jugador tendrá una franela Unisys que lo identifique (las mismas serán entregadas la semana anterior al evento).

ESPERAMOS TU INSCRPCION!!!!

Si tienen alguna duda al respecto me pueden contactar . Gracias

De: Arizaleta, Alfredo J.
Enviado: jueves, 28 de junio de 2001 17:00
Para: *LACD Venezuela - All Users
Asunto: Torneo Interno Unisys Bowling 2001: Resultados Día 5 y Clasificación

Estimados todas y todos mesmas y mesmos, amigas y amigos. Tenemos el placer de anunciarles que tenemos ganadores:

Ganadores Individuales:

Mejor Promedio Femenino: **Maria Elena Torres con promedio de 136** y 12 líneas jugadas. Se le acercaron Tila y Fanny, pero, Tila solo se medio molestó una vez, y Fanny dejo la bolsa de trucos en casa. La mejores líneas estuvo por Mariselita Martínez, en 189 y 180, pero fueron momentos de inspiración. **Bravo Maria Elena**. Pasito tun - tun.

Mejor Promedio Masculino: **Juan José Hernández, con promedio de 168.0667** y 15 líneas jugadas; luego de amenazarnos con los pañales, los empezó a usar toda la noche, quien te entiende JJ. La cosa fue por un pelo, ya que Morazzani apretó al final (-0.3524 ptos prom. abajo), por que el tercero, César Rondón, el casi millonario, estuvo cerca (-0.8445 ptos prom. abajo); estos tres estaban despegados del resto del grupo por 15 puntos promedio. Tumbaron pines parejo, eso es!! Como buen ganador por promedio, fue el mas constante. Tuvo varias de las mejores líneas diarias, pero lo que sí estábamos seguros era que tenía la mejor garganta de todo el torneo, parecía de lata,,, por su grito de batalla. Pero ayer estaba apagadito el niño. **Bravo por JJ**. Usa esos pañales. Los decimales fue por que estuvieron cerquitica unos de los otros, pero no pegaos ni juntos.

Clasificación Equipos:

En los equipos, el **equipo 10**, Maria Elena, Juan José y su combo, acusaron el castigo del torneo y bajaron un poco el viernes, para ceder la punta al **equipo 3** de tila y su combo. El Dream Team, **equipo 9**, apuró al final con la fuerte ayuda de todo el equipo y clasificó 4to. El **equipo 7**, el batacazo repuntó fuertemente al final con la ayuda de Marisela, Talero, Octavio y et al. Si dieron con furia al final y pasaron del 5to. al 3ro.

La semifinal, de acuerdo a lo normalmente establecido, se jugará el **miércoles 18**, el **equipo 3 contra** el Dream Team, el **equipo 9**. **En la otra semifinal, el equipo 10 estará librando contra el equipo 7**. Los handicaps quedan congelados a los obtenidos el viernes 13/07.

La final serán los ganadores de las series entre sí, para definir 1ro y 2do. En la otra serie, estarán los perdedores para definir el 3er lugar.

La premiación será el 19 de Julio, en Xtrike City con celebración y todo por el campeonato. Todos los de Unisys que quieran acercarse, estaremos esperándolos.

Felicidades a todos y todas, juntas y juntos, mesmas y mesmos. **Felicitaciones a los Ganadores**.

Saludos ... Alfredo Arizaleta
(mailto://alfredo.arizaleta@unisys.com)
Unisys de Venezuela, C.A.
System Analyst
Of.: +58 212 2077273
Fax: +58 212 2077268
Net2: 583 7273

De: Arizaleta, Alfredo J.
Enviado: lunes 16 de julio de 2001 13:00
Para: *LACD Venezuela - All Users
Asunto: Torneo Interno Unisys Bowling 2001: Resultados Día 5 y Clasificación

Estimados todas y todos mesmas y mesmos, amigas y amigos. Tenemos el placer de anunciarles que tenemos ganadores:

Ganadores Individuales:

Mejor Promedio Femenino: **Maria Elena Torres con promedio de 136** y 12 líneas jugadas. Se le acercaron Tila y Fanny, pero, Tila solo se medio molestó una vez, y Fanny dejo la bolsa de trucos en casa. La mejores líneas estuvo por Mariselita Martínez, en 189 y 180, pero fueron momentos de inspiración. **Bravo Maria Elena**. Pasito tun - tun.

Mejor Promedio Masculino: **Juan José Hernández, con promedio de 168.0667** y 15 líneas jugadas; luego de amenazarnos con los pañales, los empezó a usar toda la noche, quien te entiende JJ. La cosa fue por un pelo, ya que Morazzani apretó al final (-0.3524 ptos prom. abajo), por que el tercero, César Rondón, el casi millonario, estuvo cerca (-0.8445 ptos prom. abajo); estos tres estaban despegados del resto del grupo por 15 puntos promedio. Tumbaron pines parejo, eso es!! Como buen ganador por promedio, fue el mas constante. Tuvo varias de las mejores líneas diarias, pero lo que sí estábamos seguros era que tenía la mejor garganta de todo el torneo, parecía de lata,,, por su grito de batalla. Pero ayer estaba apagadito el niño. **Bravo por JJ**. Usa esos pañales. Los decimales fue por que estuvieron cerquitica unos de los otros, pero no pegaos ni juntos.

Clasificación Equipos:

En los equipos, el **equipo 10**, Maria Elena, Juan José y su combo, acusaron el castigo del torneo y bajaron un poco el viernes, para ceder la punta al **equipo 3** de tila y su combo. El Dream Team, **equipo 9**, apuró al final con la fuerte ayuda de todo el equipo y clasificó 4to. El **equipo 7**, el batacazo repuntó fuertemente al final con la ayuda de Marisela, Talero, Octavio y et al. Si dieron con furia al final y pasaron del 5to. al 3ro.

La semifinal, de acuerdo a lo normalmente establecido, se jugará el **miércoles 18**, el **equipo 3 contra** el Dream Team, el **equipo 9**. **En la otra semifinal, el equipo 10 estará librando contra el equipo 7**. Los handicaps quedan congelados a los obtenidos el viernes 13/07.

La final serán los ganadores de las series entre sí, para definir 1ro y 2do. En la otra serie, estarán los perdedores para definir el 3er lugar.

La premiación será el 19 de Julio, en Xtrike City con celebración y todo por el campeonato. Todos los de Unisys que quieran acercarse, estaremos esperándolos.

Torneo Interno Unisys Bowling 2001

		27 de Junio				
Equipo	**Acum**	**L 1**	**L 2**	**L 3**	**Hdcp**	Total
Equipo 10	**1,988**	570	623	594	281	**4,056**
Equipo 3	**1,990**	507	511	615	406	**4,029**
Equipo 7	**1,952**	494	569	621	393	**4,029**
Equipo 9	**2,092**	563	588	591	176	**4,010**
Equipo 1	**1,902**	541	553	542	374	**3,912**
Equipo 5	**1,761**	478	578	501	495	**3,813**
Equipo 8	**1,935**	467	500	470	436	**3,808**
Equipo 6	**1,911**	504	452	489	420	**3,776**
Equipo 4	**1,902**	545	457	480	353	**3,737**
Equipo 2	**1,816**	448	473	515	471	**3,723**

Torneo Interno Unisys Bowling 2001

FEMENINO

Equipo	Categ.	Nombre	Junio 22	22	22	27	27	27	Total Pines	Lineas Jug.	Prom.	Hdcp.	Orden
Equipo No. 10	F	**Maria Elena Torrez**	**0**	**0**	**0**	**158**	**143**	**135**	**436**	**3**	**145**	**27**	**1**
Equipo No 3	F	Tila Gonzalez	0	134	0	111	0	171	416	3	139	33	2
Equipo No. 10	F	Fanny Villegas	120	123	162	116	0	0	521	4	130	39	3
Equipo No 3	F	Margarita Brañas	133	0	126	128	121	0	508	4	127	42	4
Equipo No.4	F	Adriana Isea	0	143	99	143	116	107	608	5	122	46	5
Equipo No 5	F	Ana Carolina Perez	129	119	119	128	147	84	726	6	121	47	6
Equipo No. 1	F	Doris Morales	128	113	115	0	0	0	356	3	119	49	7
Equipo No 7	F	Marisela Martinez	107	0	124	0	96	0	327	3	109	50	8
Equipo No 5	F	Yroska Infante	82	145	91	71	0	0	389	4	97	50	9
Equipo No. 6	F	Graisbi Perez	89	85	0	0	0	0	174	2	87	50	10
Equipo No.4	F	Maria Isabel Albo	91	0	0	0	70	0	161	2	81	50	11
Equipo No2:	F	Maribel Dos Santos	0	95	107	0	0	0	202	0	0	50	12
Equipo No. 6	F	Jenny Diaz.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	13
			97.7	106	105	122	99	124					

MASCULINO

Equipo	Categ.	Nombre	Junio 22	22	22	27	27	27	Total Pines	Lineas Jug.	Prom.	Hdcp.	Orden
Equipo No. 9	M	**Luis Morazzani**	**167**	**193**	**164**	**188**	**189**	**168**	**1069**	**6**	**178**	**1**	**1**
Equipo No. 10	M	Juan Jose Hernandez	162	195	148	157	179	177	1018	6	170	32	2
Equipo No. 9	M	Yrenardo Jimenez	0	168	210	132	124	0	634	4	159	15	3
Equipo No 7	M	Cesar Serrano	0	140	138	153	184	176	791	5	158	15	4
Equipo No 5	M	Carlos Delgado	0	0	0	161	144	156	461	3	154	18	5
Equipo No 3	M	Johan Rosales	147	155	183	156	120	0	761	5	152	19	6
Equipo No. 1	M	Humberto Gonzalez	0	0	0	112	180	155	447	3	149	21	7
Equipo No. 9	M	Javier Salavarria	164	146	0	136	127	168	741	5	148	22	8
Equipo No 7	M	Carlos Talero	0	0	0	125	152	165	442	3	147	22	9
Equipo No. 1	M	Cesar Rondon	0	0	0	137	155	148	440	3	147	23	10
Equipo No 7	M	Luis Aponte	142	148	157	0	137	0	584	4	146	23	11
Equipo No. 10	M	Jose Lorenzo	135	144	146	139	153	147	864	6	144	29	12
Equipo No. 10	M	Johan Ruiz	0	133	139	0	148	135	555	4	139	0	13
Equipo No. 9	M	Rafael Gallardo	157	159	108	0	148	118	690	5	138	29	14
Equipo No 5	M	Mark Avila	0	0	0	0	145	128	273	2	137	30	15
Equipo No 3	M	Daniel Gonzalez.	134	136	117	0	122	170	679	5	136	30	16
Equipo No. 8	M	Carlos Santiago	0	161	119	0	144	114	538	4	135	31	17
Equipo No2:	M	Felipe Hurtado	127	0	0	141	131	138	537	4	134	22	18
Equipo No.4	M	Ivan Maldonado	196	121	129	114	0	111	671	5	134	32	19
Equipo No. 8	M	Luis Gutierrez	167	143	122	126	144	103	805	6	134	36	20
Equipo No. 6	M	Luis Gascon	123	131	124	134	139	142	793	6	132	33	21
Equipo No. 8	M	Henrry Peñalver	121	0	152	136	118	0	527	4	132	33	22
Equipo No. 6	M	Oscar Rivero.	118	134	143	135	118	139	787	6	131	34	23
Equipo No. 1	M	Alfredo Arizaleta	159	122	129	158	113	100	781	6	130	34	24
Equipo No.4	M	Jorge Gonzalez	140	96	0	130	153	128	647	5	129	35	25
Equipo No. 9	M	Raul Castro	135	0	135	107	0	137	514	4	129	36	26
Equipo No 3	M	Cesar Ramirez	121	0	119	0	148	123	511	4	128	36	27
Equipo No. 1	M	Jesus Camejo	0	0	0	134	105	139	378	3	126	37	28
Equipo No.4	M	Pedro Galavis	101	0	119	158	118	134	630	5	126	37	29
Equipo No. 1	M	Tomas Zerpa	125	137	115	0	0	0	377	3	126	0	30
Equipo No 5	M	Emilio Carvallo	96	129	134	118	142	133	752	6	125	38	31
Equipo No. 6	M	Victor Briceño	141	124	144	129	104	103	745	6	124	39	32
Equipo No 3	M	Gustavo Gomez	0	108	0	112	0	151	371	3	124	39	33
Equipo No 7	M	Carlos Camacho	130	112	116	116	0	134	608	5	122	15	34
Equipo No2:	M	Alberto Abouganem	90	134	114	140	140	109	727	6	121	40	35
Equipo No. 8	M	Francisco Rodriguez	77	0	145	116	0	130	468	4	117	40	36
Equipo No 7	M	Octavio Garrido	111	108	0	100	0	146	465	4	116	40	37
Equipo No2:	M	Karin Mena	89	127	120	66	136	126	664	6	111	40	38
Equipo No. 8	M	Ebert Rodriguez	0	119	0	89	0	123	331	3	110	40	39
Equipo No.4	M	Wilmer Barrios	0	122	98	0	0	0	220	2	110	40	40
Equipo No. 6	M	Ricardo Morales	0	0	115	106	91	105	417	4	104	40	41
Equipo No2:	M	Amadeo Ceijas	111	102	103	101	66	142	625	6	104	40	42
Equipo No. 8	M	Luis Gutierrez	122	96	0	0	94	0	312	3	104	40	43
Equipo No. 1	M	Wilson Lueng	88	89	111	0	0	0	288	3	96	1	44
Equipo No. 1	M	Jesus Valladares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	45
Equipo No 5	M	Félix Díaz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	46
Equipo No2:	M	Iñigo de Iturralde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	47
Equipo No. 10	M	Martin Hernandez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	48

ANEXO VI

De: Calvano Carreno, Loredana
Enviado: jueves, 21 de junio de 2001 15:08
Para: *LACD Venezuela - All Users
Asunto: Torneo de Bowling 2001- Disculpas y más disculpas

Estimados Bolicheros. El evento de ayer en Strikexity, nos dejó a todos strike. Casi nos vamos del Xity.

No importa, mejor que no lo hicimos. Entendemos algunas posiciones que surgieron y las convertimos en puntos de negociación a nuestro favor. Como dijo memorablemente Rosana Paz ayer: " ...vinimos a divertirnos y a jugar boliche....". Logramos, algo que personalmente no había visto, y es que públicamente la empresa pidiera disculpas por su falta de seriedad, coordinación, consideración, etc. Lo escuchamos. Queríamos una disculpa y un compromiso para lo cual Diverxity nos está enviando una comunicación como disculpas y como compromiso para las futuras fechas. Con esos puntos de negociación logramos:

1.- Reprogramar el Torneo

2.- Agregamos una fecha más de torneo (sin costo adicional) con lo cual pasamos de 4 fechas de clasificación, semifinal y final, a 5 fechas de torneo, semifinal y final. Rosana, mas diversión!!

3.- Para la final tenemos como adicional a las canchas de torneo 3 canchas más para poder seguir al detalle los movimientos de los equipos en competencia, libres para el uso de Unisys.

4.- Tenemos disponibilidad para realizar nuestra premiación en sitio con la disponibilidad de música para celebrar.

5.- El equipo ganador será incluido en el 2do. Torneo Empresarial StrikeXity, a celebrarse entre la última semana de Septiembre y las primeras de Octubre. El equipo ganador representará a Unisys.

Para completar las actividades iniciales, les pedimos lo siguiente:

1.- Una reunión con un representante de cada equipo (por lo menos), en la Sala de Usos Múltiples para el Sorteo de Asignación de Cancha mañana a las 9:00 am.

2.- Asistencia temprana a las fechas de torneo. Dando PlayBall a las 7 pm, 10 minutos de forfiet, para cada serie de líneas. Si el equipo presente decide arrancar, no toma dummies en caso de fallas de jugadores del equipo contrario.

Las fechas quedaron reprogramadas así:

22 de Junio de 7:00 pm a 10:00 pm (10 canchas)

27 de Junio de 7:00 pm a 10:00 pm (10 canchas)

04 de Julio de 7:00 pm a 10:00 pm (10 canchas)

11 de Julio de 7:00 pm a 10:00 pm (10 canchas)

13 de Julio de 7:00 pm a 10:00 pm (10 canchas)

18 de Julio de 7:00 pm a 10:00 pm (4 canchas) Semi Final

19 de Julio de 7:00 pm a 10:00 pm (4 + 3 canchas libres) Final

Los Esperamos mañana en el Torneo Bowling Unisys 2001!!!!!!!!!

Comité Organizador.-