TESIS
DO2003
F4

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

VICE-RECTORADO ACADEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCION PARA LA ORGANIZACIÓN WYNGS AVIATION

Trabajo de grado para optar al Titulo de Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor

Cecilia A. Ferrero H.

Profesor Asesor

María Helena Hoffmann

Caracas, Marzo de 2003

INDICE GENERAL

INTRODUCCION 1

PRESENTACION DE LA EMPRESA 3

ANTECEDENTES 6

Situación Problemática expresada por el Cliente 6

Enfoque Utilizado en el Diagnóstico 8

Diagnostico 8

Resultado del Diagnostico.....10

Objetivos de la Intervención 12

Objetivo General 12

Objetivos Específicos 12

Objetivos de las entrevistas de Profundización.....12

Objetivos de los Participantes en las Sesiones de Trabajo 12

MARCO TEORICO 14

La Consultoría de Procesos 14

La Organización 18

Procesos en las Organizaciones 21

Comunicación 29

MARCO METODOLOGICO 38

Estrategia Metodológicas 42

Planificación del Programa 46

Desarrollo de las Sesiones 48

RESULTADO DE LA INTERVENCIÓN 52

Secuencia Metodológica de la Intervención 52

Resultados y Análisis de las Sesiones de Grupo 53

Evaluación de los Participantes 56

Reporte de la Experiencia por parte de los consultores 57

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 59

BIBLIOGRAFIA 62

ANEXOS 65

1.- Propuesta de Intervención

2.-Entrevistas de Profundización

3.-Mapa conceptual y mental

4.-Invitación a las sesiones de grupo

5.-Manual del Participante

6.-Guía de facilitación

7.-Lista de materiales

8.-Juegos

9.-Evaluación reactiva

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama 5

Figura 2: Elementos que integran un proceso 23

Figura 3: Ciclo de Kolb, Modos de Aprendizaje 44

Figura 4: Cronograma de actividades 46

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por encima de todo, por iluminarme y caminar siempre conmigo.

A mi mamá, por haber confiado en todo momento en mi capacidad para asumir otro nuevo reto y por haberme dado su cálida luz y los más tiernos cuidados cuando más lo necesité en todo este tiempo.

A mi papá, por acompañarme siempre, apoyándome en todo lo necesario para cumplir mis sueños. Siempre estarás en ellos.

A Carlos, todo mi amor, gracias por haber sabido esperar porque ya verás que merecía la pena.

A Wyngs Aviation y en especial al Sr. Courtney Neeb, por haber permitido que utilizara esta increíble organización para poner en práctica mis conocimientos acumulados en estos dos años. El trabajo realizado no se detiene aquí...

A Maria Elena Hoffmann, por haber brindado toda su disponibilidad, experiencia y conocimiento, el aprendizaje ha sido muy valioso.

A Carmen, por ser la mejor compañera que he podido encontrar, no sólo para este proyecto en especial...

Y a todos los que colaboraron para que esto fuese posible, gracias por su asesoría, ayuda, ideas, compañerismo, por haber servido de inspiración o simplemente por haber estado ahí.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende ofrecer un programa de intervención para contribuir con la mejora de los procesos administrativos relacionados con el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs Aviation.

Este proyecto se basará en la consultoría de procesos. El consultor ofrecerá su ayuda y guía a los empleados de la organización cliente para implantar las recomendaciones propuestas y acordadas con la empresa en el previo proceso de Diagnóstico, basándose en las herramientas de intervención adquiridas en Desarrollo Organizacional.

En la fase del diagnóstico, el problema formulado por el cliente fue "Identificar la percepción que tienen empleados y clientes del servicio de atención que ofrece la compañía". Al finalizar el diagnóstico se pudo identificar que la percepción de tanto empleados y clientes en relación al servicio ofrecido y recibido, era similar y ambas partes opinaban que era excelente.

Sin embargo un hallazgo importante a destacar fue que los empleados creían que al servicio le faltaban procesos de información y administración más eficientes, para cubrir todas las necesidades de los clientes. Los empleados expresaron la necesidad latente que existe en la empresa para desarrollar sistemas que faciliten e incrementen la eficiencia organizacional.

El presente trabajo está compuesto por la descripción detallada de la organización cliente, un resumen de los antecedentes, destacando cuáles

fueron los resultados más importantes y justificando el uso de la consultoría de procesos en la intervención, el marco teórico con los conceptos en que se basó esta investigación, el marco metodológico, donde se narra la metodología aplicada, resultados de la intervención y por último conclusiones y recomendaciones.

Para concluir, es importante el buen uso de las herramientas básicas -ética, competencias técnicas y personales y profesionalismo del consultor- para alcanzar el éxito y consolidar el perfil de Especialista en Desarrollo Organizacional.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Wyngs Aviation está constituida por : Aviaservice, Mutaca y un inversionista privado. Aviaservice es el representante en Venezuela de "Raytheon Beechcraft" desde hace más de 10 años y opera un taller de mantenimiento aereonáutico aprobado por la "FAA". Mutaca es una compañía de vuelos charter con más de 19 años de experiencia, la cual ofrece a sus clientes servicio en aereonaves corporativas.

Wyngs Aviation cuenta con una flota de aereonaves nuevas bajo operación exclusiva marca Beechcraft King Air 90, Super King 200 Beech 1900D, y Beechjet 400-A con capacidades desde 6 hasta 16 pasajeros, las cuales reciben estricto mantenimiento en el taller de Aviaservice, su socio, certificado por la "FAA" y que a su vez es el representante en Venezuela de Raytheon, el fabricante de sus aeronaves. Así mismo, Wyngs Aviation tiene una amplia cobertura de responsabilidad civil (entre 25 y 50 millones de dólares), acorde con las exigencias de las principales corporaciones a nivel mundial y una póliza paraguas sobre todas sus operaciones por US$20 millones adicionales.

Wyngs Aviation utiliza únicamente tripulaciones altamente calificadas, las cuales reciben anualmente entrenamiento en "Flight Safety". Tanto el entrenamiento de las tripulaciones, como toda la operación de Wyngs Aviation son cuidadosamente auditados periódicamente por empresas internacionales, auditores externos e independientes de aviación.

Wyngs Aviation opera desde los 3 aeropuertos que sirven a la ciudad de Caracas y en otros aeropuertos del interior del país con instalaciones

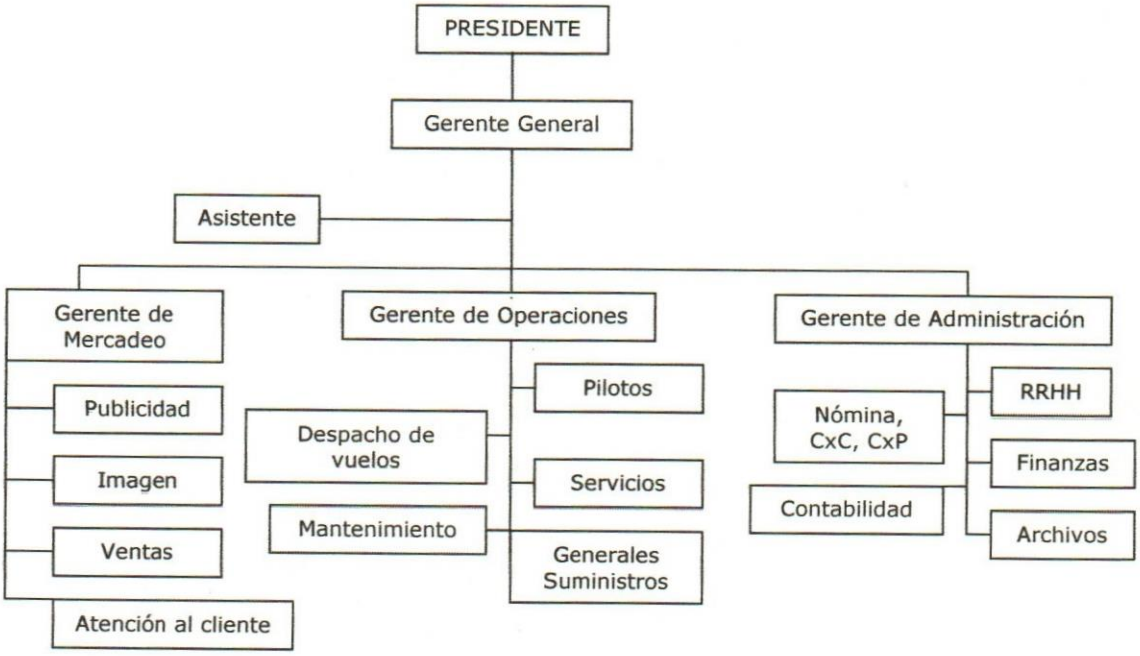
modernas y dotados con los equipos de soporte de tierra adecuados para todas las operaciones requeridas por los clientes.

Esta compañía ofrece servicios de vuelos charter ya sea a corporaciones o a personas naturales, placer y/o turismo, dentro del país o hacia El Caribe, Norte, Centro o Sur América. Wyngs Aviation también ofrece servicios de vuelos inusuales, o de emergencia, para situaciones inesperadas.

Wyngs Aviation está ubicada en Caracas, en la Base Aérea Francisco de Miranda, Sector Aeroclub, Fila F, Hangar 8, Apartado Postal 1060.

Wyngs Aviation cuenta con una nómina de 30 empleados y está estructurada, como se muestra a continuación, desde los niveles gerenciales hasta las unidades de trabajo. Esta estructura está organizada para facilitar el flujo de comunicaciones y para servir mejor al cliente con sus requerimientos y necesidades.

Figura 1: Organigrama



ANTECEDENTES

Situación problemática expresada por el cliente

Antes de la realización del diagnostico, la organización cliente le presentó algunas inquietudes al grupo de consultores, sin embargo, para entender tales inquietudes es necesario conocer la misión y visión de esta empresa.

La misión de Wyngs Aviation es prestar un servicio VIP dirigido a corporaciones y ejecutivos de alto nivel.

La visión, es ser la primera empresa de aviación corporativa en Venezuela operando a los estándares del primer mundo.

Para lograr la misión y el cumplimiento de su visión, esta empresa necesita mantener sus estándares de calidad en cuento al servicio que ofrecen y así mismo, dado el elevado costo que tienen estos servicios, es muy importante para ellos la satisfacción plena de sus clientes.

En referencia a lo anterior, los directivos de esta compañía le solicitó a la consultora que realizó esta investigación el hacer un estudio en donde se pudiera medir cómo estaba para ese momento la satisfacción del cliente respecto al servicio que ellos ofrecen, incluyendo no sólo la parte de vuelos, sino también que expresaran su satisfacción en cuanto a trato recibido, las instalaciones, etc.

Igualmente, los directivos de Wyngs Aviation se encontraban bastante inquietos por el hecho de que sus servicios son altamente costosos y, aunque estén dirigidos a altos niveles de empresas petroleras, financieras, etc. debido a la actual crisis económica por la que atraviesa el país, ellos desean saber si sus clientes perciben que el servicio recibido es congruente con el precio que pagan por el mismo.

Estas inquietudes fueron expresadas por los directivos de la empresa a al consultor en varias reuniones que se sostuvieron.

El estudio del servicio de atención al cliente es de suma importancia para cualquier organización que su razón de ser sea la venta de productos o servicios. Las transformaciones ocurridas en estas dos últimas décadas, en donde empresas centradas en ofrecer el mejor producto o servicio han pasado a ser empresas centradas en sus clientes y en obtener su lealtad, han llevado a muchas compañías a reformular su misión y estrategias para poder seguir compitiendo en los mercados globales.

Tal como lo afirmó Peter Drucker (1954), antiguamente la importancia de un negocio era crear clientes, sin embargo esto ha cambiado ya que se ha demostrado que encontrar un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces más que venderle a uno antiguo. Esto, aunado al hecho que la mayoría de los clientes comienzan a ser rentables a partir del segundo año, hace de vital importancia el mantener a los clientes actuales.

Aplicando lo antes expuesto a la organización cliente, se puede ver claramente el por qué de la importancia para esta empresa, que no vende productos o servicios de consumo masivo, de realizar un estudio para ver

cuán satisfechos están sus cliente y para saber qué tan dispuestos están de hacer una y otra vez negocio con ellos.

Enfoque utilizado en el diagnóstico

La situación de inquietud expresada por el cliente, fue abordada por la consultora utilizando el enfoque de consultoría de procesos. Esto significa, un grupo de actividades que los consultores realizan en la organización cliente con el objetivo de ayudar al cliente a percibir, entender mejor y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno.

Tanto la organización cliente como la consultora, estarán encargados de diseñar las soluciones que apliquen con los objetivos organizacionales.

Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico en la organización cliente para evaluar el servicio de atención al cliente con la finalidad de fortalecer su capacidad de respuesta para lograr conservar y aumentar los niveles existentes de satisfacción, identificar la percepción del valor que tienen clientes y empleados de la organización, y con ello permitir la anticipación a nuevas y actuales necesidades, aunque latentes y no expresadas.

De forma más especifica:

Se evaluó el servicio de atención al cliente, desde la percepción que tienen empleados y clientes de la empresa.

1.- Desde la perspectiva de los empleados en relación a:

- El servicio que proporciona Wyngs a sus clientes.
- Cómo los clientes esperan que ellos les ofrezcan el servicio.
- Cuál creen ellos es el valor agregado que aporta Wyngs al brindar el servicio.

2.- Desde la perspectiva de los clientes en relación a :

- El servicio que reciben actualmente.
- El servicio que les gustaría recibir.
- Cuál creen ellos que es el valor agregado que Wyngs les brinda con el servicio.

Proceso y actividades

1.- *Estrategia de sensibilización*: sirvió para programar una reunión con los directivos de Wyngs para exponerles la propuesta del diagnóstico. En esta reunión se plantearon los diversos puntos de vista, sobre cómo aplicar dicha propuesta, en qué horarios se podía ir a la empresa, quiénes eran los empleados involucrados con el servicio de atención al cliente, etc.

2.- *Diagnóstico*: para la realización del diagnóstico, el instrumento que se utilizó fue la entrevista estructurada, a través de cuestionarios que se

aplicaron tanto a empleados como a clientes de la empresa. Los cuestionarios se aplicaron a 10 empleados, de un universo de 30, y a 15 clientes usuales del servicio.

Resultados del Diagnóstico

A continuación se presentarán los resultados del Diagnóstico Organizacional realizado en la empresa Wyngs Aviation:

- Desde la perspectiva de los clientes de Wyngs y de sus empleados, el servicio de atención al cliente que brinda la empresa es excelente, lo que favorece en gran medida al desempeño de la compañía.

- Los resultados arrojados por los clientes de la empresa, en relación a todos los aspectos del servicio, fueron altamente satisfactorios. Esto pareciera indicar que los esfuerzos realizados por Wyngs para ofrecer un servicio de alta calidad están siendo percibidos positivamente por sus clientes.

- Los resultados arrojados por los empleados de la empresa, en relación a todos los aspectos del servicio, fueron similares a los arrojados por los clientes. Los empleados piensan que los clientes de la compañía están sumamente satisfechos con todos los aspectos que brinda el servicio.

- En relación a los 15 factores claves de éxito en el servicio al cliente, los 7 más importantes para los empleados fueron: seguridad; profesionalismo de las tripulaciones; empresa certificada por estándares internacionales; estado físico de las instalaciones de la empresa; empresa reconocida; atención personalizada y estado de los aviones . Lo que pareciera indicar que según los empleados, el activo más preciado que tiene la empresa está relacionado

con la credibilidad que transmite la misma y la tangibilidad de sus instalaciones físicas, los equipos, el personal .

- Para los clientes, entre los 16 factores claves de éxito al recibir el servicio, los 7 más importantes fueron: estado de los aviones y profesionalismo de las tripulaciones; puntualidad; seguridad, atención personalizada; prontitud de respuesta por el servicio y confiabilidad; cortesía del personal; estado físico de las instalaciones de la empresa y empresa certificada por estándares internacionales. Lo que ratifica que los clientes también perciben que el factor más preciado del servicio recibido yace en la credibilidad y la tangibilidad de la empresa, aunque tengan una leve diferencia en el orden de importancia.

- Los clientes demostraron estar muy satisfechos en relación al profesionalismo de los pilotos y el servicio que ellos les ofrecen, catalogando su labor de excelente. Esto es un indicador claro para la empresa de que los recursos invertidos en entrenamiento y capacitación de sus pilotos son altamente valorados por los clientes de la organización.

- Los clientes opinaron, en relación al "precio-valor" del servicio, que se sentían satisfechos dada la comodidad, calidad del servicio pero sobre todo por la ubicación estratégica de la compañía en Caracas, ya que así pueden aprovechar su tiempo al máximo.

- Los empleados piensan que para cubrir todas las necesidades de los clientes, y para evitar que ocurran re-trabajos, retrasos y obstáculos en los procesos administrativos de servicio de atención al cliente, se deben crear sistemas de información y administración más eficientes.

- Los empleados de la empresa piensan que el servicio requiere de más promociones y ofertas a los clientes.

Objetivos de la intervención

Objetivo general

Contribuir con la mejora de los procesos administrativos relacionados con el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs, en el contexto especifico de las metas organizacionales planteadas en su plan estratégico, armonizando esfuerzos para consolidar el éxito compartido con base en las expectativas y fortalezas de sus integrantes.

Objetivos específicos

Objetivos de las entrevistas de profundización

- Obtener información actualizada con respecto a la identificación de las áreas donde ocurren los entorpecimientos, obstáculos laborales, re-trabajos y desperdicios en los procesos administrativos y el flujo de información relacionados con el servicio de atención al cliente.
- Determinar los procesos que requieran ajustes para consolidar el alcance de las metas y así reducir el desperdicio e incrementar la productividad organizacional.

Objetivos de los participantes en las sesiones de trabajo

- Identificar la dinámica del grupo, sus componentes e interacciones.

- Determinar los mecanismos para garantizar el funcionamiento óptimo de los procesos claves que contribuirán a la generación de un clima de responsabilidad compartida, colaboración, productividad y alineación con los objetivos organizacionales.

-Establecer un plan de acción inmediato concretado en compromisos grupales e individuales.

MARCO TEÓRICO

Como punto de partida para el desarrollo de este estudio, se debe realizar un breve recorrido histórico por el pensamiento organizativo que refleja los modos de pensar, la relación hombre-trabajo en un momento histórico particular. Para la fase de intervención en la empresa cliente, Wyngs Aviation, se utilizaron algunas teorías que mejor se adaptaran a la organización cliente, como lo fueron: consultoría de procesos, organización, procesos en las organizaciones y comunicación, con el fin de contar con una guía de orientación válida para la consultora a lo largo de todo el proceso.

La consultoría de procesos

Ninguna organización puede operar a la perfección, y muchas veces los gerentes piensan que se puede mejorar el desempeño y rendimiento de su unidad, pero no saben realmente qué mejorar ni cómo lograrlo. Por ello, es que existe la consultoría de procesos, la cual es según Kubr (1999), "un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios".

Según esto, la consultoría de procesos tiene por objeto aumentar el valor de la organización considerada cliente, en términos de aportes tangibles y mensurables al logro de los objetivos principales de ese cliente.

Algunas consideraciones descritas por Kubr (op:cit), como fundamentales en el momento de hacer una consultoría, se describen a continuación:

- El servicio debe prestarse de manera profesional, por lo que el consultor ha de tener conocimientos y experiencias que le permitan comprender situaciones empresariales que le lleven a recomendar propuestas de mejoras efectivas para el cliente.
- Debe mantener en todo momento un comportamiento ético.
- Se debe prestar un asesoramiento (el consultor debe proponer y no imponer o ejecutar cambios). El consultor debe aconsejar correctamente, de manera adecuada, a la persona adecuada y en el momento adecuado.
- La consultoría se debe presentar como servicio independiente, en cuanto a las técnicas de diagnóstico y propuestas de mejora, financieramente, administrativamente (libertad de acción del consultor por no estar subordinado administrativamente, y emocionalmente).
- Debe prestarse un servicio temporal, en donde el consultor aporte los conocimientos necesarios durante un tiempo específico, y que se retiren al completar su tarea.
- La consultoría es un servicio comercial en donde el consultor percibe un beneficio económico por la prestación de un servicio.

De acuerdo con Guizar (1999), durante una consultoría de procesos, los asesores están en la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Los consultores no resuelven los problemas de la empresa, sino más bien asesoran u orientan y finalmente recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas. Es importante que el asesor trabaje en conjunto

con el cliente, para que éste último adquiera destrezas al analizar los procesos que se desarrollan en su unidad de trabajo, y así poder recurrir a éstos cuando el asesor se haya marchado. Esto le da al cliente cierta independencia, luego que el asesor ha terminado su trabajo.

Áreas en las que incursiona la consultoría de procesos

Las clases de procesos más importantes son las siguientes:

1. Comunicación. La consultoría de procesos ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de comunicación, y permite apreciar opiniones de otras personas sobre sí mismas, por lo cual se constituye en un importante medio de retroalimentación.
2. Funciones y roles de los miembros del grupo. La consultoría de procesos ayuda al grupo a retroalimentarse para que tomen conciencia de la forma en que actúan.
3. Solución de problemas y toma de decisiones en grupo. La consultoría de procesos ayuda a identificar los diferentes roles internos de los miembros del grupo para mejorar la calidad de la solución elegida.
4. Autoridad y liderazgo. La consultoría de procesos ayuda a analizar cuidadosamente el ejercicio de la autoridad en la toma de decisiones.
5. Competencia y cooperación entre grupos. La consultoría de procesos ayuda al grupo a entender y articular sus propias normas, y a determinar si las normas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Etapas de la consultoría de procesos

Contacto inicial con la organización cliente.

1. Contacto inicial con el sistema cliente.
2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.
3. Selección de un lugar y un método de trabajo.
4. Recolección de datos y diagnóstico.
5. Intervención.
6. Reducción del compromiso.
7. Terminación.

Según Schein (1973), estas etapas no son definidas muy fácilmente en función de tiempo algunas de las etapas (como el diagnóstico y la intervención) son simultáneas, mientras que otras como el contrato psicológico, son permanentes.

Resultados de la consultoría de procesos

La consultoría de procesos, forma parte vital de Desarrollo Organizacional y durante los últimos 20 años ha sido muy aplicada; sin embargo, hasta ahora se conocen pocos estudios sobre el impacto de esta intervención, en la eficiencia de los grupos, y en la modificación de su comportamiento. Estos estudios realizados en esta materia, han producido pocas evidencia de su eficacia.

La organización

En esencia, las grandes transformaciones sociales en la historia se basan en la organización. El Imperio Romano, la divulgación del cristianismo, el crecimiento y desarrollo del capitalismo y del socialismo, y los cambios que han tenido lugar tanto en el capitalismo como en el socialismo, se logran por medio de organizaciones.

La eliminación de desperdicios tóxicos, la energía nuclear, el terrorismo, el desempleo y todos los temas que confrontan a la sociedad contemporánea no pueden entenderse sin una consideración y comprensión de sus contextos organizacionales.

Estos ejemplos sencillos tienen la intención de sugerir que el análisis cuidadoso de las organizaciones es un asunto serio e importante. Tampoco es sólo un ejercicio académico. Se analizan de forma continua las organizaciones desde una diversidad de perspectivas. Por ejemplo el mercado bursátil es un análisis organizacional constante. Los inversionistas de manera continua valoran la forma en que se están desempeñando las empresas: en consecuencia, compran y venden las acciones.

Las decisiones principales de inversión en realidad se realizan por otras organizaciones. Al igual que otras formas de análisis organizacional, el análisis del mercado bursátil no es una ciencia exacta.

Lo que nos lleva también a estudiar las organizaciones es porque tienen resultados y estos afectan a la sociedad. Hay teóricos de la organización y

filósofos sociales que ven a las organizaciones como el único medio por el cual se alcanzan fines deseables como paz, prosperidad y justicia social. Con base en su análisis de la sociedad francesa, Crozier (1973), concibe a la organización moderna, si es que puede ser democrática, como el medio por el cual una población, ahora menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación.

Aunque algunos autores planteen que las definiciones de organizaciones no tienen mucha utilidad, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones proporcionan la base para comprender lo que se está estudiando.

Una definición desarrollada por un autor clásico en este campo es la de Barnard (1938). Su definición de organización es "un sistema de actividades o fuerzas concientemente coordinadas de dos o más personas" (p.73).

Ahora bien, también existen definiciones contemporáneas que indican que el análisis de las organizaciones como distintiva materia de estudio en sociología surgió a plena escala en los años 60. En ese decenio, Etzioni (1964) y Scott (1964) hicieron importantes declaraciones definitorias.

Etzioni las define como: "unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas especificas".

Scott agrega elementos adicionales a la definición, donde señala que las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para

la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua.

No obstante, queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y la especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Con estas consideraciones en mente, Hall (1996), presenta la definición de organización como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. Si se entienden a las organizaciones, entonces los individuos tienen una herramienta con la cual pueden tratar la realidad que enfrentan.

De acuerdo a Gibson, Ivancevich y Donnelly (1992), la función de organización incluye todas las actividades administrativas que transforman las actividades planificadas requeridas en una estructura de tareas y autoridad en un sentido practico.

La función de organización comprende:

1. Delinear la responsabilidad y autoridad de cada trabajo individual.
2. Determinar cuales de estos trabajos se agruparán en departamentos específicos.

La función de la organización conduce a determinar quien hará qué con quiénes para lograr los resultados finales requeridos.

Sobre la base de las premisas expuestas, se puede concluir que Wyngs Aviation encaja en la definición de "Organización" y por lo tanto es susceptible de ser estudiada como tal.

Procesos en las organizaciones

La esencia de los negocios jamás ha pasado de moda. Las empresas de hoy siguen haciendo lo que han hecho siempre: comprar, fabricar y vender bienes y servicios. Incluso luego que Fredrick Taylor sugiriera la robotización de la fuerza laboral en 1920, y aun después que los expertos en reingeniería como Hammer y Champy sugirieran la reestructuración del trabajo en la década de los noventa, la misión de las organizaciones no ha cambiado y permanecerá igual aunque el experto del momento cree otras teorías y tendencias.

Todas las teorías de gerencia se centran en cómo mejorar el hacer organizacional de una forma más económica, más rápida y mejor; todo esto se resume en un concepto, los procesos en las organizaciones. Según

Thomas Davenport (citado en Smith y Fingar, 2002), un proceso es un grupo de actividades medidas y estructuradas diseñadas para producir un resultado especifico para un cliente o mercado en particular.

Por su parte, Hammer (2000) dice que nada puede lograrse sin un proceso, y esto para él es un grupo de actividades relacionadas, que hechas de forma ordenada y al tiempo adecuado crean un resultado de valor para el cliente.

Los procesos en las organizaciones implican un fuerte énfasis sobre cómo se hace el trabajo dentro de una empresa, y el énfasis no es el cómo se hace un producto. Por lo que, un proceso es un orden especifico de actividades laborales a lo largo del tiempo y espacio, con un comienzo, un final, insumos y resultados claramente estructurados: una estructura para la acción.

Los procesos en las organizaciones pueden verse como un grupo de actividades dinámicamente coordinadas y que cuentan con el elemento colaboración para ofrecerle más valor a los clientes.

En las Guías de Gestión de la pequeña empresa (1995), el resultado de un proceso puede ser un producto, un servicio o un hecho administrativo u operativo interno, por ejemplo: elaborar un plan de trabajo, realizar un estudio interno, etc.

Figura 2: Elementos que integran un proceso

- Los insumos: deben incorporarse al proceso para lograr el resultado final. (Información, materiales, energía, etc.)
- Las personas: intervienen en el proceso (aunque sea para iniciar el proceso en los casos en que estos estén altamente automatizados).
- El trabajo: tareas necesarias para transformar los insumos en el resultado deseado (la llamada "secuencia insumos-resultados").
- El tiempo: empleado en la realización del trabajo o tarea.
- El o los procedimientos.
- Los instrumentos: (equipos, máquinas, ordenadores, herramientas, etc.) que son necesarios utilizar para transformar los insumos en el resultado deseable.

Características de los procesos en las organizacionales

De acuerdo con Smith y Fingar (op:cit) estas son las características de los procesos en las organizaciones :

- Son grandes y complejos, implican el flujo de materiales, información y compromisos de negocios.
- Son dinámicos, responden a las demandas de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado.
- Están ampliamente distribuidos y hechos a la medida de los negocios, a menudo implican múltiples aplicaciones sobre plataformas tecnológicas.
- En algunos casos una sola fase del proceso puede tardar semanas, meses o años. Por ejemplo, desarrollo de productos.
- Implican procesos de tecnología de información (TI), que le ofrecen soporte a los grandes procesos que implican tanto a personas como máquinas. Los procesos en las organizaciones dependen de sistemas de computación distribuidos en las empresas y son cooperativos, facilitando el flujo de comunicación, el monitoreo, las métricas, las transformaciones, las tareas, etc.
- En ciertos casos es difícil hacerlos visibles. En algunas compañías los procesos no están documentados, sino que están implícitos dentro de la cultura organizacional; o en caso de estar documentados, estos se mantienen independientes de los sistemas que los apoyan.

A pesar de la complejidad del mundo moderno, los procesos en las organizaciones no son algo opcional, según Smith y Fingar (op:cit), esto es una misión ineludible. Los negocios de ahora se encuentran bajo una gran presión por mantenerse al día y adaptarse a los cambios, por lo que las empresas que reconozcan esta realidad deben evolucionar de su actual estado para convertirse en compañías orientadas a la gerencia de procesos.

Los procesos dentro de las organizaciones no es una teoría gerencial de moda, sino es una síntesis de la representación de los procesos y de la colaboración que elimina los obstáculos que bloquean un excelente desempeño dentro de las organizaciones. Para Smith y Fingar (op:cit) esto se llama Gerencia de Procesos de Negocios (Business Process Management), y constituye una parte vital dentro de las empresas, ya que los procesos en sí son el negocio.

Lamentablemente, muchos gerentes no piensan en términos de cómo el proceso total servirá a sus clientes, en lugar de ello, ven los procesos en términos de cómo se relacionan con la manufactura, las ventas, las entregas o los recursos humanos, etc.

Sin embargo, un minucioso análisis de todo un proceso (desde la materia prima hasta el producto final en manos de los clientes) revelará que hay individuos dentro de una empresa trabajando de manera ineficiente, duplicando esfuerzos, y comprometiéndose en trabajo contra productivo que no añade ningún valor, y sin embargo, conllevan al desperdicio que se traduce en un aumento de los precios.

Dada esta realidad, las compañías no se pueden dar el lujo de existir para ser empresas de productos o servicios, sino deben convertirse en empresas de procesos que logran un máximo desempeño desde el comienzo hasta el final.

Para lograr este máximo desempeño se requiere:

- Hacer una filosofía de vida empresarial de aquellos procesos que agregan valor.

- Desarrollar una cultura de equipos de trabajo y de responsabilidad compartida, en donde toda persona dentro de la organización comprenda los procesos y sepa cuál es su papel dentro de ellos.

- Medir, manejar y mejorar los procesos periódicamente por parte de la gerencia o de sus creadores.

Las empresas deben manejar todo lo que hacen en términos de procesos, para asegurarse de que todos los aspectos de sus operaciones están funcionando eficientemente en todo momento.

Según Hammer (op:cit), el éxito organizacional no debería depender de sólo un representante de ventas estrella, de la capacidad de un software increíble o de un departamento de investigación y desarrollo competente.

Dado que no existe garantía de que ninguno de ellos permanezcan en la compañía, confiarse en el talento de uno o dos individuos seria sumamente arriesgado. Es por esto que la implantación de un proceso de excelencia es necesario en toda compañía, ya que de ser llevado a cabo correctamente, todos los empleados pueden llegar a tener un desempeño estrella.

Es muy común creer que un proceso es sinónimo de burocracia; esta suposición debe ser superada, un proceso formal ofrece mucha libertad a los empleados, ya que éstos realizan el trabajo, en vez de tratar de entender cómo hacerlo.

Un proceso estricto asegura que el talento surja y que las ideas brillantes sean reconocidas en una empresa, porque actúa para canalizar y enfocar el talento y las ideas, en lugar de dejar que surjan a modo ad hoc.

Los procesos también limpian las organizaciones de proyectos que ya no están actualizados antes de que éstos se desarrollen demasiado, ayudando a ahorrar tiempo, dinero y energía en busca de verdaderas soluciones a los problemas reales que los clientes necesitan resolver.

Es por esto, que al sistematizar la creatividad y realizar procedimientos de desempeño estándares, la creatividad es estimulada y la innovación avanza a mayor paso y a menor costo. Este enfoque no sólo afecta a la línea de operaciones, sino que energiza a la fuerza laboral, porque ésta ve sus esfuerzos traducidos en resultados tangibles.

Es importante saber que, aunque el proceso debería ser formalizado y detallado, nada puede estar escrito sobre piedra. Una compañía debe estar en constante estado de evolución, refinando todo conforme avanza y desechando aquello que no le sirva a sus clientes.

El hecho de detallar el proceso no significa estructurarlo de forma tal que las personas sólo sean responsables por unas cuantas tareas específicas. Todo lo contrario, todos deben tener responsabilidad por el proceso completo que hay en toda la compañía, aunque al hacerlo, el organigrama tradicional sea dejado a un lado.

La colaboración como elemento dentro de los procesos de la organización

La colaboración, como una metodología, originalmente fue empleada para prestar soporte a áreas como gerencia de proyectos, recursos humanos y gerencia de conocimiento en una organización.

Para asegurar que una compañía se mantenga competitiva y operativa en niveles óptimos de producción, es imperativo que haya una colaboración eficiente entre todas las líneas organizacionales y los procesos. La automatización de los procesos o flujo de trabajo, le permite a la gerencia mover los datos en un orden apropiado y correcto.

Las organizaciones necesitan compartir información de manera ordenada y eficiente. La colaboración ayuda a que esto ocurra de manera más rápida y veraz. La colaboración se logra cuando las aplicaciones de una empresa se integran a los procesos, proyectos e información en tiempo real a lo largo de toda una empresa, en un ambiente virtual.

En este sentido, tanto empleados, como socios de la empresa y clientes colaboran dinámicamente, permitiendo a la empresa ofrecer un mayor valor a los clientes al sincronizar y optimizar los eventos y actividades de modo eficiente y con la menor cantidad de errores posibles.

Comunicación

La comunicación ha sido motivo de estudio por distintos investigadores del comportamiento organizacional tales como Schein (op:cit), Galbraith (1977), Berlo (1987), es común a todos ellos el indicar que la comunicación es un proceso humano de interacción que influye considerablemente en la construcción de la cultura y clima de la organización. Martínez y Nosnik (1988), definen la comunicación como:

> ... un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otras a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicador que se ha enviado, para cerrar así el círculo. Generalmente la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquél que recibe la comunicación en los tres niveles mencionados anteriormente (opiniones, actitudes o conductas). (p. 21)

La comunicación, además de seguir el esquema teórico de comunicador-mensaje-receptor-retroalimentación, se relaciona con la informalización de la comunicación para el diseño de una organización de estructura simple.

La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar a los individuos dentro de su comunidad (Harris, 1990).

Sin embargo, para Davis (1991) se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Se puede decir que la comunicación es la base para las relaciones tanto intelectuales como afectivas del ser humano, ya que en su mayoría, se inician, mantienen, modifican, consolidan, distorsionan, deterioran y terminan las relaciones a través de la comunicación.

Es importante señalar que todo proceso comunicacional expresa una acción mutua de carácter continuo entre quien la inicia y quien recibe el contenido de ésta (Harris, op:cit). No obstante, en dicho proceso intervienen cuatro elementos básicos, a saber:

1.- Emisor

2.- Receptor

3.- Mensaje

4.- Medio o canal de comunicación

Este proceso comienza cuando una persona emite un mensaje, el cual contiene un sentido y un valor particular; el mensaje se transmite a través de uno o varios medios o canales comunicacionales y, por último, es percibido por un receptor, quien lo decodifica y en quien se producen determinados efectos según sea la intención.

Según Harris (op:cit), para que se realice el proceso de la comunicación se requieren seis pasos:

1. Elaboración de una idea o pensamiento (mensaje) que el emisor desea transmitir.
2. La codificación, que consiste en el arreglo del pensamiento en forma posible de comunicación. El emisor determina el método de transmisión para organizar las palabras y los símbolos de forma adecuada.
3. Transmisión de la señal o envío real del mensaje por algún medio.
4. La percepción, se da en el receptor (ver, oír y sentir).
5. La decodificación se evidencia cuando el receptor adopta el mensaje recibido de manera que le sea comprensible.
6. La comprensión, que ocurre sólo en la mente del receptor.

Sin embargo, Márquez (1985) señala que el proceso será verdaderamente comunicacional en tanto la posición del emisor, como la del receptor, se pueda cambiar.

Es decir, el receptor al captar el mensaje se convertirá en emisor de uno nuevo, que será percibido por el emisor inicial, a través de un medio o canal, convirtiéndose así en el receptor. Esta situación es la que demuestra el carácter interactivo del proceso comunicacional.

La comunicación ha sido motivo de estudio por distintos investigadores del comportamiento organizacional tales como Galbraith (op:cit), Berlo (op:cit),

es muy común a ellos el indicar que la comunicación es un proceso humano de interacción que influye considerablemente en la construcción de la cultura y clima de la organización.

Según Galbraith (op:cit), la comunicación se transforma en información para la toma de decisiones y construcción del mensaje que debe circular por los canales formales e informales de la comunicación en las organizaciones.

Los efectos de la comunicación repercuten en la habilidad para el desempeño y va a depender de la calidad de la información que se posea sobre la tarea y la cantidad de información que se posea sobre la misma, así como de la capacidad para procesarla.

Una de las barreras más significativas para el cumplimiento de las decisiones formales es precisamente la comunicación como proceso, (codificar-decodificar) uniendo a ello el problema afectivo entre emisor-receptor. De allí que la productividad de un grupo este fuertemente influenciada además de la individualidad de las personas, por los procesos de información-comunicación.

Fuentes de distorsión

La mayoría de los pasos del proceso de comunicación tienen el potencial de crear distorsión y, por tanto, chocar con la meta de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar.

Si la codificación se realizó con descuido, el emisor distorsionará la decodificación. El mensaje en sí mismo, puede causar también distorsión. La selección limitada de los símbolos y la confusión en el contexto del mensaje, son áreas frecuentes de problemas. Si se selecciona un canal equivocado, o si el nivel de ruido es alto, puede distorsionarse la comunicación.

El receptor es quien presenta la fuente potencial final de distorsión; sus prejuicios, conocimientos, habilidades de percepción, la atención, y el cuidado que ponga en la decodificación, son factores que pueden causar que el mensaje sea interpretado de forma diferente de lo que en realidad quería expresar el emisor. (Robbins, 1987).

Bases de la comunicación

Llegar a obtener un verdadero conocimiento de la comunicación, precisa un entendimiento básico de algunos conceptos fundamentales: El flujo de la comunicación, la comunicación formal e informal, los canales de comunicación y sus barreras.

Tipos de Comunicación

En una organización se pueden distinguir dos tipos de comunicación: la comunicación formal de carácter vertical y la informal. La comunicación formal en organizaciones muy estructuradas, generalmente es descendente; es decir, que por lo general se considera que se origina en la gerencia y culmina con los trabajadores. En casi todas las comunicaciones de este tipo fluyen mensajes relacionados con directrices, objetivos, disciplina, preguntas y políticas.

Comunicación informal

Dado que el tipo de estructura de la organización cliente es simple, el estilo de comunicación utilizado en la misma es de tipo informal. Este estilo de relaciones esta basada en la espontaneidad no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto entre las personas, la comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee. De la forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De la forma negativa, el rumor o chisme es un distorsionador de la productividad y no ayuda, sólo demora y perjudica a las empresas y a la organización.

De acuerdo con Robbins (op:cit) las redes de comunicación son aquellas que establecen los canales por donde fluye la información. La organización cliente utiliza como medio de comunicación las redes informales, lo que significa que son libres de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar el cumplimiento de las tareas.

Incertidumbre como elemento de la comunicación

La incertidumbre es tratada como deficiencia en la retroalimentación, Galbraith (op:cit), la define como la diferencia entre la cantidad de información requerida para llevar a cabo la tarea y la cantidad de información con que cuenta la organización; es un elemento importante dentro de la comunicación. "Mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables durante la ejecución de la tarea para poder lograr un nivel dado de actuación". (p.4)

La incertidumbre como elemento presente en la comunicación, se reduce por la capacidad que tenga cada sujeto de la organización de pensar y actuar, dentro de la misma, así como de procesar información y transformarla en conocimiento. Esto reclama una nueva alfabetización en la concepción de organización y en la relación hombre-trabajo.

En consecuencia, las organizaciones de jerarquías muy estructuradas dan paso a organizaciones semiplanas, o planas, tomando auge los equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios "ad-hoc" (para el caso) tal como lo señala Toeffler (1991), estos equipos procesan información de acuerdo a las necesidades del cliente y de la época, y pueden estar congregados en un espacio físico o un espacio virtual.

Desde esta perspectiva, se comparte información y se construye o se realiza la tarea cooperativamente. Por tanto, se supone que cada sujeto es gerente de una gestión compartida, gestión que a su vez, es de carácter situacional o de contingencia; es decir, que el equipo para desarrollar determinada tarea funciona de acuerdo a la circunstancia de cambio en la dinámica externa a la organización.

Una comunicación sin límites también produce ruido al sistema; considerando que Wyngs es una organización que procesa mucha información clave para su eficaz funcionamiento, requiere del establecimiento de límites comunicacionales para evitar la sobrecarga de información; de lo contrario, se haría ineficiente como organización.

Autores clásicos como Miller desde 1960 (citado por Katz y Khan 1987), ya insistía en que la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos, provocaban volúmenes de información que sobrecargaban las organizaciones, entendiendo por sobrecarga, un insumo de información mayor a lo que puede manejar la organización.

Continuando con comunicación, Miller, construyó una clasificación de respuestas dadas a la sobrecarga de información.

A continuación se ofrece dicha clasificación de respuestas:

1. Omisión: cuando no se procesa parte de la información.
2. Error: cuando se procesa la información incorrectamente.
3. Tortuguismo: cuando se trabaja menos durante períodos de mucha carga esperando ponerse al día.
4. Filtración: cuando no se procesan ciertos tipos de información, en base a algún esquema de prioridades.
5. Aproximación o reducción de las categorías de discriminación: un modo de responder, general e impreciso.
6. Empleo de canales múltiples
7. Evitación de tareas (p.258)

Tanto el error como la omisión son dos respuestas disfuncionales ante la sobrecarga de información; con la omisión se le niega la información a la organización y, se omite información con mayor frecuencia de lo que se cree, pues la omisión se encuentra ubicada en el procesamiento.

Se omite por percepción selectiva, olvidando muchas veces el criterio de importancia que se le debe dar aún a aquella información aparentemente inútil o de poco valor, pero puede resultar costosa a la organización por los efectos a mediano y largo plazo.

En cuanto al error, es más frecuente de lo que se cree y también se localiza en el procesamiento de la información y tiene lugar en la decodificación e interpretación del significado del mensaje.

MARCO METODOLOGÍCO

Para la presente intervención, se tomaron como referencia los resultados obtenidos en el diagnóstico. Las recomendaciones fueron:

- Diseñar y planificar promociones y ofertas para captar e incrementar la cartera de clientes. Con esto, los clientes se sentirán incentivados a utilizar el servicio periódicamente.
- Contratar servicios de consultores profesionales para que realicen una descripción de cargos en la compañía, a fin de que se distribuyan las tareas y responsabilidades de los empleados de una forma más eficiente. Esta recomendación surge de la inquietud expresada por la alta gerencia de la empresa, debido a que sus empleados tienen diversas tareas y responsabilidades que no se centran en una sola área.
- Realizar entrevistas de profundización a los empleados de Wyngs para que se revisen los procesos, el flujo de información, con el fin de detectar las áreas donde ocurren los entorpecimientos y obstáculos laborales, los re-trabajos, etc. y así reducir el desperdicio e incrementar la productividad organizacional.
- Aplicar una intervención en los procesos administrativos y de información, a fin de que todos los empleados cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo su tarea oportuna y eficientemente.

En base a dichas recomendaciones, los consultores decidieron aplicar una intervención en los procesos administrativos y de información.

Dado que la organización cliente está conformada por personas adultas, para la realización de está investigación se hace necesario explicar el concepto de Andragogía.

Andragogía proviene de la palabra griega Aner que significa "hombre" y en sí significa "el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender" (Kohls y Brussow 1995).

El proceso andrológico implica:

- El establecimiento de un clima conductivo para el aprendizaje de los adultos.
- La creación de una estructura organizacional para la planificación participativa.
- El diagnostico de necesidades para aprendizaje.
- La formulación de la dirección del aprendizaje (objetivos).
- El desarrollo de un diseño de actividades de aprendizaje (plan).
- La operación de actividades de aprendizaje (implementación).
- El volver a diagnosticar las necesidades para el aprendizaje (evaluacaión).

Principios del aprendizaje de adultos

1. El aprendizaje es un proceso activo y los adultos prefieren participar activamente. Por lo tanto, aquellas técnicas que se utilicen y que provean una participación activa lograrán un aprendizaje más rápido que aquellas técnicas que no lo hagan.

2. El aprendizaje esta dirigida a una meta, y los adultos están tratando de lograr un objetivo o satisfacer una necesidad. Por esto, mientras más claro, más realista y relevante sean los resultados que se buscan, el aprendizaje ocurrirá con mayor facilidad.

3. El aprendizaje en grupo, dado que crea una atmósfera de aprendizaje de apoyo mutuo, puede ser más efectivo que el aprendizaje individual. Por lo tanto, las técnicas que se basan en participación en grupo, a menudo son más eficientes que las técnicas que manejan individuos como unidades aisladas.

4. El aprendizaje que se aplica de inmediato se retiene por mayor tiempo y es más sujeto a usarlo de inmediato. Por esto, se deben emplear técnicas que alienten la aplicación inmediata de cualquier material de una forma práctica.

5. El aprendizaje debe ser reforzado. Es por esto que se deben emplear técnicas que aseguren una pronta retroalimentación.

6. El aprendizaje de nuevo material es facilitado cuando este se relaciona con lo que ya se conoce. Por tal razón, las técnicas utilizadas deberían ayudar a los adultos a establecer esta relación e integración del material.

7. La existencia de momentos estables en la tasa de aprendizaje necesita de frecuentes cambios en la naturaleza de la tarea por aprender para así asegurar un progreso continuo. Por este motivo, se deben cambiar las técnicas frecuentemente en cualquier sesión dada.

8. El aprendizaje es facilitado cuando la persona que aprende esta consciente de su progreso. Por lo tanto, se deben utilizar técnicas que provean oportunidades para la auto evaluación.
9. El aprendizaje es facilitado cuando hay una lógica con asuntos importantes, y la lógica concuerda en relación con el repertorio de experiencias de la persona que aprende. Por lo tanto, el aprendizaje debe estar organizado por secuencias y efectos acumulativos. (Russell, 1979).

Igualmente, Russell (op:cit) afirma que para que los adultos aprendan es necesario que se den las condiciones idóneas para que esto ocurra. Es importante evitar situaciones en ambientes poco placenteros, eliminar las condiciones y consecuencias aversivas y negativas.

Resulta conveniente mencionar algunas características del aprendizaje de los adultos que ayuden a comprender este proceso. Las características del aprendizaje adulto que se van a enumerar, y que fueron ya apuntadas por Dohmen (1977), pueden servir para comprender algunas peculiaridades de este tipo de aprendizaje.

1.- Los adultos buscan experiencias de aprendizaje que sean útiles para manejar sucesos específicos de los cambios de vida. Por ejemplo, matrimonio, nuevo trabajo, despido, ascenso, jubilación, etc.

2.- Cuantos más sucesos y modificaciones encuentre el adulto, más tenderá a buscar oportunidades de aprender. Al aumentar la tensión acumulada por cambios en la vida, aumenta también la motivación para afrontar los cambios mediante experiencias de aprendizaje. La gente que más frecuentemente busca oportunidades de aprendizaje suele tener algunos años de

escolaridad; es razonable suponer que para muchos el aprender sea una respuesta a un cambio significativo.

3.- Las experiencias del aprendizaje que los adultos buscan por sí mismos se relacionan directamente, según su propia percepción, con los cambios que origina esa búsqueda.

4.- Los adultos, generalmente, están dispuestos a unirse a experiencias de aprendizaje de antes, después e incluso durante el acontecimiento que cambia su forma de vivir. Una vez que se convencen de la certidumbre del cambio, iniciarán cualquier aprendizaje que prometa ayudarlos en esta transición.

5.- Aunque la motivación del adulto obedece a razones múltiples (promoción en el empleo, placer, gusto de aprender, etc.), es bien cierto que para la mayoría de los adultos el aprendizaje por sí mismo no es gratificante. Aquellos que buscan la experiencia del aprendizaje lo hacen principalmente porque ya tienen la posibilidad de aplicar el conocimiento y habilidad perseguida. El aprendizaje es el medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.

6.- El aumento o conservación del sentido de la autoestima y del gusto por conocer algo nuevo son fuentes motivantes secundarias para aprender. El tener una nueva habilidad o el aplicar o enriquecer los conocimientos presentes, pueden ambos ser motivadores, dependiendo de la percepción personal del individuo.

Estrategia metodológica

Para la realización de las entrevistas de profundización (ver anexos) se diseñó una entrevista conformada por cinco preguntas abiertas para revisar los procesos, el flujo de información, y así detectar las áreas donde ocurren

los entorpecimientos y obstáculos laborales, los re-trabajos, etc. y así reducir el desperdicio e incrementar la productividad organizacional.

De las diez personas que conformaron la muestra, para estas entrevistas se escogieron intencionalmente a 8 empleados, ya que dos pertenecían al equipo del pilotos de la compañía.

Estas entrevistas fueron aplicadas personalmente a cada uno de los empleados en las instalaciones de Wyngs Aviation.

A continuación se muestran los resultados más significativos:

- Los procesos administrativos y financieros son manuales, por lo que hay muchos retrasos.
- Dado que la información necesaria para realizar el trabajo no llega a tiempo, ocurren retrasos innecesarios.
- Al no tener claro cuál es la secuencia del proceso, ocurren interrupciones y brechas comunicacionales, hay mucha información que debe ser asumida, lo que ocasiona problemas para realizar el trabajo de forma eficiente.
- Faltan herramientas que permitan tener una visión más rápida del trabajo.
- Exceso de carga de responsabilidades en una persona.

La intervención se realizó a través de dinámicas de grupos en las cuales se identificó la necesidad sentida de incorporar las técnicas y herramientas para el desempeño de una gerencia efectiva.

Según Kolb (1977), la experiencia juega un rol importante dentro del aprendizaje. Para que una persona aprenda necesita:

- Involucrase por completo abiertamente y sin prejuicios en experiencias nuevas.
- Reflexionar acerca de estas experiencias y observarlas desde muchas perspectivas.
- Crear conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas.
- Emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Para Kolb (op:cit), el aprendizaje se concibe como un ciclo de cuatro etapas, que encierra en si las premisas anteriores, como se ilustra en el modelo de aprendizaje por experiencias:

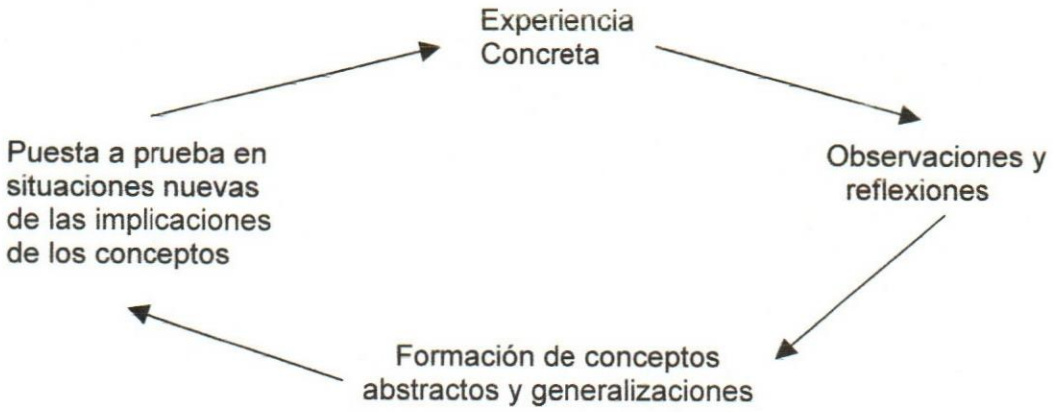


Figura 3: Ciclo de Kolb, Modos de Aprendizaje.

Al combinar las características de aprendizaje de adultos y solución de problemas, considerándolas como un proceso único, se puede obtener una mayor comprensión de cómo el hombre obtiene de sus experiencias,

conceptos, reglas y principios, guías de orientación para su conducta en situaciones nuevas, y para modificar esos conceptos con el fin de incrementar su eficacia.

Planificación del programa

A continuación se muestra en la figura 4 el cronograma de planificación para la realización del proyecto.

	INTERVENCIÓN												
Actividades	**Semanas**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S5**	**S6**	**S7**	**S8**	**S9**	**S10**	**S11**	**S12**
Elaboración y diseño de las entrevistas de profundización	1												
Aplicación de las entrevistas de profundización	1												
Procesamiento y análisis de la información obtenida.	1												
Discusión sobre resultados de las entrevistas	1												
Diseño de las sesiones de trabajo	1												
Definición de requerimientos para las sesiones de trabajo	1												
Elaboración y producción de materiales a utilizar .	1												
Aplicación de las sesiones de trabajo.	2												
Análisis de los resultados obtenidos .	2												
Presentación y entrega de resultados	1												

Especificaciones del programa

El programa de la intervención que se desarrolló en la organización cliente, contiene:

- Objetivo especifico: son las competencias que el participante adquiere al finalizar la intervención.
- Situaciones vivenciales: son actividades que se orientan al trabajo en equipo dentro de la organización.
- Manual del participante: es una guía donde el participante puede ver cuales serán las actividades y objetivos planteados en las sesiones de trabajo.
- Presentaciones: el consultor ayuda al entendimiento y aprendizaje de los participantes.
- Actividades dirigidas: mediante las asignaciones hechas por parte del facilitador, los participantes con las sesiones de trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica los conocimientos .
- Material de consulta: para ampliar el conocimiento de los participantes, los facilitadores recomiendan lecturas que les ayudaran a mantenerse actualizados según el tema de interés.
- Valor agregado: aparte de la intervención realizada en la organización, el consultor adicionalmente enseña algunas habilidades para el manejo de grupos, el interés del consultor también será el cubrir las necesidades de la organización.

Con estas especificaciones se garantiza la aplicación de los conocimientos adquiridos en las sesiones de trabajo.

Desarrollo de las sesiones

A continuación se describirán las sesiones que se realizaron durante la intervención:

Primera sesión

Actividades – Tiempo: 4 horas

QUIEN ES...EN EL GRUPO

Objetivo	-Ayuda al conocimiento mutuo, aunque siempre en relación con el tipo de preguntas que se formulen -Ayuda al calentamiento del grupo y a su desbloqueo, ya que el uso del cuestionario hace que a la gente le resulte más fácil hablar de sí misma ante el grupo en el diálogo posterior.
Tiempo	20 minutos
Materiales	-Cuestionario de preguntas creadas por los animadores -Lápices

FORMAR EQUIPOS

Objetivo	-Dividir al grupo en pequeños equipos para trabajar. -Concientizar la importancia de ser parte de un equipo.
Tiempo	15 minutos
Materiales	Ninguno

20 PALABRAS COMUNES

Objetivo

- Deducir la necesidad de colaboración y los riesgos de una pretendida autosuficiencia..

Tiempo

20 minutos

Materiales

- Hojas de papel blanco
- Lápices

PELOTAS T-P.S

Objetivo

-Identificar qué es más importante para los empleados: la tarea, los procedimientos o los procesos socio afectivos, con el fin de llegar a un mejor entendimiento de la conducta de la organización, y de que conscientemente se realicen los ajustes necesarios, en caso de que hayan desbalances.

Tiempo

30 minutos

Materiales

-12 pelotas de anime, en tres tamaños y pintadas de diferentes colores: pequeña, mediana y grande.

-Tres letras de papel lustrillo negras (T, P y PS).

UNA FAMILIA INGLESA EN ESCOCIA

Objetivo

-Demostrarle a los participantes por qué "ASUMIR" es uno de los principales errores de la comunicación establecida entre las partes.

Tiempo

20 minutos

Materiales

-Entrega de lecturas a cada participante

ENSEÑANDO UNA RUTINA

Objetivo

-Observar el desenvolvimiento del grupo en situaciones en las que pueda haber cierta interferencia en sus canales de comunicación.

-Lograr que el grupo se percate de las consecuencias de asumir lo que otra persona pueda querer de él.

-Ayudar a mejorar los procesos comunicacionales dentro del grupo, mediante una reflexión a nivel individual y grupal.

Tiempo

30 minutos

Materiales

-Sillas

-Un salón relativamente grande

Segunda sesión

Actividades – Tiempo: 3 horas

FRASES INCOMPLETAS

Objetivo

-Ayuda a un conocimiento bastante profundo de las personas del grupo sin crear muchas tensiones.

-Permite descubrir facetas o características de personalidad que están ocultas en personas o las que aparentemente conocemos mucho.

Tiempo

15 minutos

Materiales

-Cuestionarios
-Lápices

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Objetivo	-Ofrece una oportunidad al equipo para observarse en diez criterios que son comunes en todos los equipos de alto desempeño. Esta actividad permite una discusión abierta y encamina la decisión del equipo hacia las acciones para desarrollar, aplicar y comunicar conductas y resultados relacionados con el alto desempeño..
Tiempo	45 minutos
Materiales	-Cuestionarios -Lápices

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Secuencia metodológica de la intervención

- Primera fase: Con la ayuda y asesoría de la profesora de Consultoría de Procesos II se llevaron a cabo: la definición del propósito, la creación de los objetivos, sus respectivas revisiones y el diseño de la sesiones de trabajo. Todo esto facilitó llevar las ideas a una propuesta concreta.

- Segunda fase: comprende la reunión con el cliente donde la consultora puso en práctica la escucha activa de las necesidades del cliente, a la vez que le presentó la propuesta y se acordó la fecha de inicio de las sesiones para la intervención. De igual forma la organización ofreció su ayuda y compromiso para brindarle a la consultora los recursos necesarios para la realización de las sesiones de trabajo.

- Tercera fase: aquí se diseñaron las sesiones de trabajo y se elaboraron los materiales. En esta fase se presento un inconveniente con las fechas de la realización de las sesiones de trabajo, las que originalmente estaban pautadas para los días 7 y 14 de Diciembre 2.002, y por motivos coyunturales (previendo la extensión del Paro Civico Nacional) se acordó con los directivos de la compañía adelantar las fechas para los días 30 de Noviembre y 4 de Diciembre de 2.002. Para la primera sesión asistieron un total de 12 personas y para la segunda 11 personas.

- Cuarta fase: luego durante los primeros días del mes de Febrero (una vez levantado el Paro Civico Nacional) la consultora sostuvo una reunión con los directivos de Wyngs Aviation, donde se les agradeció de nuevo toda su colaboración durante todo el proceso de consultoría, se intercambiaron opiniones acerca de las sesiones realizadas, se les entregó un informe y se

hicieron algunas observaciones sobre cómo mantener todos los logros alcanzados durante las sesiones de trabajo.

Resultados y análisis de las sesiones de grupo

QUIÉN ES...EN EL GRUPO

Resultado

Se les hizo difícil contestar algunas preguntas, pero se dieron cuenta de que el grupo si se conoce.

Aspecto Relevante

Ellos entendieron que a veces uno pasa años trabajando con la misma persona y no la conoce bien.

FORMAR EQUIPOS

Resultado

Tuvieron miedo de ser escogidos de último o de no ser escogidos por sus compañeros.

Aspecto Relevante

Aprendieron lo importante que es formar parte de un equipo y lo bien que se siente estar incluido en este.

20 PALABRAS COMUNES	**Resultado**	Se dieron cuenta de lo importante que es trabajar en equipo y colaborar.
	Aspecto Relevante	Aprendieron que unidos obtenían mejores resultados y podían alcanzar más rápido sus metas.
PELOTAS T.P.S.	**Resultado**	Se ratificó cuales eran sus debilidades y fortalezas.
	Aspecto Relevante	Los resultados son indicadores de que tienen que mejorar los procedimientos y conocer mejor las tareas de cada quien.
UNA FAMILIA INGLESA EN ESCOCIA	**Resultado**	Se identificaron con la historia, se acordaron de situaciones parecidas en el hogar y el trabajo en donde cometieron errores por querer asumir lo que el otro quiso decir.
	Aspecto Relevante	Aprendieron la importancia de verificar la información que se recibe y a nivel organizacional vieron lo costoso que puede ser para la empresa el no asegurarse bien antes de divulgar una información.

ENSEÑANDO UNA RUTINA

Resultado

Quedaron desconcertados al ver lo difícil que era enseñarle la rutina al compañero.

Aspecto Relevante

Aprendieron lo importante que es prestar atención a las instrucciones recibidas y a verificar cuando se les encomienda una tarea.

FRASES INCOMPLETAS

Resultado

Se sorprendieron con las respuestas de algunos compañeros, no se imaginaban que estas personas en su interior tenían ciertos gustos y preferencias.

Aspecto Relevante

Aprendieron a no asumir que por el hecho de verse todos los días ya saben lo que les gusta, atrae y motiva a sus compañeros. Así como también descubrieron que existen muchas similitudes entre sí.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Resultado

Identificaron cuales eran las fuerzas restrictivas para saber que acciones tomar y así eliminarlas y a su vez detectaron cuales eran sus fuerzas a nivel organizacional.

Aspecto Relevante

Aprendieron a establecer compromisos grupales e individuales para mejorar y crear un plan de acción para ser empleado en caso de presentarse problemas.

Evaluación de los participantes

A continuación se presenta la evaluación que realizaron los participantes en cuanto a las sesiones de trabajo y los facilitadores. Al tabular las 12 evaluaciones reactivas, los resultados fueron los siguientes:

1.- Las actividades más significativas fueron:

El juego de las pelotas y equipos de alto desempeño.

2.- Durante esta sesión de trabajo se sintieron:

Bien contentos, abiertos a la experiencia. Hizo que entre el equipo de trabajo hubiera mayor integración.

3.- Durante esta sesión de trabajo aprendieron:

- Que la comunicación es un punto importante en la relación con los demás y así realizar de una forma completa el trabajo.
- La importancia de trabajar en equipo y dejar los intereses particulares de un lado.
- Es importante revisar los procesos organizacionales y crear compromisos grupales para mejorarlos.

4.- La actividad que más disfrutaron fue:

Enseñando una rutina, porque aunque se sintieron que se desesperaron, fue enriquecedora para ellos.

5.- La opinión general acerca de esta sesión de trabajo fue:

Muy enriquecedora, es una experiencia que se debe repetir, para conocerse más entre ellos y saber qué se debe mejorar.

6.- La opinión general acerca de qué le cambiarían fue:

En general, que no le cambiarían nada, y que la segunda sesión debió ser igual de larga que la primera.

Tomando en cuenta los resultados de esta evaluación y de las observaciones durante ambas sesiones de trabajo, se puede decir que los empleados de esta empresa están muy comprometidos con la organización, están abiertos a los nuevos aprendizajes, se dejan llevar fácilmente, y captan sin mayor problema el objetivo que se busca en cada actividad.

Los empleados estuvieron muy atentos y motivados a participar e intervenir en todo momento, dando sus opiniones personales, que fueron bien enriquecedoras y esto ayudó a comprender mejor la fuente de la debilidad de la empresa. Durante las sesiones de trabajo, hubo un clima de respeto y profesionalismo en todo momento. Nunca se sintió que los participantes se tomaron las sesiones a la ligera, todo lo contrario, se sintió el carácter de seriedad y la importancia que tenían las sesiones para la organización.

Reporte de la experiencia por parte del consultor

La experiencia de haber realizado un programa de intervención en la organización Wyngs Aviation fue para la consultora sumamente

enriquecedor, ya que permitió el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la especialización y en términos de formación como consultor fue invalorable.

La consultora aprendió a preparar propuestas que fuesen interesantes para la organización cliente, a negociar con los clientes, a asumir retos y compromisos, a aprender a ganarse la confianza de todas las personas involucradas en el proceso, y a implantar un programa que fuese útil y productivo para la organización cliente.

El haber contado en todo momento con la acertada asesoría de la profesora de esta cátedra permitió que la organización cliente recibiera un servicio de alta calidad, con ética profesional, a pesar de todas las dificultades presentadas a lo largo del proceso de consultoría. Con esta intervención la consultora, que venía trabajando desde hace seis meses, aprendió y adquirió un grupo de actitudes, destrezas y conductas, todas estas necesarias para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la intervención realizada y las teorías expuestas, se puede evidenciar por qué es tan necesario que las organizaciones se pregunten y evalúen cómo están sus procesos tanto administrativos como comunicacionales, ya que éstos inciden enormemente sobre los resultados finales. En una empresa como Wyngs Aviation, en donde el resultado final es el servicio que se le brinda al cliente, estos procesos deben estar bajo constante revisión y evolución para que pueda seguir ofreciendo un servicio de alta calidad y estar acorde con las exigencias del mercado.

Luego de que la consultora realizase la intervención en la organización cliente -demostrándoles a los directivos dónde estaban ocurriendo los entorpecimientos y re-trabajos, y facilitando las herramientas comunicacionales para que los empleados se relacionaran de forma más productiva entre sí- es tarea de la empresa hacer un seguimiento para poder ver a largo plazo el retorno sobre la inversión que ellos realizaron, al permitirle a la consultora trabajar en su empresa.

Retomando el trabajo que se realizó al lo largo del proceso de consultoría, y tomando en cuenta lo que señalan Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), cuando afirman que la incertidumbre en el flujo de trabajo incluye hasta qué grado los gerentes y empleados conocen cuándo se recibirán los insumos para procesarlos, con las entrevistas de profundización se logró conocer cuáles eran para los empleados de la organización cliente los insumos que necesitaban para llevar a cabo sus actividades, saber de dónde provenían estos insumos y cuándo los requerían para realizar su trabajo a tiempo y eficientemente.

Dichos autores también mencionan que la incertidumbre de la tarea incluye el grado de conocimiento que tienen los gerentes y empleados acerca de la fabricación de un producto, cuando la incertidumbre de la tarea es alta los empleados cuentan con pocas formas especificadas de antemano (si hay alguna) para enfrentar la tarea a realizar.

Al realizarse las entrevistas de profundización se pudo saber si los empleados -sabiendo lo que debían hacer- contaban con los recursos necesarios y eficientes, así como también si invertían mucho tiempo debido a esto.

Siguiendo con Hellriegel, Slocum y Woodman (op:cit) la interdependencia de tareas en una organización puede ser combinada, secuencial o recíproca. La interdependencia secuencial, ocurre cuando un departamento o equipo tiene que terminar ciertas tareas antes de que uno o más de los otros departamentos o equipos, realicen las suyas.

En Wyngs Aviation existe una interdependencia secuencial de tareas, ya que para poder llevar a cabo el proceso de servicio de atención al cliente, los diferentes departamentos no pueden comenzar su tarea hasta que el otro departamento de quien dependen, le suministre la información necesaria.

Lo que se buscó con el proceso de consultoría realizado, es que la alta gerencia de Wyngs Aviation, tome las medidas necesarias –implemente un sistema de información y lleve a cabo una descripción de cargos- y esté preparada para afrontar un crecimiento de la organización sin temor a que esto llegue afectar en el futuro sus relaciones con los clientes.

En base a las sesiones de trabajo realizadas, se le sugiere a la empresa realizar en un lapso de 5 a 6 meses, una jornada de comunicación de retorno, producto de lo que se observó durante todo el proceso. Igualmente, con el objeto de evaluar qué avances han obtenido y revisar si se están cumpliendo con los compromisos grupales a los que se llegaron después de haber realizado estas sesiones, a través del monitoreo cada mes.

Por su parte, la consultora se sintió muy a gusto de haber compartido y trabajado con esta organización, y a la vez felicita a la organización cliente por contar con un personal de calidad, tan comprometido y profesional. Así mismo agradece profundamente a la empresa cliente el haberle dado la posibilidad de utilizar su espacio físico, capital humano y su "know-how" para realizar la consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M.J. (2000). Cómo Animar un Grupo. Madrid. Editorial CCS.
- Barnard, CH. (1938). The Funtion of the Excutive. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Berlo, D. (1987). El Proceso de la Comunicación. Buenos Aires. Ateneo.
- Crozier, M. (1973). The Bureaucratic Phenomenon. Chicago. University of Chicago Press.
- Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Nueva York. Harper & Row.
- Etzioni, A. (1964). Modern Organizations. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Fritzen, S. (1999). 70 Juegos para Dinámicas de Grupos. Buenos Aires. Editorial Lumen.
- Galbraith, J. (1977). Planificación de Organizaciones. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Gibson, Ivancevich y Donelly (1992). Organizaciones. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Guías de Gestion de la Pequeña Empresa. (1995). La Fórmula del Servicio Excelente. España. Díaz de Santos.
- Guízar, R. (1999). Desarrollo Organizacional. México. Editorial Mc. Graw-Hill.
- Hall, R. (1996). Organizaciones Estructuras Procesos y Resultados. México. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.

- Hammer, M. (2000). La Agenda. United States. Crown Business.
- Harris, O. (1990). Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. México. Vol. II. Editorial Ciencia y Técnica.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. (1999). Comportamiento Organizacional. México. Thomson Editores.
- Katz y Khan (1987). La Organización Social como Sistema Abierto. México. Mc Graw Hill.
- Kohls, R. y Brussow, H. (1995). Training Know – How for Cross Cultural and Diversity Trainers. United States. Adult Learning Systems. Inc.
- Kolb, D. , Rubin, I. y McIntyre, J. (1994). Psicología de las Organizaciones: Un Enfoque Experimental. México. Prentice Hall.
- Kubr, M. (1999). La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión. México. Editorial Limusa.
- Márquez, A. (1985). La Comunicación Impresa: Teoría y Práctica del Lenguaje Periodístico. Caracas. S.E.
- Martinez, V. y Nosnik, A. (1988). Comunicación Organizacional. México. Editorial Trillas.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Russell, R. (1979). An Introduction to Helping Adults Learn and Change. West Bend, WI: Omnibook Company.
- Schein, E. (1973). Desarrollo Organizacional. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A..
- Scott, W.R. (1964). Theory of Organizations, In Handbook of Modern Sociology. Chicago. Ed. Robert E.L. Farris. Rand McNally.

- Smith, H. y Fingar, P. (2002). Excerpts from Business Process Management: The Third Wave. United States. Meghan-Kiffer Press.
- Toeffler, A. (1991). La Creación de una Nueva Civilización. Barcelona. Plaza y Jones.

Referencias tomadas e Internet:

Domen,G.(1977). http://teruel.unizar.es/ceut/profesores/rblasco/MAZES/CURSO%20101/U3-caracter%20apr.htm

ANEXOS

PROGRAMA PARA LA GERENCIA GENERAL DE WYNGS

El presente proyecto pretende ofrecer un programa de intervención para contribuir con la mejora de los procesos administrativos relacionados con el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs Aviation.

Este proyecto se basará en la consultoría de procesos. El consultor ofrecerá su ayuda y guía a los empleados de la organización cliente para implantar las recomendaciones propuestas y acordadas con la empresa, basándose en las herramientas de intervención adquiridas en Desarrollo Organizacional.

PROPÓSITO

Contribuir con la mejora de los procesos administrativos relacionados con el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs en el contexto especifico las metas organizacionales planteadas en su plan estratégico, armonizando esfuerzos para consolidar el éxito compartido con base en las expectativas y fortalezas de sus integrantes.

OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACIÓN

- Obtener información actualizada con respecto a la identificación de las áreas donde ocurren los entorpecimientos, obstáculos laborales, retrabajos y desperdicios en los procesos administrativos y el flujo de información relacionados con el servicio de atención al cliente.
- Determinar los procesos que requieran ajustes para consolidar el alcance de las metas y así reducir el desperdicio e incrementar la productividad organizacional.

OBJETIVOS DE LA PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO

- Identificar la dinámica del grupo, sus componentes e interacciones.
- Describir el flujo de procesos que contribuyan a la generación de un clima de responsabilidad compartida, colaboración y productividad.
- Establecer un plan de acción inmediata concretada en compromisos grupales.

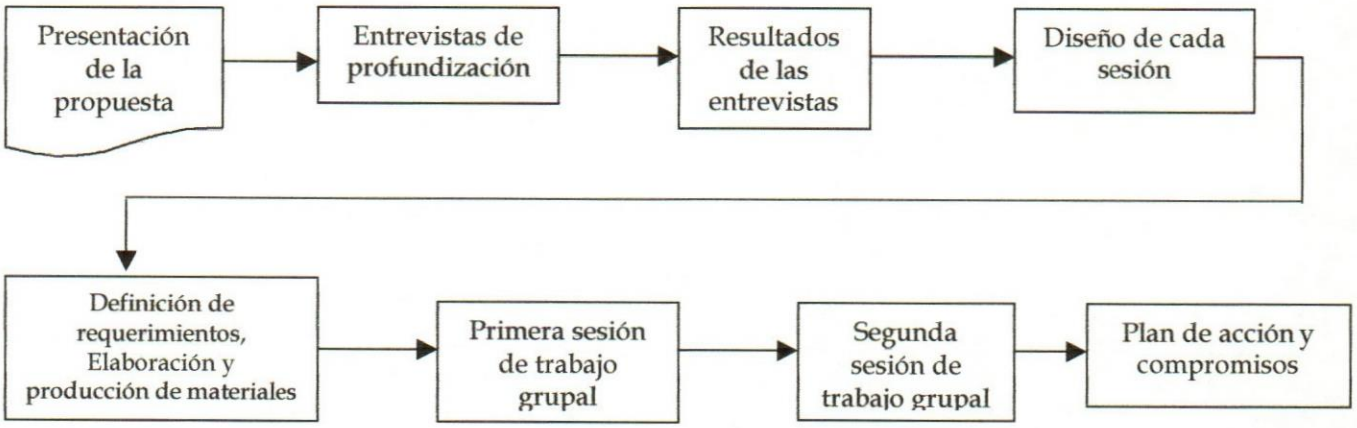
OBJETIVOS DE LA SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO

- Determinar los roles y maneras de implementarlos, asegurando una aplicación eficaz de los mismos, para la generación de un clima de responsabilidad compartida y productividad.
- Definir compromisos individuales y grupales condensados en un plan de acción de aplicación inmediata.

PRODUCTOS

- ✓ Presentación de los resultados y hallazgos de las entrevistas de profundización con conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Roles de empleados identificados y descritos.
- ✓ Herramientas que sirvan para mejorar los procesos de trabajo administrativos.
- ✓ Compromisos individuales.
- ✓ Plan de acción de aplicación inmediata.

PROCESO



Cabe destacar que ambas sesiones grupales se llevarán a cabo en un formato vivencial en idioma español.

ESTRATEGIA METODOLOGICA

Las sesiones grupales y la de seguimiento se realizaran tomando como base el aprendizaje centrado en la acción y en el aprendizaje dinámico acelerado dentro del ámbito del Aprendizaje de Adultos.
El aprendizaje centrado en la acción se basará en las destrezas de interacción, comunicación, integración grupal, como antecedentes para la conformación de equipos con determinación de sus roles.
El aprendizaje dinámico acelerado se focalizará en el proceso de trabajo desde un enfoque sistémico y con un sentido de dirección claramente establecido.

WYNGS
Aviation

1.- Menciona qué actividades o procesos haces tu dentro de la compañía:

2.- ¿De dónde provienen los insumos que necesitas para realizar tu trabajo? ¿Piensas que hay colaboración y disponibilidad por parte de la persona que te los provee? Una vez que realizas tu trabajo ¿a dónde va?

3.- ¿En qué parte del proceso piensas que se produce el "re-trabajo" , los retrasos, o en los que inviertes más tiempo?

4.-De todo lo que mencionaste ¿cuál es la situación más crítica o difícil cuando realizas tu trabajo?

5.- Si tuvieras el poder para resolverlo ¿cómo lo harías?

MAPA TEORICO CONCEPTUAL

Desarrollo Organizacional

Concepto

Es el uso de intervenciones planificadas, basadas en la ciencia del comportamiento, para el ajuste del trabajo a objeto de mejorar el funcionamiento organizacional y el desarrollo individual.

Utilidad

Ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

Consultoría Organizacional

Concepto

Ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Objetivo

Aumentar el valor de la organización considerada cliente, en términos de aportes tangible y menúsrable al logro de los objetivos principales de ese cliente.

Comunicación

Concepto

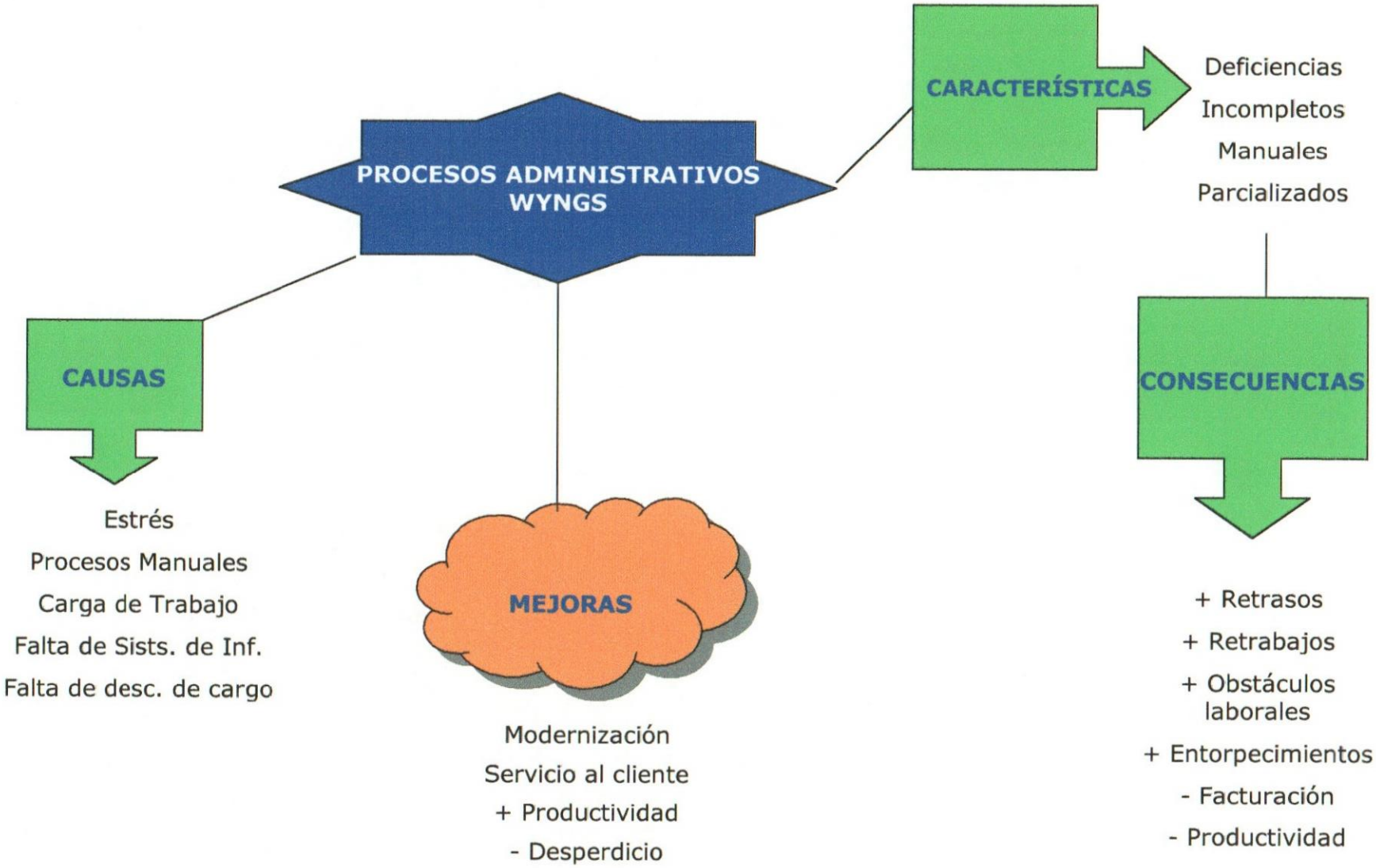
Intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar a los individuos dentro de su comunidad

Procesos Organizacionales

Concepto

Un grupo de actividades relacionadas, que hechas de forma ordenada y al tiempo adecuado crean un resultado de valor para el cliente

MAPA MENTAL WYNGS AVIATION



WYNGS
Aviation

Se complace en invitarlo para que asista al taller de mejoramiento organizacional que se efectuará en las instalaciones de Wyngs Aviation, el cual será llevado a cabo por *VF Consulting*, los días sábado 30 de Noviembre y 4 de Diciembre a las 9:30 a.m, con una duración de 4 horas el primero y 3 horas el segundo.

En el taller se darán a conocer los resultados del estudio realizado en la empresa sobre la percepción de clientes y empleados en cuanto al servicio de atención al cliente. Igualmente se realizarán dinámicas relacionadas con los hallazgos obtenidos.

Su asistencia y participación es de suma importancia para el éxito de los objetivos planteados. Le agradecemos su puntualidad.

Muchas gracias por su colaboración,

Wyngs Aviation

VFCONSULTING

WYNGS
Aviation

"Taller de mejoramiento Organizacional"

Cecilia Ferrero
Carmen Vetancourt

Propósito

Contribuir con la mejora de los procesos administrativos relacionados con el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs, en el contexto especifico de las metas organizacionales planteadas en su plan estratégico, armonizando esfuerzos para consolidar el éxito compartido con base en las expectativas y fortalezas de sus integrantes.

Objetivos de la 1era. sesión

- Identificar la dinámica del grupo, sus componentes e interacciones.
- Determinar los mecanismos para garantizar el funcionamiento óptimo de los procesos claves que contribuirán a la generación de un clima de responsabilidad compartida, colaboración, productividad y alineación con los objetivos organizacionales.

Objetivo de la 2da. sesión

- Establecer un plan de acción inmediata concretada en compromisos grupales e individuales.

Cronograma de actividades

1era. Sesión	Actividades
Duración 4 hrs. Inicio 9:30 a.m.	- Presentación - Bienvenida -Resultados diagnóstico -Quien es... en el grupo -Formar equipos -20 palabras comunes -Pelotas TPS -Una familia Inglesa en Escocia -Enseñando una rutina

2da. Sesión	Actividades
Duración 3 hrs. Inicio 9:30 a.m.	-Recuento sesión anterior -Frases incompletas -Equipos de alto desempeño -Cierre y evaluación del taller

Agradecimientos

"Queremos expresarle nuestro mayor agradecimiento a la empresa Wyngs Aviation por habernos brindado la oportunidad de realizar la consultoría y por ofrecernos su ayuda y colaboración en todo momento.

Igualmente a todos sus empleados, ya que fueron siempre muy amables, colaboradores y receptivos durante todo el desarrollo de nuestra intervención."

Guía de Facilitación

1era. Sesión	Actividades
Duración 4 hrs. Inicio 9:30 a.m.	- Presentación 10 min. *Cecilia* - Bienvenida 10 min. *Cecilia* -Resultados diagnóstico 10 min. *Carmen* -Quien es... en el grupo 20 min. *Cecilia* -Formar equipos 15 min. *Carmen* **Receso** 15 min. -20 palabras comunes 20 min. *Carmen* -Pelotas TPS 30 min. *Carmen* -Una familia Inglesa en Escocia 20 min. *Cecilia* -Enseñando una rutina 30 min. *Carmen y Cecilia*
2da. Sesión	**Actividades**
Duración 3 hrs. Inicio 9:30 a.m.	-Recuento sesión anterior 10 min. *Carmen* -Frases incompletas 15 min. *Cecilia* -Equipos de alto desempeño 45 min. *Cecilia y Carmen* -Cierre y evaluación del taller 20 min. *Cecilia y Carmen*

REQUERIMIENTOS PARA REALIZACIÓN DE LAS SESIONES DE GRUPO

Número de participantes: 12

I SESION

Rompe Hielo - Quien es.... en el grupo?

1 caja de lápices

Cuestionarios en formato de bingo

Dinámicas:

- **Formar equipos**
- **20 palabras comunes**

Resma de papel bond

Lápices

- **Pelotas TPS**

Comprar 12 pelotas de anime por tamaños: pequeñas, medianas y grandes.

Repartir preguntas en hojas, para cada participante.

- **Una familia inglesa en Escocia**

Entrega de lecturas a cada participante

- **Enseñando una rutina**

Salón grande

Sillas para cada participante

II SESION

Rompe Hielo- Frases incompletas

Lápices

Cuestionarios

Dinámica:

- **Equipos de alto desempeño**

Lápices

Instrumento para cada participante

QUIEN ES...EN EL GRUPO

Objetivos

1. Ayuda al conocimiento mutuo, aunque siempre en relación con el tipo de preguntas que se formulen
2. Ayuda al calentamiento del grupo y a su desbloqueo, ya que el uso del cuestionario hace que a la gente le resulte más fácil hablar de sí misma ante el grupo en el diálogo posterior.

Tiempo

20 minutos

Materiales

- Cuestionario de preguntas creadas por los animadores
- Lápices

Procedimiento

Cada uno de los participantes del grupo, incluido el animador, debe completar un formulario, con diversas preguntas. Luego de unos 5 minutos, se forma un círculo y se dialoga sobre las respuestas a cada una de las preguntas.

Se les pregunta a los miembros del grupo: ¿Cuál ha sido la más difícil de contestar? ¿Qué hemos aprendido que no supiéramos? ¿Qué no has sabido responder? ¿A quién conocías más? ¿A quién conocías menos? etc.

Posibles preguntas:

1.- Una persona del grupo cuyo nombre comienza con la misma letra que el mío.

2.- Una persona del grupo que le gusten los mismos deportes que a mí.

3.- Una persona del grupo que tiene el mismo color de pelo que yo.

4.- Una persona del grupo que es más bajo que yo.

5.- Una persona del grupo que tiene mi mismo signo zodíaco o que cumple en el mismo mes que yo.

6.- Una persona del grupo que tiene el mismo color de ojos que yo.

7.- Una persona del grupo que le gusta el mismo programa de televisión que a mi. Cuál es?

8.- Una persona del grupo cuyo apellido comienza por la misma letra que el mío.

9.- Una persona del grupo a quien le gusta más el teatro que el cine.

10.- Una persona del grupo a quien me gustaría conocer más.

11.- Una persona del grupo a quien le gusta el color rojo.

12.- Una persona del grupo que me gustó con solo verla.

13.- Una persona del grupo que haya leído el mismo libro que yo. ¿Cuál?

14.-Una persona del grupo cuya imagen cambió para mí desde el momento que la vi por primera vez en el grupo hasta ahora.

15.- Una persona del grupo con quien me siento a gusto.

Cuadro de respuestas

Preguntas	Nombre de persona	Comentario
Una persona del grupo cuyo nombre comienza con la misma letra que el mío		
Una persona del grupo que le gusten los mismos deportes que a mí		
Una persona del grupo que tiene el mismo color de pelo que yo		
Una persona del grupo que es más bajo que yo		
Una persona del grupo que tiene mi mismo signo zodíaco o que cumple en el mismo mes que yo		
Una persona del grupo que tiene el mismo color de ojos que yo		
Una persona del grupo que le gusta el mismo programa de televisión que a mi. ¿Cuál es?		
Una persona del grupo cuyo apellido comienza por la misma letra que el mío		
Una persona del grupo a quien le gusta más el teatro que el cine		
Una persona del grupo a quien me gustaría conocer más		
Una persona del grupo a quien le gusta el color rojo		
Una persona del grupo que me gustó con solo verla		
Una persona del grupo que haya leído el mismo libro que yo. ¿Cuál?		
Una persona del grupo cuya imagen cambió para mí desde el momento que la vi por primera vez en el grupo hasta ahora		
Una persona del grupo con quien me siento a gusto		

FORMAR EQUIPOS

Objetivos:

1. Dividir al grupo en pequeños equipos para trabajar.
2. Concientizar la importancia de ser parte de un equipo.

Tiempo:

15 minutos.

Procedimiento:

1. Se pide que tres o cuatro personas se ofrezcan voluntariamente para iniciar un ejercicio.

2. Se les indica que cada uno de los voluntarios debe escoger una persona.

Y a su vez la persona escogida debe escoger a otra persona. Así sucesivamente hasta haber quedado todo el grupo divido en tres o cuatro equipos.

3. Cada equipo debe sentarse en círculo y separado de los demás equipos.

4. Dentro de cada equipo, el voluntario comenzará diciendo las razones que le hicieron escoger a la persona que escogió y qué sentía cuando tenía que escoger. Luego la segunda persona en escoger dirá sus razones a la persona escogida por ella y cómo se sentía al tener que escoger. Así hasta terminar.

5. Cada persona dirá sinceramente cómo se sintió mientras esperaba ser escogida. ¿Miedo de no ser escogido? ¿Qué sintió quien fue escogido de último? ¿Esta experiencia trae a la memoria experiencias pasadas en el colegio con los juegos deportivos, por ejemplo?

6. Analizar:

º ¿Cómo me siento dentro de este equipo?

º ¿Qué me agrada de este equipo?

º ¿Qué me desagrada de este equipo?

20 PALABRAS COMUNES

Objetivo:

Deducir la necesidad de colaboración y los riesgos de una pretendida autosuficiencia.

Tiempo

20 min.

Materiales:

- Hojas de papel blanco
- Lápices

Procedimiento:

1. Pedirle a los participantes preparar una hoja en blanco y lápiz.
   Escuchar, con atención sin escribir nada, una lista de 40 palabras comunes.
2. Terminada la lectura, cada quien por sí solo debe reconstruir por escrito la lista.
3. Luego, en pareja, tratar de mejorar las listas hechas por cada uno.
4. Juntarse dos parejas y tratar de mejorar las listas.
5. Si es necesario juntarse nuevamente en grupos de ocho o menos.
6. Estimular la reflexión.

Palabras de dictado

BEBÉS	HERMANOS	POTENCIAL	VALENCIA
CONSULTORIO	AMOR	COCINA	EXCELENCIA
ALEGRÍA	EMBARAZO	LIBROS	INTELIGENCIA
COMUNICACIÓN	MADUREZ	TRABAJO	ABUELA
SECRETARIA	OPTIMISMO	VIAJES	COMPAÑEROS
SUPERACIÓN	FAMILIA	EQUIPO	CONOCIMIENTOS
APARTAMENTO	FRANCIA	DIETA	VIDA
MARIDO	DULZURA	MUEBLES	DINERO
MARACAIBO	PROGRESO	TESIS	AMIGOS
AYUDA	SEXO	CARIÑO	EJERCICIOS

LAS PELOTAS

Propósito

Identificar qué es más importante para los empleados: la tarea, los procedimientos o los procesos socio afectivos, con el fin de llegar a un mejor entendimiento de la conducta de la organización, y de que conscientemente se realicen los ajustes necesarios, en caso de que hayan desbalances.

Materiales

12 pelotas de anime, en tres tamaños y pintadas de diferentes colores: pequeña, mediana y grande.

Tres letras de papel lustrillo negras (T, P y PS).

Duración

30 minutos

Procedimiento

Los participantes se agrupan en 3 equipos de 4 personas cada uno. Las facilitadoras les entregan una lista de 9 preguntas, 3 relacionadas a la tarea, 3 a los procedimientos y 3 a los procesos socio afectivos. Cada grupo debe contestar afirmativa o negativamente a cada una de las preguntas.

Una vez que han finalizado, las facilitadoras le piden a cada equipo que presente sus respuestas afirmativas de cada aspecto de la organización (tarea, procedimientos y proceso socio afectivo), dependiendo de cuál sea el resultado, se representará a través de las pelotas. Por ejemplo, la tarea en grande, los procesos socio afectivos en mediano y los procedimientos en pequeño.

Luego de tener los resultados por equipo, se franquean todos en plenaria, para esto se anotan en la pizarra y se procede a contabilizar para saber cuál de éstos es el que tiene mayor peso dentro de la organización. De nuevo, dependiendo de cuál sea el resultado a nivel de la organización, se representará también a través de las pelotas.

Dimensiones de la interacción grupal

Tarea: es determinada por la naturaleza de los objetivos, las metas a lograr, el asunto por resolver. Es lo que hay que hacer.

- ¿Son las metas u objetivos específicos, claros y conocidos por todos?
- ¿Están en términos precisos, y medibles actuando como indicadores de éxito?
- ¿Se relacionan los objetivos unos con otros?

Procedimiento: es el conjunto de operaciones, pasos y la secuencia establecida para alcanzar la tarea (meta). Es la forma, los mecanismos y las condiciones para realizarla.

- ¿Se conocen las unidades de trabajo involucradas en el procedimiento?
- ¿Se identifica claramente la secuencia de operaciones a ejecutar?
- ¿Están las cargas de trabajo distribuidas equilibradamente?

Proceso socio afectivo: consiste en el intercambio entre las personas con base en las acciones, actitudes, conductas y reacciones afectivas y emocionales.

- ¿Es la comunicación directa y profunda?
- ¿Están dispuestos a crecer y madurar como individuos y como grupo?
- ¿Se manejan los conflictos con el enfoque ganar-ganar?

UNA FAMILIA INGLESA EN ESCOCIA

En cierta ocasión una familia inglesa pasaba sus vacaciones en Escocia, y en sus paseos observaron una preciosa casita de campo, que de inmediato pareció cautivadora para pasar allí un próximo verano. Indagaron quien era su dueño y resultó ser un pastor protestante, al que se dirigieron para que se las mostrase.

El propietario, muy amable se las mostró; y por la comodidad fue del agrado de la familia, comprometiéndose a alquilarla el próximo verano.

De regreso a Inglaterra se dieron cuenta que no habían visto donde estaba el W.C. (Water Closed o Poceta). La esposa escribió al dueño lo siguiente:

"Estimado señor, somos la familia que hace unos días visitó su casa de campo con deseos de alquilarla para nuestras próximas vacaciones y como omitimos enterarnos de un detalle, quiero suplicarle nos indique más o menos donde queda el W.C. Se despidió y envió la carta al dueño".

Al recibir la carta, el dueño desconoció la abreviatura W.C., pero creyendo que se trataba de una capilla llamada Wells Chapel, contestó a la familia los siguiente:

"Estimada familia:

Tengo el agrado de informarle que el lugar al que usted se refiere se encuentra sólo a 12 Km. de la casa, es molesto sobre todo si se tiene la costumbre de ir con frecuencia, pero algunas personas llevan comida y permanecen en el citado lugar todo el día, algunas llegan a pie, y otros en tranvía, arribando todos en el momento preciso.

Hay lugar para 400 personas cómodamente sentadas y 100 de pie, los asientos están forrados en terciopelo púrpura y tiene aire acondicionado para evitar las asfixias por las aglomeraciones.

Se recomienda llegar temprano para alcanzar lugar. Mi esposa por no hacerlo así, hace 10 años tuvo que soportar todo el acto de pie, y desde entonces ya no utiliza el servicio. Los niños de ambos sexos se sientan juntos y cantan a coro.

A la entrada se le da a cada persona un papel y aquel que no alcanza a la repartición puede utilizar el del compañero de asiento, pero al salir debe devolver dicho papel, para seguir usándolo durante un mes.

Todo lo que dejan depositado allí se utiliza para dar de comer a los huérfanos del hospicio.

Hay fotógrafos especiales en diversas poses, las cuáles serán publicadas en la página social de los diarios de mayor circulación. Así se podrá conocer a las personalidades en el momento de realizar actos tan humanos.

"ASUMIR" fue justamente el principal error de la comunicación establecida entre ambas partes. La familia inglesa asumió que las siglas W.C. serían claramente entendidas por el Pastor y éste a su vez pensó que representaría el nombre de la capilla.

Para evitar la confusión y el caos es importante que no demos por sobreentendido aquello que nos parece evidente: aclaremos y confirmemos la información que manejamos.

ENSEÑANDO UNA RUTINA

Objetivos

1. Observar el desenvolvimiento del grupo en situaciones en las que pueda haber cierta interferencia en sus canales de comunicación.
2. Lograr que el grupo se percate de las consecuencias de asumir lo que otra persona pueda querer de él.
3. Ayudar a mejorar los procesos comunicacionales dentro del grupo, mediante una reflexión a nivel individual y grupal.

Tiempo

30 minutos

Materiales

- Sillas
- Un salón relativamente grande.

Procedimiento

1.- Se le pide a la mitad del grupo que salga del salón.

2.- Las personas que se queden dentro, deberán sentarse, dejarse llevar por la experiencia, hacer que ésta fluya y cerrar los ojos, no abrirlos por nada, hasta que el animador no le toque el hombro y le diga: "puedes abrir los ojos".

3.- Las personas que están fuera, se les prohíbe hablarle a los miembros que están dentro del salón (sin que sepan que los de adentro no podrán abrir los ojos), y deben enseñarle una rutina (tocarse los tobillos, luego mover las rodillas lado a lado, mover la cintura y hacer círculos con sus manos) y se les indica que no pueden tocar a los demás miembros del grupo del pecho hacia arriba.

4.- Hacen que entre el grupo de afuera al salón para enseñar sus rutinas, y ya los de adentro deberán estar relajados, sentados con sus ojos cerrados. Se asigna una persona de afuera con una de adentro.

5.- El animador deberá observar en todo momento, prestando ayuda de ser necesario.

FRASES INCOMPLETAS

Objetivos

1. Ayuda a un conocimiento bastante profundo de las personas del grupo sin crear muchas tensiones.
2. Permite descubrir facetas o características de personalidad que están ocultas en personas o las que aparentemente conocemos mucho.

Tiempo

15 minutos.

Materiales

- Cuestionarios
- Lápices

Procedimientos

- Cada uno, individualmente, debe completar por escrito un cuestionario que se le entrega. En dicho cuestionario hay un conjunto de frases incompletas que deben terminarse, y siempre haciendo referencia a uno mismo.

- Luego de terminado, cada uno lee sus opiniones al grupo y responde a las preguntas que los demás le hagan o explica el por qué de sus respuestas.

Cuestionario

- Me gusta...
- Algunas veces deseo...
- Cuando algo me sale mal...
- Cuando entro en un grupo nuevo...
- La virtud que más admiro...
- Tengo miedo de...
- Estoy orgulloso de...
- Mi libro preferido es...
- Mi película preferida es...
- Mi héroe preferido es...
- La cualidad que prefiero en los hombres es...
- La cualidad que prefiero en las mujeres es...
- El defecto que puedo perdonar más fácilmente es...
- Mi hobby preferido es...
- Mis *poetas/cantantes/ músicos/ escritores/pintores* preferidos son...

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Propósito

Ofrece una oportunidad al equipo para observarse en diez criterios que son comunes en todos los equipos de alto desempeño. Esta actividad permite una discusión abierta y encamina la decisión del equipo hacia las acciones para desarrollar, aplicar y comunicar conductas y resultados relacionados con el alto desempeño.

Duración

45 minutos

Materiales

Cuestionarios

Lápices

Procedimientos

Las facilitadoras le aplicarán un cuestionario a los participantes y les darán unos minutos para contestarlo. Luego de haberlo contestado, se reunirán en equipo para establecer el promedio grupal por ítem. Al obtener el promedio lo registrarán el la última columna de la derecha. Luego se les dará cinco minutos para examinar el puntaje y la media de cada criterio, luego tomaran el puntaje más bajo y realizaran un análisis de campo de fuerzas, esto es:

- Mencionar las fuerzas impulsoras que actualmente están actuando y ayudan a manejar este ítem. Estas son las fuerzas propulsoras.
- Mencione las fuerzas que actualmente podrían estar deteniendo o estorbando el camino para que el equipo y usted manejen este item adecuadamente. Con respecto a este criterio, estas son las fuerzas restrictivas.

Luego se crea un plan de acción que de respuesta a las fuerzas restrictivas con todos los participantes.

CUESTIONARIO

Criterios para un equipo de alto desempeño: nunca y siempre

	Nunca			Siempre	
1.- Metas compartidas: al establecerse las metas los miembros se unen y colaboran para alcanzar los objetivos del equipo.	1	2	3	4	5
2.- Equipos con miembros capacitados: quienes forman el equipo son habilidosos en hacer su trabajo bien y demuestran su competencia diariamente.					
3.- Confianza/credibilidad: los integrantes del equipo pueden contar unos con otros para hacer algo y saber que se hará adecuadamente sin tener que verificar.					
4.- Respeto: en el equipo los miembros se tienen en alta estima y consideración y lo demuestran con su conductas.					
5.- Toma de riesgos: el clima del equipo es lo suficientemente seguro para que sus miembros apliquen ideas y conductas nuevas así como se confronten entre sí, sin temor ni represalia.					
6.- Actitud ganadora: los integrantes del equipo son optimistas y positivos con respecto a los nuevos retos que enfrenta.					
7.- Dedicación: todos los miembros están dedicados y comprometidos a trabajar como equipo.					
8.- Apoyo mutuo: cada quien está activamente a favor de trabajar en equipo y deseoso de prestar ayuda al otro en momentos de necesidad.					
9.- Estructura: los proyectos del equipo y sus actividades están interconectados y son comprendidos por sus integrantes.					
10.- Sinergia: los miembros del equipo trabajan bien juntos y logran más como equipo que como la suma del esfuerzo individual.					

ITEM:

EVALUCION REACTIVA

1.- La actividad más significativa para mi fue:

2.- Durante esta sesión de trabajo me he sentido:

3.- Durante esta sesión de trabajo aprendí:

4.- La actividad que más disfruté fue:

5.- Mi opinión acerca de esta sesión de trabajo es:

6.- ¿Qué le cambiarías?