AAU 4132

TESIS
DO 2003
S3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

ESTUDIO DE POSTGRADO

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HACIENDO SINERGIA HACIA UN OBJETIVO COMÚN

Lic. Alejandra Santana Gil

Proyecto de Tesis Realizado Para Optar al Título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Prof . Tahirí Ramos

Caracas, 17 de octubre del 2003

HACIENDO SINERGIA HACIA UN OBJETIVO COMÚN

por

Lic. Alejandra Santana Gil

Proyecto de Tesis realizado para optar al título de

Especialista en Desarrollo Organizacional

Universidad Católica Andrés Bello

Caracas, 17 de Octubre del 2003

Aprobado por _____

Prof. Thairí Ramos

Universidad Católica Andrés Bello

Sumario

HACIENDO SINERGIA HACIA UN OBJETIVO COMÚN

por

Lic. Alejandra Santana Gil

Esta tesis presenta un proceso de consultoría que comprende una fase de diagnóstico orientada a la integración y fortalecimiento de las áreas funcionales que soportan el desarrollo de un portal electrónico de una empresa transnacional de consumo masivo. El diagnóstico se basa en realizar un levantamiento de información cuyo fin es determinar las causas por las cuales el portal presenta limitaciones internas, así como conocer si las áreas y empleados involucrados con el proyecto están orientados a un mismo objetivo común y si se sienten o no, parte de un equipo de trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 5

Capítulo I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO 8

Presentación de la Empresa 8

Objetivos General y Específicos del Diagnóstico 21

Objetivo General 21

Objetivos Específicos 21

Objetivos Académicos del Diagnóstico 22

Alcance del Diagnóstico 23

Limitaciones del Diagnóstico 25

Capítulo II. MARCO TEÓRICO 26

¿Qué es el Desarrollo Organizacional? 26

Modelo de Consultoría de Procesos 29

Administración del Programa de Desarrollo Organizacional 30

El Contrato Psicológico 32

Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord 32

Grupos 35

Equipos 39

Equipos de Trabajo de Alto Desempeño 44

Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño de Mc. Millan 48

Aportes de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño 52

Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo de Alto Desempeño 53

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO 57

Marco Metodológico del Diagnóstico 57

Tipo de Investigación 57

Diseño de la Investigación 58

Métodos de Recolección de Datos 59

Entrevista Estructurada 59

Encuestas 60

Capítulo IV. PLAN DE ACCIÓN DEL DIAGNÓSTICO 61

Etapa 1: Entrada y Contrato 63

Cronograma 68

Etapa 2: Diagnóstico 70

Etapa 3: Análisis 81

Etapa 4: Retroalimentación y Propuesta de Intervención 85

Capítulo V. CONCLUSIONES 88

Capítulo VI. RECOMENDACIONES 91

Capítulo VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94

Capítulo VIII. ANEXOS 95

RECONOCIMIENTOS

La autora de este trabajo de tesis desea expresar la más sincera apreciación al profesor Ricardo Petit y a la Sra. María Da Silva por su asistencia en la preparación del mismo.

Asimismo, quiero expresar especial agradecimiento a mis familiares por su solidaridad, comprensión y ayuda durante el desarrollo del proyecto, quienes en todo momento me apoyaron.

A Carmen Luisa Silva, mi compañera de trabajo durante la Consultoría I y II le quiero expresar mi más sincero agradecimiento y admiración por su constancia y dedicación. Realizar el proyecto de tesis con ella fue una experiencia profesional y académica muy productiva e interesante.

A Dios y a la Virgen les ofrezco esta tesis, porque sé que sin ellos a mi lado no hubiese alcanzado esta meta y todo lo que hoy en día he logrado.

INTRODUCCIÓN

El presente es un trabajo de consultoría que se realizó como resultado de una solicitud de una empresa privada, para llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual del entorno del proyecto de un portal electrónico con fines de obtener información que permitiera al consultor, conjuntamente con la empresa, identificar las oportunidades de mejora para lograr que los objetivos del portal se alcanzaran con eficiencia.

Por razones de confidencialidad y por solicitud de la gerencia de la empresa algunos datos fueron modificados, por lo cual, esta organización en lo sucesivo y a los solos efectos del presente trabajo se denominará "Newco" y el proyecto específico con el cual se trabajó se denomina portal depanytodo.

El proceso de consultoría que se presentará en el siguiente trabajo abarca solamente la fase de diagnóstico, ya que la fase de intervención será presentada como proyecto de tesis por otra compañera del postgrado.

En la fase de diagnóstico la empresa le informó a la consultora sus requerimientos de generar una mayor integración entre las diversas áreas funcionales y personas involucradas en soportar y desarrollar al portal depanytodo como proyecto innovador de la organización.

La investigación se orientó en determinar si existe o no un equipo de trabajo cuyos miembros estén enfocados a lograr el propósito del portal depanytodo: "Enfoque hacia el Cliente".

El diagnóstico se limitó a determinar la existencia o no de un equipo de trabajo, la percepción de los integrantes de las diferentes áreas involucradas con el portal acerca de si conocían el proyecto depanytodo, si se sentían parte de él, si conocían sus objetivos y finalmente si conocían a sus líderes.

En los hallazgos arrojados por el diagnóstico se confirmó la hipótesis de que los actores internos involucrados en el proyecto depanytodo eran grupos de trabajo funcionales que actuaban según requerimientos puntuales y no un equipo de trabajo orientado con un mismo objetivo común: "Enfoque hacia el cliente". La mayoría de ellos no se sentían involucrados en el proyecto y no tenían claro su objetivo.

La confirmación de la ausencia de un equipo de trabajo que soportara el proyecto depanytodo se tomó como insumo para plantear una propuesta de intervención. Se decidió proponerle al cliente la creación de un equipo de trabajo, que posteriormente se transformaría en un equipo de alto desempeño, integrado por personas de diversas áreas funcionales involucradas con el proyecto para fortalecerlo y consolidarlo dentro de la organización.

Este trabajo consta de ocho capítulos. En el primero se realiza una descripción detallada del problema de estudio que abarca la presentación de la empresa cliente, los objetivos del diagnóstico, el alcance de la consultoría y finalmente las limitaciones de la misma.

En el segundo capítulo se presenta una referencia teórica del campo del desarrollo organizacional utilizado para la fase del diagnóstico. En este capítulo se

define el modelo de consultoría de procesos; el modelo de Marvin Weisbord utilizado para realizar el diagnóstico y la teoría de grupos, equipos y equipos de alto desempeño.

El tercer capítulo consta de la metodología empleada para llevar a cabo la fase del diagnóstico y en el cuarto se presenta el plan de acción con su cronograma y etapas respectivas.

Finalmente, los capítulos posteriores se refieren a las conclusiones del proceso de consultaría, las recomendaciones de la consultora, la bibliografía consultada y los anexos del trabajo.

Capítulo I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

Presentación de la Empresa

Newco es una empresa privada familiar y transnacional con presencia en 55 países y más de 70.000 puestos de trabajo. En Venezuela está formada por 2.400 personas, 800 obreros y 1.600 empleados. El sector económico al que pertenece es la industria de alimentos, siendo su principal actividad económica: "manufactura y distribución de productos alimenticios de consumo masivo y de uso industrial en las líneas de harinas, pastas, aceites, arroz, azúcar y sal".

La misión global de Newco es elevar los estándares de vida del mundo ofreciendo mayor valor a los productores y consumidores, siendo responsable con la comunidad y el medio ambiente.

La misión de Newco en Venezuela es ser reconocida para el año 2010 como la empresa líder en el país en proveer a sus clientes soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios.

Newco tiene creencias básicas que constituyen los cimientos de las relaciones con sus clientes, proveedores, empleados accionistas y las comunidades en las que hace negocios. Estas son:

INTEGRIDAD: Su palabra es su garantía.

EXCELENCIA: Hacer de Newco la mejor compañía en todo lo que haga.

CRECIMIENTO: Crear oportunidades para los individuos y sus negocios.

TRABAJO EN EQUIPO: Sumar los conocimientos y habilidades de sus empleados a través de la comunicación efectiva para crear éxito compartido.

VISION DE FUTURO: Tener la paciencia y la visión que les permita a sus empleados construir negocios duraderos.

DESEOS DE COMPETIR: Buscar ganar con reglas de juego claras, con ética y transparencia.

Newco está consciente de la necesidad de adaptarse a los cambios que están teniendo lugar en la economía global y para lograr alcanzar el éxito y el liderazgo en este ambiente de tanta competitividad, ha desarrollado una "Iniciativa Estratégica" orientada a "crear valor para los clientes, lo que le permitirá brindar valor a sus empleados, accionistas y a las comunidades donde ellos viven y trabajan".

Esta Iniciativa Estratégica representa los criterios básicos que guían a la empresa, los cuales son:

- Un compromiso con el desarrollo sustentable de la actividad agrícola y agroindustrial. Una búsqueda permanente de la excelencia.
- Un ambiente de trabajo seguro, que descansa en la confianza, la responsabilidad, la integridad, el trabajo en equipo y la comunicación abierta.

- Un compromiso por el crecimiento de las operaciones y el desarrollo de nuevas oportunidades que respondan a las cambiantes necesidades de sus clientes.
- La seguridad de sus instalaciones y la preservación del medio ambiente.

Estos criterios básicos le permitirán a Newco ser una empresa líder al brindar novedosas soluciones a sus clientes sobre una base de respeto profesional mutuo, un entorno de trabajo en equipo y donde el conocimiento es compartido para alcanzar los objetivos comunes.

Para Newco, las acciones organizacionales por sí solas no son suficientes. El compromiso de cada individuo es también necesario para alcanzar mayores y mejores resultados, razón por la cual su cultura valora la integridad, la eficiencia, la mejora continua y la dedicación al trabajo. Al respecto, Newco definió seis perfiles de comportamiento que serán la base para una renovación segura y perdurable de la empresa. Estos perfiles se refieren a conductas individuales, al ambiente de trabajo y a principios compartidos que marcarán la diferencia en el camino a ser recorrido.

Los comportamientos claves para el éxito de la empresa Newco, son:

1. Desarrollar y promover un profundo conocimiento de sus clientes:

- Priorizar las necesidades de los clientes y las oportunidades que ellas brindan.

- Hacer preguntas que provoquen reacciones y profundizar en los temas de interés de los clientes.
- Asegurar la participación de todos los integrantes de la empresa en el proceso de brindar valor agregado a los clientes.
- Asegurar una interacción múltiple con la organización de los clientes.
- Resolver los problemas en conjunto con los clientes.
- Hacer uso del conocimiento de los clientes y sus organizaciones para mejorar en forma continua el valor de los productos y servicios de Newco.

2. Discutir, decidir y apoyar:

- Tener claro los objetivos, alcance y plazos para las discusiones.
- Comunicar los motivos que respaldan las recomendaciones o decisiones.
- Ajustarse a los hechos y análisis.
- Incluir en las discusiones a las personas apropiadas, entre ellas, aquellas que sean responsables por la implementación de la decisión tomada.
- Hacer preguntas con la genuina intención de comprender los distintos puntos de vista, evitando un enfoque estrictamente personal.
- Escuchar atentamente evitando hacer juicios prematuros.
- Estar dispuesto a considerar múltiples opciones.

- Contribuir al cierre de discusiones y a la toma de decisiones implementables.
- Apoyar las decisiones una vez que hayan sido tomadas.

3. Desafiar, innovar, cambiar:

- Desafiar continuamente el status-quo y buscar nuevas alternativas.
- Experimentar activamente dentro de límites acordados.
- Intentar nuevos enfoques.
- Ser entusiastas de la innovación y la acción.
- Aprender de los fracasos y compartir esas lecciones con el resto de la organización.

4. Demostrar respeto, sinceridad y compromiso:

- Tratar a los clientes y colegas con respeto.
- Crear un entorno en el cual las diferencias sean valoradas, la comunicación sea abierta y las personas sean escuchadas.
- Hablar sinceramente y proporcionando una opinión constructiva.
- Insistir en la honestidad, libre de agendas ocultas.
- Asegurar que todas las opiniones y puntos de vista sean escuchados.
- Cumplir con los compromisos contraídos con colegas y clientes.

5. Ejercer y reforzar la colaboración:

- Compartir conocimientos activamente.
- Trabajar en equipo con distintos sectores en busca de nuevas ideas y oportunidades entre las áreas de negocios.
- Resolver problemas conjuntamente con los clientes, proveedores y colegas.
- Compartir recursos para desarrollar productos y servicios entre las diversas áreas de la organización.

6. Asegurar y aceptar responsabilidad por los resultados:

- Dar a conocer claramente a todos los empleados los planes de negocios, las responsabilidades individuales y las expectativas.
- Permitir que las decisiones sean tomadas en el nivel correspondiente y tan cerca del mercado como sea posible.
- Incorporar a los empleados al proceso de enfrentar los desafíos del negocio.
- Evaluar el desempeño con relación a las medidas acordadas.
- Administrar consistentemente las consecuencias relativas a las expectativas.

Como parte de su Iniciativa Estratégica, Newco inició el proceso de creación de un Pensamiento Global Compartido alrededor del Liderazgo y los "3 Pilares" (Alto Nivel de Desempeño, Orientación al Cliente, e Innovación) y otros mensajes asociados.

Pensamiento Global Compartido es poseer conjuntamente un pensamiento, intención y propósito, y encausarlos.

Newco como empresa se mantiene y crece gracias a la consecución de metas claras y definidas que tienen como base perseguir un fin común conocido por todos sus empleados. Estas metas están relacionadas con la Visión, Misión, Creencias

Básicas, Cultura, Iniciativa Estratégica, Comportamientos Claves y Políticas Corporativas de la empresa.

Newco también definió una nueva estructura organizacional diseñada para conducir sus actividades en el mundo con mayor productividad, competitividad en el mercado, capacidad de provisión de servicios y generación de soluciones para sus clientes.

Esta estructura está conformada por dos grandes bloques: el Centro Corporativo y las Unidades de Negocios. El primero tiene como objetivo el apoyo a las estrategias de Newco, el desarrollo y estímulo de nuevos talentos y la definición de los negocios de la empresa en el mundo a partir del análisis del mercado. Por su parte, las Unidades de Negocios están definidas desde el punto de vista de las necesidades de los clientes.

Respondiendo a esta estructura, el proyecto del portal denominado depanytodo es una iniciativa de innovación tecnológica del área de negocios electrónicos (e-business) que está llevando a cabo la empresa Newco como parte de su plan estratégico para cumplir con su misión en Venezuela.

Depanytodo es un portal en Internet de tipo negocio a negocio (B2B: Business-to-Business) y es el único portal de negocios dirigido al sector panadero y pastelero de Venezuela. Es un espacio informativo e interactivo donde se exponen temas variados de interés para los comerciantes panaderos y se ofrece a los clientes la alternativa de relacionarse con sus proveedores vía Internet.

Depanytodo ofrece dos áreas de interés a sus visitantes, un área pública y otra privada con acceso restringido a clientes.

El área pública de depanytodo es un magazine electrónico donde se presenta al internauta información variada y constantemente actualizada sobre el mundo panadero: asesoría comercial, noticias, entrevistas, recetas, tips y secretos del oficio del pan.

El área privada de depanytodo es un nuevo canal de transacciones comerciales donde los clientes pueden realizar las siguientes actividades: conocer información acerca de su vendedor, cambiar sus datos de usuario, registrar usuarios adicionales, ver e imprimir catálogo de productos, realizar órdenes de compra, crear listas de compra, conocer el status de sus pedidos y llevar un control detallado de sus cuentas.

Este proyecto es único en su estilo y busca crear valor agregado entre sus clientes y diferenciación de la empresa Newco ante su competencia, ya que es la pionera en el desarrollo de un portal electrónico de negocios orientados al cliente en función de los productos que se están comercializando por esa vía.

El portal está soportado por una línea 0-800 de atención al cliente y representa una nueva herramienta de mercadeo y apoyo para la fuerza de ventas de la compañía.

El diseño y desarrollo de este proyecto se inició en septiembre del 2001 y en agosto del 2002 se inauguró el área pública del portal con los clientes y el público en general en el evento de FEVIPAN 2002 (Feria Venezolana del Pan). Para noviembre

del 2002 se inició el entrenamiento y la fase piloto con los primeros clientes del área privada del portal.

Inicialmente durante el diseño y desarrollo de este proyecto participaron diversas áreas de la empresa, estas son:

- Negocios electrónicos (e-business)
- Tecnología de información (I/T)
- Ventas Harina Industrial
- Mercadeo Harina Industrial
- Riesgo / Administración
- Producción y Logística de las plantas de Catia y Maracaibo
- RRHH
- Contraloría Interna
- Legal

Estos son grupos funcionales dentro de la empresa con actividades y roles bien delimitados y definidos que trabajaban para el portal según demanda, es decir, a medida que se le solicitaban requerimientos, ellos los realizaban.

El proyecto depanytodo comenzó con mucha energía y fue perdiendo fuerza dentro de la organización, lo que ocasionó que sus adelantos se lograran lentamente y con ciertas complicaciones.

A raíz de los sucesos ocurridos durante los meses de diciembre 2002 y mayo 2003 en el país (para cívico nacional, escasez de combustible, control y regulación de precios, imposición de un régimen de control de cambios de divisas, escasez de materia prima por falta de suministro de dólares para adquirirla y por ende una baja producción de los principales productos a mercadear por este medio, etc.) el proyecto depanytodo se vio afectado, razón por la cual la fase del piloto se prolongó en el tiempo y no se hizo un cierre formal de la misma.

Experiencias contadas por personas que han fracasado en negocios electrónicos que utilizan Internet como medio para ofrecer sus servicios y productos, cuentan que la mayoría de las causas del fracaso se deben al incumplimiento por parte del proveedor del servicio, por la generación de falsas expectativas en el cliente y por una logística de distribución inadecuada para satisfacer las necesidades del cliente.

Conociendo lo anteriormente expuesto, la gerencia de la empresa Newco tomó la acertada decisión de cerrar el área privada para comercializar productos a través del portal y así evitar que los clientes percibieran el servicio como algo negativo, ya que la empresa no podía satisfacer las solicitudes de los clientes realizadas a través de este medio.

Otro hecho que afectó el portal fue la salida de la empresa del principal líder del proyecto en enero del 2003 y la no restitución del mismo. Este líder pertenecía al área Comercial (Gerente de Mercadeo y Ventas de los productos a mercadear por el portal), fue el creador de esta iniciativa y tenía la responsabilidad del 70% del

proyecto, según una declaración de compromiso definida en diciembre del 2002 en sus áreas de resultado clave para su evaluación de desempeño.

El otro 30% de la responsabilidad del proyecto pertenecía al líder de negocios electrónicos, quien a la salida del gerente de Mercadeo asumió informalmente la responsabilidad, aún teniendo otras más. Esta situación trajo como consecuencia que el portal dejará de ser un nuevo canal de mercadeo y apoyo a la fuerza de ventas, para convertirse en un proyecto de negocios electrónicos en donde los principales responsables (mercadeo y ventas) no se sentían parte del mismo.

En la actualidad la empresa esta organizándose para terminar con la fase piloto e iniciar el proceso de masificación de la herramienta, primero en el área metropolitana y luego en el ámbito nacional. Por ello, la gerencia de la empresa Newco ha solicitado los servicios de consultoría para realizar un diagnóstico que consiste en levantar información del entorno del proyecto depanytodo con el fin de conocer si las áreas y personas involucradas con el proyecto están integradas, enfocadas y comprometidas hacia el objetivo común del portal: El cliente panadero.

La Sra. María Odilia Da Silva, I/T Business Unit Manager, fue la solicitante del servicio de consultoría y que en lo sucesivo y a los solos efectos de este trabajo se denominará "**la persona contacto**". Ella expresó que requiere que el proyecto logre solventar las limitaciones que presenta, contar con el apoyo y confianza de los actores involucrados y recuperar la energía de trabajo inicial que se tenía para el mismo.

La persona contacto también solicitó entender cuál es la organización que el portal debe tener y qué cambios se deben hacer en la organización interna para lograr una mayor integración de los actores involucrados con el mismo. Señaló que percibía que algunos actores internos estaban rechazando el proyecto.

Objetivos General y Específicos del Diagnóstico

Objetivo General

La presente intervención diagnóstica tiene como objetivo principal realizar un levantamiento de información del entorno del proyecto depanytodo de la empresa Newco, con el fin de conocer si las áreas y participantes involucrados con el proyecto están integrados, enfocados y comprometidos hacia el objetivo común del portal: el cliente panadero.

Objetivos Específicos

- Definir conjuntamente con la gerencia de Newco cuál es la organización que el portal debe tener y qué cambios se deben hacer al respecto para lograr mayor integración de las áreas y personas involucradas con el proyecto.
- Conocer si las áreas y las personas involucradas con el portal están orientadas a un mismo objetivo común y si se sienten parte de un equipo.
- Conocer la percepción de los integrantes de las diferentes áreas acerca de si conocían el proyecto depanytodo y si conocían a sus líderes.
- Presentarle a la persona contacto y a la gerencia de Newco los resultados del diagnóstico y las recomendaciones para mejorar el desempeño del portal.

Objetivos Académicos del Diagnóstico

- Levantar información y procesarla en función del modelo de diagnóstico "Seis Cuadro" de Marvin Weisbord.
- Llevar a cabo un proceso de consultoría aplicada a una organización real, centrada en la fase de Diagnóstico.
- Aplicar el método de la consultoría de procesos a través del cual la función del consultor es orientar al cliente a solventar sus limitaciones o a responder a sus necesidades a través de un proceso de aprendizaje y de intercambio de información entre el consultor y el cliente.
- Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas durante los estudios de Desarrollo Organizacional.
- Fortalecer y adquirir nuevas habilidades como consultor que permitan desarrollar destrezas en el campo del Desarrollo Organizacional.

Alcance del Diagnóstico

El presente trabajo de consultoría se desarrolla en el entorno interno del proyecto del portal de negocios electrónicos "**depanytodo**" de la empresa Newco. En este proyecto han participado miembros de distintas áreas de la organización (negocios electrónicos, tecnología de información, ventas y mercadeo de harina industrial, riesgo/ administración, producción y logística de las plantas de Catia y Maracaibo, RRHH, contraloría interna y legal) según requerimientos específicos solicitados en un momento dado durante la etapa del diseño y desarrollo del mismo. Sin embargo, no siempre han participado las mismas personas y estas no han estado involucradas en los objetivos del proyecto.

Para el Diagnóstico se consideraron todas las áreas y personas que han participado en el diseño y desarrollo del portal depanytodo. Esto se refiere específicamente a un universo de:

- 11 áreas funcionales.
- 122 personas de diversas áreas.

- **Gerencia de Negocios Electrónicos (e-business):** Área responsable de crear y ejecutar las estrategias para lograr el éxito apropiado en negocios electrónicos, a través de soluciones innovadoras que generen valor agregado a los clientes de Newco.

- **Gerencia de Tecnología de información (I/T):** Área responsable de crear y ejecutar soluciones y estrategias tecnológicas para el uso interno de la organización.
- **Gerencia de Harina Industrial:** Área responsable de desarrollar e implementar las estrategias de mercadeo y ventas de los productos de Harina para la industria panadera y pastelera del país.
- **Riesgo/Administración:** Área responsable de supervisar las cuentas por cobrar y pagar, evitando que la empresa despache mercancía en condiciones adversas. Además, controla y supervisa las líneas de crédito de los clientes.
- **Producción y Logística de las plantas de Catia y Maracaibo:** Área responsable de la producción y despacho de los productos que se comercializan por medio del portal.
- **RRHH:** Área responsable de la contratación del personal, beneficios laborales, entrenamiento y nómina.
- **Contraloría Interna:** Área responsable de la contaduría de la empresa, balances, libros, activos y pasivos.
- **Legal:** Área responsable de la elaboración, aprobación, discusión de documentos, contratos y consultoría interna de la empresa para las diferentes unidades de negocios.

Limitaciones del Diagnóstico

A lo largo del trabajo de investigación se presentaron ciertas limitaciones que retrasaron de alguna manera los cronogramas acordados con la persona contacto. Las reuniones de seguimiento que se establecieron en el contrato psicológico para realizarlas todos los miércoles, no se pudieron efectuar con regularidad debido a tareas y actividades imprevistas que se le presentaban a la persona contacto.

En la recolección de la información se invirtió más tiempo de lo estimado, ya que las personas a las cuales se les entrevistó, en más de una ocasión cambiaron la cita para la entrevista por sus responsabilidades en la empresa. Del mismo modo, la devolución de las encuestas contestadas tardó 15 días, lo que retrasó el análisis de los resultados y la entrega del informe diagnóstico.

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Al formar parte esta materia del mundo de las ciencias de la conducta, el Desarrollo Organizacional cuenta en la literatura con una gran variedad de definiciones, unas más simples y otras más complejas. Se puede decir, tal y como lo señalan French y Bell (1996) que "es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado". (p.xiii)

Para Beckhard (1969) el Desarrollo Organizacional es "un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta". (French y Bell, 1996, p. 28)

Según Porras y Robertson (1992) el Desarrollo Organizacional es "una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo." (French y Bell, 1996, p. 28).

En su libro, French y Bell (1996) recopilan una serie de definiciones de Desarrollo Organizacional y a partir de ellas elaboran una definición de DO que

incluye las características más importantes para el presente y el futuro de esta disciplina. Según estos autores el Desarrollo Organizacional es:

> Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. (p. 29)

Estos autores realizan la siguiente explicación del concepto:

El esfuerzo a largo plazo se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo. "Es un camino de cambio continuo que nunca termina". (French y Bell, 1996, p. 30).

Guiado y apoyado por la alta gerencia es un elemento vital. La alta gerencia debe iniciar el proceso y guiarlo para evitar que este fracase, ya que es un proceso difícil y serio para toda organización.

Por proceso de visión se entiende el desarrollo de una imagen viable, coherente y compartida de la organización. Consiste en crear una imagen del futuro deseado para la organización.

Por delegación de autoridad se entiende que los miembros de la organización puedan desarrollar y utilizar sus talentos para el logro de las metas individuales y de la organización. Se involucra a grandes números de personas para que ayuden a crear la visión del mañana de la organización.

El proceso de aprendizaje hace referencia a la interactuación de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización en donde continuamente se desarrollan capacidades, se fomentan patrones nuevos de pensamiento y las personas aprender a "aprender juntas". (French y Bell, 1996, p. 30)

Los procesos de resolución de problemas son las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos para la organización y su funcionamiento interno.

La administración constante y de colaboración de la cultura de la organización se refiere a uno de los aspectos más importante en cualquier organización: la cultura. Esta es el "patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos de una organización" (French y Bell, 1996, p. 31). Es la manera como la organización percibe, piensa y siente. La administración y colaboración de esta cultura significa que todos los integrantes de la organización actúen para su funcionamiento.

Los equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos permiten reflejar la posición central e importancia que tienen los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. "Son los bloques de construcción básicos de las organizaciones" (French y Bell, 1996, p. 32).

Ser un consultor-facilitador implica apoyar a la organización en los procesos de desarrollo organizacional con una posición neutral, objetiva y que posee conocimientos de la situación que se le presenta.

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

La investigación-acción, tal y como lo señala French y Bell (1996), se refiere a un modelo participativo de diagnóstico en donde conjuntamente con el cliente, el consultor percibe lo que anda mal y lo que se debe corregir, planifica y emprende acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evalúa los efectos de las acciones, hace ajustes según sea necesario y repite la secuencia nuevamente.

Modelo de Consultoría de Procesos

En la consultoría de procesos los consultores de DO establecen con el cliente una relación de colaboración de relativa igualdad a través de la cual, juntos identifican los problemas y las oportunidades que tiene la organización y emprenden una acción. Según Schein, "el consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la auotointervención". (French y Bell, 1996, p. 181).

"El papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar los problemas.

No proporcionan soluciones a los problemas; sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos". (French y Bell, 1996, p. 4).

Administración del Programa de Desarrollo Organizacional

Según French y Bell (1996) todo programa de desarrollo organizacional está compuesto por tres componentes básicos: diagnóstico, acción y administración del programa. Estos autores señalan que el diagnóstico representa "una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés" (p. 115) entendiendo el término sistema como la organización.

Del mismo modo, French y Bell (1996) definen a la acción como "todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización" (p. 115) y la administración del programa abarca "todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa" (p.115).

El primer paso de todo proceso de consultoría es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. "¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y el estado actual? Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema" (French y Bell, 1996, p. 117).

Luego del diagnóstico se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y fortalecer los puntos fuertes, es decir, se llevan a cabo las intervenciones del DO que son "actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados" (French y Bell, 1996, p. 129). Posteriormente, se evalúan los resultados de las acciones que se realizaron y se inicia el proceso de nuevo.

Por su parte, Warner Bruke describe que el programa de desarrollo organizacional cuenta con 7 fases:

1 Entrada: Es el contacto inicial entre el consultor y el cliente en donde se explora la situación que motivó al cliente a buscar al consultor.

2 Hacer un contrato: Se establecen expectativas mutuas y se llega a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía.

3 Diagnóstico: Se descubren hechos que permiten obtener una imagen de la situación que plantea el cliente. Se recopila información y se analiza.

4 Retroalimentación: Se regresa la información analizada al cliente.

5 Planificación del cambio: Los clientes deciden cuáles son los pasos que se deben seguir para la acción basándose en la información que el consultor les entrega.

6 Intervención: Se ponen en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

7 Evaluación: Conocer si el programa de DO tuvo éxito o no y si el cliente y el consultor están satisfechos con los resultados.

El Contrato Psicológico

Schein (1970) señala que el contrato psicológico es una aceptación mutua en la cual se definen más claramente la relación entre el cliente y el consultor. En él se define qué dará una parte a la otra en forma de esfuerzo y contribución a cambio de un trabajo estimulante o recompensante y de condiciones de trabajo aceptables.

Este autor señala que el contrato es psicológico porque los términos reales quedan implícitos, no se escriben en ninguna parte, pero las expectativas mutuas formadas entre las partes funcionan como un contrato, "pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas habrá serias consecuencias: desmotivación, falta de progreso o terminación" (Schein, 1970).

Del mismo modo, Schein (1970) plantea que la elaboración del contrato psicológico es un proceso de negociación y renegociación entre las partes.

Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord

El modelo de diagnóstico que se empleó para llevar a cabo el trabajo de investigación fue el de "Seis Cuadro" de Marvin Weisbord. Este autor señala que se

deben tomar en cuenta seis áreas críticas al realizar un diagnóstico en una organización:

- Propósitos: ¿A qué negocio nos dedicamos? Es saber si la organización tiene claro sus objetivos, metas, misión y visión.
- Estructura: ¿Cómo dividimos el trabajo? Determinar si la estructura de la organización es la adecuada para lograr sus propósitos. Es la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan. ¿Existen responsabilidades claras?
- Recompensas: ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos? Se reconoce el trabajo que se realiza para lograr el éxito de la organización.
- Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuada? ¿Las habilidades necesarias para el logro del propósito están desarrolladas?
- Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas? ¿Es efectiva la forma en que la organización maneja el conflicto? ¿Cómo son las relaciones entre los grupos o individuos de la organización?
- Liderazgo: ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio? ¿Quién toma las decisiones? ¿Son efectivas?

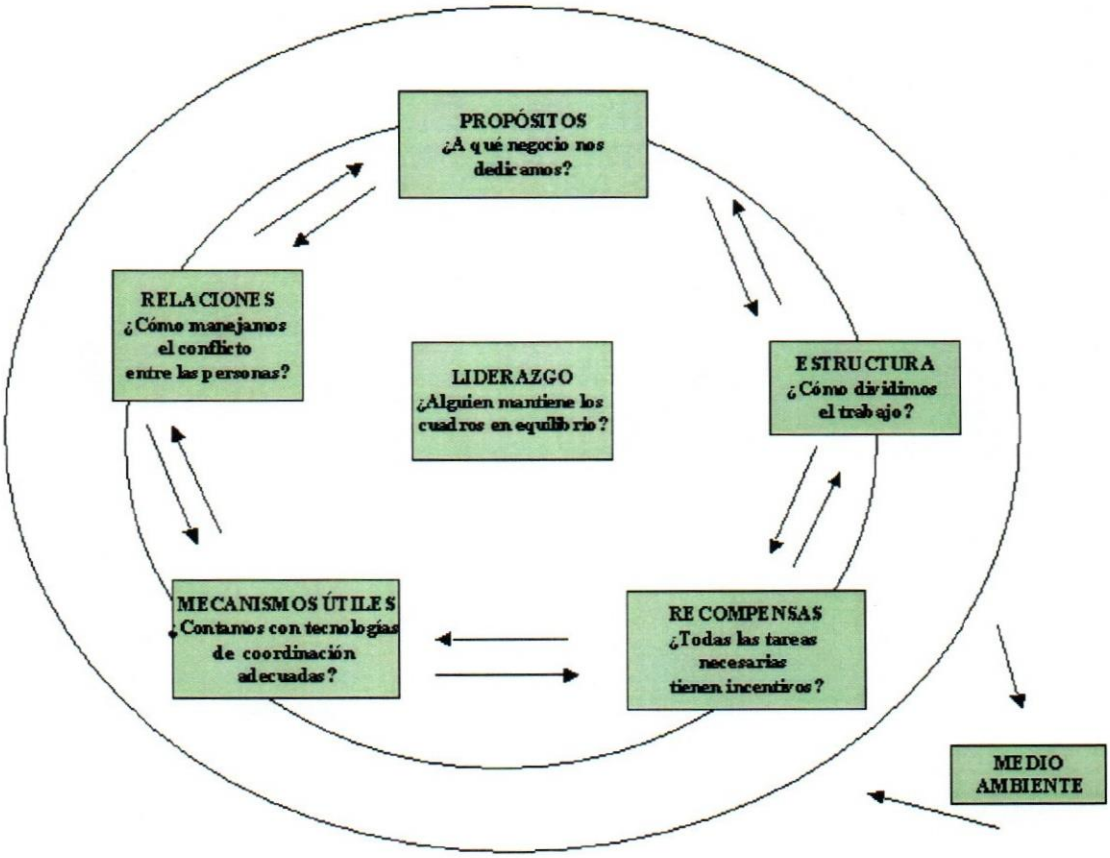
El autor señala que estas áreas deben funcionar bien si se quiere que la organización tenga éxito. En este modelo, Weisbord señala que se debe prestar atención a los "aspectos formales e informales de cada cuadro" (French y Bell, 1996,

p. 126). El aspecto formal se refiere a la manera oficial en que se supone suceden las cosas y el aspecto informal representa la manera en la que realmente suceden.

Weisbord indica que es común encontrar organizaciones en las cuales los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal desarrolla otros métodos que corrigen esa situación. De la misma manera, existen organizaciones en las cuales el sistema formal está diseñado en la forma correcta, pero el sistema informal no está siguiendo esos procedimientos correctamente.

MODELO ORGANIZACIONAL DE SEIS CUADROS

Marvin Weisbord



Grupos

Para Ehrlich (2002) un grupo de trabajo es un número de personas " en el que no existe la necesidad de obtener resultados específicos o significativos, así como tampoco la exigencia de un elevado nivel de desempeño. Los miembros interactúan principalmente para compartir información relativa a mejores técnicas o perspectivas, así como para tomar decisiones que ayuden a cada individuo a funcionar adecuadamente dentro de sus esferas de responsabilidad. No existe un propósito común ni metas comunes paulatinas de desempeño, y tampoco resultados de trabajo en equipo que requieran responsabilidad colectiva". (Ehrlich, 2001, p. 217).

Según Schein, un grupo "es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben como un grupo". Señala que el tamaño del grupo está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua.

Por su parte, Robbins (1999) define a un grupo como "dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares". (Robbins, 1999, p. 240)

Tanto Robbins como Schein plantean que existen grupos formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de una empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. "Están definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas" (Robbins, 1999, p. 240).

Según Schein, estos grupos formales a su vez pueden ser de dos clases según el tiempo que duren conformados. Pueden ser grupos permanentes como por ejemplo: una unidad de trabajo o un comité permanente y pueden ser temporales cuando se conforman para llevar a cabo una misión muy particular.

Los grupos informales son "alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización, aparecen en respuesta a la necesidad de contacto social" (Robbins, 1999, p. 240). Los grupos informales existen por la necesidad que tienen los seres humanos de relacionarse con los demás.

Robbins (1999) a su vez clasifica a los grupos en:

Grupos de Mando: Grupos formales determinados por el organigrama de la organización, compuestos de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.

Grupos de Tarea: Grupos formales determinados por la organización que representan a aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada.

Grupos de Interés: Grupos informales que permiten a los empleados unirse para lograr una meta específica en la cual cada uno está interesado.

Grupos de Amistad: Grupos informales que se forman debido a que las personas comparten una o más características comunes.

Del mismo modo, Robbins (1999) establece que los grupos tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y

predecir gran parte del comportamiento individual y del desempeño del grupo. Para Robbins la estructura del grupo está constituida por: "un liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión". (Robbins, 1999, p. 251).

Liderazgo Formal: Los grupos tienen un líder formal que los orienta y guía.

Papeles: "Conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social". Cada miembro del grupo cumple con un patrón de comportamiento. (Robbins, 1999, p. 252)

Normas: Todos los grupos tienen estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del grupo. Las normas dicen a los miembros lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias.

Estatus: "Posición o rango definido socialmente dado a los grupos o miembros de éstos por los demás" (Robbins, 1999, p. 258).

Tamaño: Afecta el comportamiento total del grupo. Los grupos grandes (entre 12 y 15 personas) son buenos para obtener aportaciones diversas, pero los grupos pequeños (7 personas aproximadamente) son mejores para hacer algo productivo con esa contribución.

Un elemento relacionado con el tamaño de los grupos es lo que Robbins define como "Holgazanería social", que es la "tendencia de los individuos a hacer menos esfuerzo cuando se trabaja de manera colectiva que cuando se trabaja de manera individual" (Robbins, 1999, p. 260). Esta situación se presenta, según Robbins, porque los individuos que conforman el grupo pueden cree que sus

compañeros no están cumpliendo su parte, por lo que buscaran establecer una equidad reduciendo su esfuerzo.

Composición: Los grupos compuestos de manera heterogénea en términos de género, personalidades, opiniones, habilidades y perspectivas han demostrado que son más eficaces porque combinan habilidades e informaciones diversas.

Cohesión: "Grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están motivados para quedarse en el grupo" (Robbins, 1999, p. 263).

Equipos

French y Bell (1996) apoyan la creencia de muchos teóricos de que los equipos de trabajo son "los bloques de construcción de las organizaciones" (1996, p. 99). Muchos estudios han demostrado que los equipos efectivos producen resultados que exceden con mucho al desempeño de los individuos no relacionados.

Para Jon Katzenbach y Douglas Smith un equipo "se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables". (French y Bell, 1996, p. 172). Sus miembros son interdependientes en sus logros, afectando los resultados del equipo a través de la interacción de unos con otros.

Ehrlich (2002), por su parte, define a un equipo como un "número pequeño de personas, cuyos miembros tienen habilidades complementarias, que están comprometidos de igual forma con el propósito, las metas y el proceso de trabajo colectivo, del cual todos se sienten igualmente responsables" (2002, p. 217).

Robbins (1999) plantea que los equipos se pueden clasificar en función de sus objetivos y sobre la base de ello se conocen tres tipos de equipos: los de solución de problemas, los autodirigidos y los interfuncionales.

Según Robbins (1999) los equipos de solución de problemas son aquellos en donde sus "miembros comparten sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo" (Robbins, 1999, p. 287).

Los equipos autodirigidos son aquellos que asumen todas las responsabilidades del trabajo, desde la planeación y programación del trabajo, control sobre el ritmo del trabajo, toma de decisiones operativas y ejecutan acciones sobre los problemas. Incluso, seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

Los equipos interfuncionales son aquellos que están formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Para Ken Blanchard y Sheldon Bowles (2001) todo equipo tiene cuatro características en común:

1. Un propósito apoyado en unos valores comunes y unos objetivos claros. Todo ello plasmado en un compromiso o un programa de acción.
2. Desarrollar habilidades y conocimientos en los miembros del equipo para poder alcanzar ese propósito.
3. La Sinergia: "El poder colectivo del grupo puede más que la habilidad individual. Ninguno de nosotros vale más que la suma de todos" (Ehrlich, 2001, p. 88).
4. Repetir las recompensas y los reconocimientos. Se debe realzar lo positivo para el logro del propósito común.

Según Likert y McGregor (French y Bell, 1996) los equipos que funcionan bien deben tener las siguientes características:

- El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal.
- El equipo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado.
- Los miembros se escuchan unos a otros; tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participan la mayoría de los miembros.
- Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas.
- Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas.
- El equipo está consciente de su propia operación.
- Las decisiones por lo común se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría.
- Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan.

French y Bell (1996) indican que los equipos son muy importantes para las organizaciones por un buen número de razones:

- Gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo.

- Muchas de las tareas en las organizaciones son tan complejas que es imposible que las desempeñen los individuos por separado.
- Los equipos crean una sinergia en donde la suma de los esfuerzos de sus miembros es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas.
- Los equipos satisfacen las necesidades de las personas de tener una interacción social, reconocimiento y respeto.

Para Ehrlich (2002), un equipo de trabajo eficaz está normalmente integrado por un número de personas que oscilan entre un mínimo de 2 y un máximo de 25. "Este número reducido le permite a los miembros manejar sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas para poder trabajar en un plan común y ser unánimemente responsables de los resultados" (2002, p. 72).

Del mismo modo, Ehrlich (2002) propone que los equipos pueden fallar cuando:

1. No hay un propósito claro, metas concretas y una forma de trabajo con la que todos sus miembros estén de acuerdo.
2. No hay un compromiso firme por parte de los miembros.
3. Los miembros no pueden hacer a un lado sus agendas personales en beneficio del equipo.

4. Existe un desequilibrio importante en la combinación de habilidades necesarias para el equipo.

5. Hay confusión, hostilidad e indiferencia por parte de la organización hacia el trabajo del equipo.

Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Un equipo de alto desempeño es "un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que comprometidos con un propósito común se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables". Alfredo C. Ángel (2000).

Larson y LaFasto (French y Bell, 1996) estudiaron a equipos de alto desempeño y descubrieron que existen unas características que determinan su éxito:

1. Una meta clara y elevada.
2. Una estructura impulsada por los resultados.
3. Miembros competentes del equipo.
4. Un compromiso unificado.
5. Un ambiente de colaboración.
6. Estándares de excelencia.
7. Apoyo y reconocimiento externos.
8. Un liderazgo de principios.

Del mismo modo, estos autores señalan que los equipos con alto desempeño "regulan la conducta de sus miembros, se ayudan unos a otros, encuentran formas

innovadoras para rodear las barreras y establecen metas todavía más elevadas." (French y Bell, 19996, p. 101).

Yulk (1998) por su parte, señala que el mayor valor de un equipo de alto desempeño es la delegación de autoridad. Considera que la forma más extrema de liderazgo ocurre cuando no existe una jerarquía autoritaria, en donde todas las decisiones son tomadas en forma colectiva y toda la responsabilidad del liderazgo es compartida por los miembros de equipo.

Los miembros de los equipos de alto desempeño comparten la misión, visión, los valores y las metas, son compañeros interdependientes en cuanto a la tarea, cumplen funciones y roles específicos, toma decisiones de importancia variable y asumen el liderazgo cuando sus competencias son las adecuadas para maximizar la eficiencia del equipo.

Este tipo de equipo nace de forma intencional y es dueño de un determinado producto o proceso, pues está constituido por un conjunto de personas que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades suplementarias, es decir, todos los miembros se complementan entre sí.

Uno de los elementos más importante de un equipo de alto desempeño es la contribución colectiva de sus miembros, que produce resultados de manera interdependiente y es lo que hace posible que el desempeño del equipo sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros. Esto es lo que se conoce como sinergia.

Al respecto, Peter Senge señala, "Cuando un equipo logra un mayor alineamiento surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, como la luz coherente de un láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de un bombillo. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos".

Por su parte, Robbins (1999) considera la sinergia como "Una acción de dos o más sustancias que provocan un efecto que es diferente de la suma individual de las sustancias". (Robbins, 1999, p. 265).

Para Alfredo C Ángel (2000) trabajar en equipos de alto desempeño requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias personales que se evidencian en la conducta diaria, tales como:

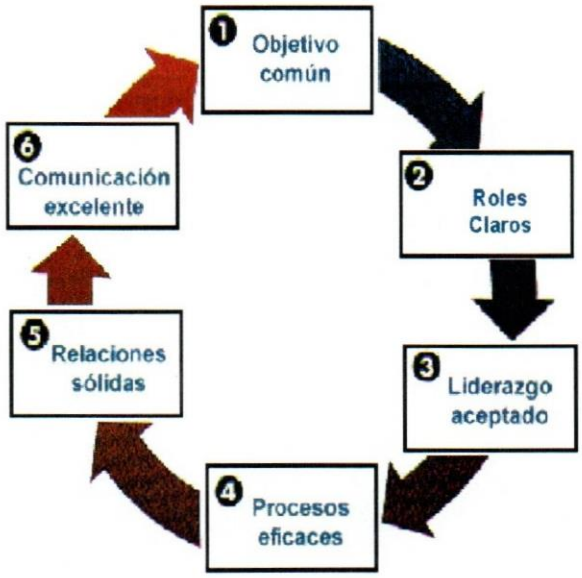
- Disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas.
- Darle a los miembros del equipo el beneficio de la duda.
- Proveer apoyo mutuo oportuno.
- Reconocer los intereses de los miembros y sus logros.
- Compartir conocimientos, soluciones y resultados probados.
- Hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas.

- Demostrar autocontrol en momentos de presión.
- Realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión o de que sean ordenadas.

Por su parte, Robbins (1999) señala que los equipos de alto desempeño requieren de tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesitan gente con experiencia técnica, segundo sus miembros deben tener las habilidades de solución de problemas y toma de decisiones para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir la más adecuada. Tercero, sus miembros deben saber escuchar, dar retroalimentación y buscar soluciones a conflictos.

Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño de Mc. Millan

Para Mac. Millan (2001) un equipo de alto desempeño debe tomar en cuenta 6 elementos:



Objetivo Común

Un objetivo claro, común y capaz de impulsar es lo más importante de un equipo de alto desempeño. El objetivo plantea el interrogante: "¿Por qué existimos?". La función del equipo es lograr sus metas. Un equipo eficaz está impulsado por su misión y será evaluado por sus logros.

Roles Claros

Los equipos de alto desempeño ajustan las tareas a las fortalezas y habilidades de sus miembros individuales. Este proceso es la clave para acceder al potencial sinérgico del equipo, pero junto con la sinergia viene la interdependencia; se necesita la contribución y la cooperación de cada miembro del equipo, sin las cuales, no se puede alcanzar el objetivo común.

Liderazgo Aceptado

Los equipos fuertes tienen un liderazgo fuerte. Los líderes de equipos eficaces consideran el liderazgo como una función, no como una posición. Ellos consideran que su función es servir a los miembros, mientras éstos se desempeñan por la tarea del equipo.

En un equipo de alto desempeño el liderazgo continuo es impulsado por la tarea. Los líderes de equipos fuertes intentan liberar el líder en cada miembro, facilitando así el liderazgo compartido que permite a sus miembros liderar los aspectos específicos de la tarea que conciernen a su pericia funcional.

Procesos Eficaces

Si bien el propósito se refiere al qué y al por qué, este elemento del equipo está dirigido hacia el cómo. Los equipos de alto desempeño dominan y detallan paso a paso sus procedimientos básicos.

Relaciones Sólidas

Cuanto más diverso es un equipo, más inteligente es. Esta diversidad le permite abordar los problemas, las decisiones y los planes con un inventario rico en perspectivas. Sin embargo, aunque la diferencia puede estimular la sinergia, puede también ser la fuente de contiendas. Los conflictos interpersonales en un equipo son como la fricción en una máquina. Las relaciones sólidas son el lubricante entre los seres humanos que componen un equipo de alto desempeño.

Comunicación Excelente

La comunicación excelente es el medio fundamental de la cooperación. Permite que el equipo:

- Coordine las funciones repartidas
- Disponga de retroalimentación
- Aclare los detalles
- Resuelva los conflictos con eficacia

En esta faceta de la formación y el desarrollo de un equipo se abordan dos elementos fundamentales:

La negociación como beneficio para ambas partes

Conduce al equipo a través de los principios y los peligros latentes de la negociación mediante un estudio práctico de casos de negociaciones. Luego, los

miembros del equipo aprenderán a identificar el proceso para lograr negociaciones en las que las dos partes obtienen beneficios claros.

Sinergia o conflicto. El manejo eficaz de contiendas

Capacita a los equipos para que trabajen juntos hasta que superen el conflicto. Unidos, ellos han de:

- Confrontar los paradigmas del conflicto
- Identificar los peligros latentes y las perspectivas que amenazan al conflicto "constructivo"
- Aprender cuál es su "estilo" de conflicto individual mediante un instrumento de diagnóstico único
- Aprender las reglas básicas que le permiten ser firme en las cuestiones en conflicto, sin dejar de ser amable con las personas

Aportes de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Según Alfredo C. Ángel (2000) los equipos de alto desempeño realizan importantes aportes en las organizaciones, este especialista señala los siguientes:

1. Clarifican y proponen métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea.
2. Proponen ideas y actividades nuevas o mejores cursos de acción no propuestos con anterioridad.
3. Identifican relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones a quienes se podrá ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas.
4. Amplían las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos.
5. Asumen el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress o pérdida de foco y tiempo.
6. Evidencian capacidad de trabajo y de ejecución, involucrándose voluntariamente en el hacer.
7. Formulan preguntas para que se clarifique la información, para evidenciar lo que no está claro o para identificar la información que falta.

Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

French y Bell (1999) señalan que a pesar de que los términos grupos y equipos son empleados como si fueran sinónimos existe una clara distinción entre ellos.

"Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización". (French y Bell, 1996, p. 172).

"Un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción." (French y Bell, 1996, p. 172).

Según Robbins (1999), un grupo de trabajo "es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad." (Robbins, 1999, p. 286).

Este autor señala que los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. "Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo". (p. 286). No existe una sinergia que genere un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones de los miembros del grupo.

Para Robbins (1999) los equipos de trabajo generan "una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado" (p. 268). El resultado del esfuerzo del equipo es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

Para este autor los grupos y equipos de trabajo se diferencian sobre la base de cuatro elementos:

	GRUPOS DE TRABAJO	**EQUIPOS DE TRABAJO**
META	Compartir información	Desempeño colectivo
SINERGIA	Neutral a veces negativa ("holgazanería social")	Positiva
RESPONSABILIDAD	Individual	Individual y mutua
HABILIDADES	Aleatorias y variables	Complementarias

Para Jon Katzenback y Douglas Smith un grupo de individuos se convierte en equipo solamente cuando se comprometen a alcanzar las metas de un desempeño superior. "Sin metas de desempeño exigentes, los grupos jamás se cristalizan en equipos" (French y Bell, 19996, p. 101). Para estos autores una característica clave de los equipos de alto desempeño es la disciplina.

Señalan que los grupos se convierten en equipos a través de "una acción disciplinada. Le dan forma a un propósito común, convienen en las metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo común, desarrollan niveles superiores de

habilidades complementarias, y se hacen mutuamente responsables de los resultados". (French y Bell, 1996, p. 101).

Jon Katzenbach (1993) establece que existen siete características comparativas que distinguen a los grupos de trabajo de los equipos de alto desempeño:

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
Su liderazgo es fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder que es el centro motriz de la acción.	Su liderazgo es distributivo. El rol del líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.
El énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen que lograr en su trabajo.	Enfatiza tanto la responsabilidad individual como la mutua en el logro de las actividades asignadas, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen equipo.
El propósito del grupo es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos.	Tienen propósitos específicos, diseñados y trabajados por el equipo que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos.
Los productos del trabajo son individuales.	Existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.
Pueden ser eficientes en la dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo, las cuales pueden ser también organizadas.	Son supremamente eficientes, permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo. Hay mayor inversión de tiempo, porque el proceso sinérgico agrega valor al resultado final. Se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias en donde se invierte tiempo para producir resultados cualitativamente superior al aporte específico de las partes.
La influencia individual y el poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo.	La influencia individual no se presenta debido a la rotación del liderazgo y de complementariedad y apoyo mutuo. Nadie puede concentrar el poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta.
Se discute, se decide y se delega o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado.	Se genera un intercambio de ideas, se decide pero no se delega, cada miembro hace el trabajo de manera interdependiente. Cada quien responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura la interdependencia y logro del propósito común.

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico del Diagnóstico

Tipo de Investigación

Según la clasificación realizada por Sampieri el tipo de investigación utilizada para el diagnóstico fue la exploratoria que se "efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abarcado antes. Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. En pocas ocasiones constituye un fin en sí mismo" (Sampieri, 1998).

En la fase de diagnóstico se quería conocer si existía o no un equipo definido para el proyecto depanytodo, si las áreas y las personas involucradas con el proyecto estaban integradas, enfocadas y comprometidas con el objetivo común del portal (el cliente panadero) y si conocían al proyecto y a sus líderes.

El diagnóstico también permitió conocer como se encontraba el portal en función del modelo de diagnóstico "Seis Cuadros" de Marvin Weisbord. Toda la información y datos recolectados en la fase diagnóstica permitieron a la consultora trabajar conjuntamente con la persona contacto y la gerencia de Newco para llevar a cabo una intervención que respondiera a los resultados que arrojó el estudio diagnóstico.

En el inicio de la investigación o al comunicarse con la persona contacto durante la etapa del contrato psicológico, no se contaba con una información amplia

sobre la situación y solamente se manejaban los requerimientos e inquietudes de la persona contacto que se debían validar. Se desconocía lo que estaba ocurriendo.

La investigación exploratoria en pocas ocasiones constituye un fin en sí mismo, razón por la cual, luego del diagnóstico se procedió con una intervención. Además, al realizar una investigación exploratoria la metodología empleada fue flexible.

El levantamiento de la información durante la fase del diagnóstico abarcó una fase cualitativa a través de entrevistas personales estructuradas aplicadas a gerentes de alto nivel involucrados con el proyecto.

Las entrevistas le permitieron a la consultora conocer cuáles eran los puntos de vista y percepciones acerca del portal depanytodo que tenían los entrevistados, así como también permitieron sondear directamente si existía o no un equipo de trabajo para el proyecto. Las entrevistas se realizaron a la gerente de I/T, al líder del negocio electrónico, al gerente de mercadeo y a dos gerentes de ventas.

También se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta orientada a una muestra de 117 personas dentro del universo de las áreas y personas involucradas con el portal depanytodo, que permitió conocer si existía o no un equipo de trabajo para el proyecto y si las personas encuestadas se sentían parte de él, conocían sus objetivos, y si conocían a sus líderes.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación empleado fue el no experimental transversal descriptivo que consiste en observar la situación tal y como ocurre en su ambiente

natural, para luego analizarla sin realizar manipulación alguna de variables. Los datos se recolectan del ambiente una sola vez y presentan un estado o panorama del problema de estudio en un determinado momento. (Sampieri, 1998).

Este tipo de diseño permitió estudiar en un momento determinado la situación en la que se encontraba el portal depanytodo sin modificar o alterar alguna variable. Se determinó cómo se encontraba el portal sobre la base de la metodología de diagnóstico del "Modelo de los Seis Cuadros" de Marvin Weisbord y siguiendo los requerimientos de la persona contacto para validar sus suposiciones.

Métodos de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo bajo la supervisión de la gerente de I/T, María Odilia Da Silva, y del líder de negocios electrónicos, Carmen Luisa Silva.

Entrevista Estructurada

Se realizaron entrevistas a gerentes de diversas áreas funcionales relacionadas con el portal, sobre todo, de aquellas áreas que tienen más responsabilidad sobre el proyecto con el fin de conocer cómo era la situación del portal y determinar si existía un equipo de trabajo dedicado al mismo.

Se entrevistaron a la gerente de I/T, Sra. María Odilia Da Silva; al líder del negocio electrónico, Sra. Carmen Luisa Silva; al gerente de mercadeo sección harinas, Sr. Juan Possenti y a dos gerentes de ventas del área de harinas, Sres. Santiago Machado y Francisco Causapruno, respectivamente.

Este instrumento de investigación permitió acceder a fuentes calificadas y relacionadas directamente con la situación descrita por la persona contacto para obtener información relevante de forma directa.

El tipo de entrevista realizada fue la estructurada, ya que a través de un esquema fijo de preguntas relacionadas con la investigación, se pudo conseguir información factible de ser comparada entre las diversas fuentes consultadas. (Ver anexo A).

Encuestas

Se aplicaron a un universo de 117 personas constituido por representantes de las diversas áreas funcionales que están relacionadas con el desempeño del portal en la organización. La finalidad de aplicar este instrumento era conocer si existía un equipo de trabajo del portal depanytodo, si conocían el proyecto, si sentían o no parte de él, si querían pertenecer al mismo, si conocían el objetivo o propósito del portal, si conocían a sus líderes y si conocían algún incentivo por pertenecer a este equipo.

Las encuestas permitieron obtener información real de forma directa e inmediata sobre la situación a estudiar, proporcionando una imagen de cómo se encontraba el portal. (Ver anexo B)

Capítulo IV. PLAN DE ACCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El proceso de diagnóstico se inició con reuniones preliminares con la empresa, se fijaron los objetivos a través de un contrato psicológico con la persona contacto y se presentó una propuesta que fue aprobada por la misma y por la gerencia de Newco.

Siguiendo las fases de un programa de desarrollo organizacional diseñadas por Warner Bruke, el diagnóstico se realizó en cuatro etapas:

1.- En la primera etapa se realizó la "entrada" tal y como la define Bruke como el "contacto inicial entre el consultor y el cliente en donde se explora la situación que motivó al cliente a buscar al consultor".

Del mismo modo, se estableció el contrato psicológico (ver anexo C) a través del cual se definieron las expectativas mutuas y se llegó a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía. Se definió el problema y se aclaró cómo se recolectaría la información y a qué áreas y personas se consultaría. (Ver anexo D)

2.- En la segunda etapa se llevó a cabo el levantamiento de la información o investigación a través de entrevistas, encuestas y por medio de la búsqueda de información documental acerca del proyecto depanytodo, sus objetivos y tareas involucradas. Se realizó lo que Bruke definió como etapa de diagnóstico en donde se "descubren hechos que permiten obtener una imagen de la situación que plantea el cliente. Se recopila información".

3.- En la tercera etapa se realizó el análisis de los datos recolectados a partir de los cuales se establecieron comparaciones entre las percepciones que tenían las personas entrevistadas y las encuestadas sobre la existencia o no de un equipo de trabajo para el portal depanytodo y si conocían el proyecto, si se sentían parte de él, si querían pertenecer al mismo, si conocían a sus líderes y si conocían algún reconocimiento o incentivo por pertenecer al proyecto. Se continuo con la etapa de diagnóstico descrita por Bruke, ya que en esta etapa se analizó la información obtenida.

4.- En la cuarta etapa se elaboró un informe en donde se le presentó a la persona contacto y a la gerencia de Newco el análisis de los resultados, se le plantearon recomendaciones al respecto y se expusieron las conclusiones a las que se llegó con el diagnóstico. En esta etapa se aplicó lo que Bruke definió como retroalimentación a través de la cual "se regresa la información analizada al cliente" y se realiza la planificación del cambio, por medio de la cual "los clientes deciden cuáles son los pasos que se deben seguir para la acción basándose en la información que el consultor les entrega".

Etapa 1: Entrada y Contrato

El proceso de consultoría se inició con la persona contacto, gerente de I/T, María Odilia Da Silva, explicándole las razones académicas que la consultora tenía de llevar a cabo un trabajo de grado para culminar el postgrado de DO de la Universidad Católica Andrés Bello. Por esta razón, la consultoría fue iniciada por parte de la consultora y no del cliente.

A la persona contacto se le explicó que en la última fase del postgrado de DO los estudiantes crearon una empresa de consultoría ficticia conocida como "Sinergia Empresarial" a través de la cual debían establecer contacto con empresas activas en el mercado nacional, para llevar a cabo un proceso de consultoría según los requerimientos y necesidades que expresara el cliente y aplicando la técnica de la consultoría de procesos.

Una vez aclarado este punto y explicado la finalidad del trabajo de grado, se empezó a trabajar formalmente en un proyecto en donde la persona contacto necesitaba de la ayuda del consultor.

Como primer requerimiento de la persona contacto, se acordó conservar la mayor confidencialidad del proyecto y de la empresa, ya que la consultora manejaría información de mercado y datos de un proyecto que todavía se encontraba en fase piloto. Para garantizar esa confidencialidad se acordó sustituir el nombre real de la empresa por el de Newco.

Al realizar la reunión de entrada, la consultora trató de obtener la mayor cantidad de información relacionada con la situación que la persona contacto estaba presentando del proyecto depanytodo, con la finalidad de aclarar puntos y determinar si ella tenía la suficiente capacidad y habilidades para poder ayudar a la empresa.

Como se pudo observar en el apartado de la presentación de la empresa, la persona contacto explicó el funcionamiento del portal electrónico depanytodo y le expresó a la consultora que es uno de los nuevos proyectos de e-business de la organización y que forma parte de sus estrategias para abrirse campo en el mercado de los negocios electrónicos y responder al pilar de innovación que esta guiando a Newco.

Indicó que el portal es una herramienta innovadora para la empresa y para el mercado al cual está dirigido, los panaderos y pasteleros, ya que son un sector muy tradicional. Del mismo modo, se supo que el portal se encontraba en una fase piloto y que se debía preparar para realizar su lanzamiento al mercado en un período de dos meses.

La persona contacto informó a la consultora que el objetivo final del portal es el cliente (panaderos y pasteleros) y que la compañía tiene como meta, alcanzar con el portal tres grandes visiones:

- A corto plazo: Lanzamiento en el ámbito nacional para crear una gran masa crítica de panaderos utilizando tanto la parte pública como privada del portal.

- A mediano plazo: Incorporar al portal dos usos, la posibilidad de hacer pagos a través del portal e incorporar otros posibles socios proveedores de productos y servicios de interés para los panaderos.
- A largo plazo: Convertir al portal en el de mayor crecimiento y en el preferido de los panaderos a través del cual puedan hacer transacciones con diversos proveedores.

Del mismo modo, la persona contacto informó que la situación del país ha ocasionado ciertos "traspiés" con el proyecto, ya que se vieron obligados a parar durante los meses de Diciembre 2002, Enero y Febrero 2003 debido a la falta de materia prima (harina) ocasionada por el actual control cambiario.

También indicó que en el desarrollo y puesta en marcha del portal depanytodo intervienen una serie de personas de diversas áreas funcionales que en la empresa tienen actividades y roles bien delimitados y definidos.

Dejó ver que el portal presentaba un problema de falta de coordinación y apoyo de las diversas áreas funcionales que estaban involucradas con el proyecto, ya que indicaba que cada una de ellas trabajaba respondiendo únicamente a requerimientos específicos relacionados con sus áreas.

La persona contacto indicó a la consultora que el proyecto había empezado con mucha energía, pero que sus adelantos se habían estado logrando con mucha lentitud y complicaciones debido a la poca integración de las personas involucradas con el proyecto y a la ausencia de un enfoque y un objetivo común compartido.

En esta etapa se estableció el contrato psicológico en donde los requerimientos de la persona contacto eran conocer las causas por las cuales el portal depanytodo había perdido fuerza a lo interno de la organización y determinar por qué algunas personas relacionadas con el proyecto evidenciaban un rechazo al portal.

La persona contacto quería entender y saber cuál era la organización que el portal debía tener y qué cambios se debían hacer para lograr que las personas y áreas involucradas se comprometieran con el proyecto, estuvieran más integradas y compartieran un enfoque y objetivo común.

Informó a la consultora que las áreas que demuestran el rechazo al portal son ventas, pues los vendedores o la línea de supervisión de ventas puede creer o presumir que el portal los va a sustituir en sus funciones; y el área de logística que es la que se encarga del despacho de la mercancía, ya que tiene la mejor voluntad de apoyar y trabajar pero a veces "siento que no saben para donde ir, no están muy claros y no saben darle prioridad al proyecto".

La persona contacto al informar sobre el portal y su creación, indicó que fue desarrollado como una herramienta adicional e innovadora de mercadeo para crear valor agregado entre sus clientes, sector panadero y pastelero, y diferenciar a la empresa de su competencia.

Asimismo, señaló que el principal líder del portal, el gerente de mercadeo del área de harina industrial, Sr. Ramón Ojeda, quien fue el que desarrollo el proyecto, había dejado la organización en enero del presente año. Esta situación ocasionó cierta

desmotivación y cambio de funciones, ya que el área de mercadeo que era la responsable del proyecto en un 70% redujo su participación, convirtiéndose en responsable principal del portal el área de negocios electrónicos que en un principio solamente tenía el 30% de responsabilidad.

En la actualidad la responsabilidad se había invertido y el objetivo inicial del portal se había alterado. De ser una herramienta de mercadeo pasó a ser una herramienta tecnológica innovadora de e-business.

La persona contacto al indicar el cambio del gerente de harinas, nos expresó que no hubo suficiente tiempo de transición o documentación para que el nuevo gerente conociera bien el proyecto y supiera hacia donde se dirigía.

En esta primera etapa la consultora y la persona contacto acordaron:

- El rol de la consultora sería el de ser facilitadora del proceso, brindando apoyo para identificar una solución viable al caso que se estaba presentando y que sobre la base de la información que le entregó el cliente, estaría centrada en determinar si existía un equipo de trabajo conformado para el portal.
- La consultora y la persona contacto se reunirían todos los miércoles a las 5:00pm. para hacer seguimiento a las actividades de consultoría.
- La persona contacto autorizó el uso de cámaras, grabadores y vídeo para obtener información. Se acordó emplear entrevistas estructuradas y una encuesta para levantar la información necesaria para el diagnóstico entre los miembros de las áreas internas involucradas con el portal.

Con las entrevistas estructuradas se quería conocer cuáles eran los puntos de vista y percepciones de los entrevistados acerca del portal depanytodo, así como conocer si existía o no un equipo de trabajo para el proyecto. Se entrevistaría a la gerente de I/T, al líder del negocio electrónico, al gerente de mercadeo y a dos gerentes de ventas, áreas que tienen la mayor responsabilidad en el proyecto.

Se realizaría una encuesta entre las diversas áreas funcionales que están relacionadas con el desempeño del portal en la organización: Gerencia de I/T, Negocios electrónicos, Ventas (Harina Industrial), Mercadeo (Harina Industrial), Logística (Harina Industrial), Riesgo o Administración, RRHH, Planta Catia, Planta Maracaibo, Atención al Cliente, Consultoría Interna y Legal, para conocer si existía un equipo de trabajo del portal depanytodo, si los encuestados se sentían o no parte de él, si querían pertenecer al mismo, si conocían el objetivo o propósito del portal, si conocían a sus líderes y si conocía algún incentivo para pertenecer a este equipo.

- La persona contacto estaba dispuesta a invertir recursos, tiempo y esfuerzo para llevar a cabo el proceso de consultoría.
- La consultora prepararía un cronograma de actividades a seguir:

Cronograma

El diagnóstico se realizaría entre mayo y junio del año 2003.

	Mayo (semanas)			Junio (semanas)			
ACTIVIDAD	**2da.**	**3era.**	**4ta.**	**1era.**	**2da.**	**3era.**	**4ta.**
Contrato Psicológico							
Presentar propuesta de diagnóstico							
Aprobación propuesta							
Entrevistas a Gtes.							
Encuestas							
Análisis de resultados							
Entrega de Informe							

- La consultora firmó un contrato de confidencialidad que le solicito la persona contacto. (Ver anexo E)
- La consultora solicitaría una carta explicativa a la Universidad sobre el proyecto de tesis para que el área de RRHH de la compañía tuviese un soporte. (Ver Anexo F)

Etapa 2: Diagnóstico

La consultora ya tenía identificado el problema que presentaba el portal depanytodo: retraso y lentitud en el proyecto debido a la poca integración de las áreas y personas involucradas con el portal y ausencia de un enfoque y un objetivo común compartido. Se estaba presentando lo que Robbins define como "Holgazanería Social", es decir, la tendencia de los individuos a hacer menos esfuerzo cuando se trabaja de manera colectiva porque creen que sus compañeros no están cumpliendo con su parte, por lo que buscan establecer una equidad reduciendo su esfuerzo.

Se entrevistaron a la gerente de I/T, Sra. María Odilia Da Silva; al líder del negocio electrónico, Sra. Carmen Luisa Silva; al gerente de mercadeo sección harinas, Sr. Juan Possenti y a dos gerentes de ventas del área de harinas, Sres. Santiago Machado y Francisco Causapruno, respectivamente.

La encuesta se distribuyó a 117 personas de las cuales:

- Negocios Electrónico estaba representado por 2 personas.
- I/T e Informática estaba representado por 10 personas.
- Ventas (Harina Industrial) estaba representado por 61 personas.
- Mercadeo (Harina Industrial) estaba representado por 3 personas.
- Atención al Cliente estaba representado por 2 personas.
- La Planta de Harina en Catia estaba representada por 11 personas.
- La Planta de Harina en Maracaibo estaba representada por 3 personas.

- Logística (Harina Industrial) estaba representado por 2 personas.
- Riesgo o Administración estaba representado por 16 personas
- RRHH estaba representado por 3 personas.
- Contraloría Interna estaba representada por 1 persona.
- Legal estaba representado por 1 persona.

Para levantar la información y realizar el diagnóstico se empleó el modelo de Marvin Weisbord de los "Seis Cuadros".

El primer cuadro de Weisbord busca conocer el propósito ¿A qué negocio nos dedicamos? En el caso de las entrevistas, al sondear a los entrevistados para determinar si tenían claro el objetivo del portal se presentaron las siguientes respuestas:

Mercadeo y ventas respondieron que el portal era una herramienta tecnológica innovadora que había desarrollado la empresa para apoyar el contacto con los clientes panaderos y pasteleros. Explicaron que el objetivo era más tecnológico que de mercadeo o de ventas, pues la fuerza de ventas era la que se encargaba de negociar directamente con los panaderos. Para mercadeo el objetivo del portal era desarrollar avances tecnológicos, este era un proyecto de negocios electrónicos de Newco y no un nuevo canal de mercadeo y ventas.

Por su parte, I/T y negocios electrónicos expresaron que el propósito del portal era convertirse en una herramienta de mercadeo que generara valor agregado a los

clientes y le permitiera agilizar sus pedidos. Expresaron que a largo plazo la fuerza de ventas evolucionaría y en parte sería sustituida por esta herramienta. Para I/T y negocios electrónicos el portal, más que una herramienta de innovación y tecnología, era una nueva estrategia de mercadeo para la empresa. El objetivo del portal era el de satisfacer necesidades del cliente panadero y diferenciar a la empresa de su competencia.

En las encuestas también se evidenció como el objetivo del portal no estaba claro, ya que del total de personas de mercadeo y ventas que respondieron la encuesta (64 personas), solamente 31 conocen el proyecto a pesar de que su objetivo es el cliente panadero y pastelero a quienes se les quiere generar un valor agregado en el proceso de compra y venta. En cambio, en el caso de I/T y negocios electrónicos las 9 personas encuestadas si expresaron conocer el proyecto e indicaron que se sienten parte del mismo.

Al sondear cómo se encontraba el portal en función su estructura las respuestas obtenidas fueron:

En las entrevistas, mercadeo y ventas señalaron que falta cohesión y coordinación para realizar las tareas que están relacionadas con el portal. Identificaron a I/T y a negocios electrónicos como los responsables del proyecto y afirmaron que ellos no estaban muy involucrados con todas las tareas y actividades que se tenían que realizar para poner en funcionamiento al portal. Solamente cumplían con los requerimientos que el área de negocios electrónicos les solicitaba.

Esta situación también se comprobó con las encuestas, en donde de las 64 personas que respondieron solamente 8 sienten que pertenecen al equipo de depanytodo.

Los entrevistados del área de mercadeo y ventas indicaron que una de las fortalezas del proyecto era que contaba con profesionales muy bien preparados, pero que debían mejorar su coordinación y trabajo en equipo.

Por su parte, I/T y negocios electrónicos expresaron que no contaban con el apoyo de mercado y ventas para mantener al portal en funcionamiento y que estaban asumiendo en casi el 100% una responsabilidad que no pertenecía a su área de trabajo. En las encuestas, esta situación se evidencia cuando de las 55 personas que afirman conocer el proyecto, 36 señalan a Carmen Luisa Silva (negocios electrónicos) como líder del portal.

Del mismo modo, cuando las personas de I/T y negocios electrónicos fueron entrevistadas expresaron que no existía una claridad de responsabilidades en cuanto al proyecto y señalaron que tampoco existía un equipo de trabajo coherente dedicado al portal, como una de sus principales debilidades.

Todos los entrevistados coincidieron en que la estructura y organización de las tareas y actividades relacionadas con el proyecto no eran las mas adecuadas, ya que no existía un compromiso real por parte de las áreas y personas relacionadas con el portal.

En el punto de las recompensas que plantea Weisbord, todos los entrevistados coincidieron en que este proyecto no tomó en cuenta elementos de reconocimiento para mantener la energía de trabajo. No existían incentivos para que las áreas y las personas involucradas con el proyecto se sintieran interesadas, elemento que fue señalado como una de las debilidades del proyecto.

El caso de las recompensas también fue reflejado en las encuestas, en donde el 82% de las personas que respondieron expresaron no conocer incentivos por pertenecer y trabajar para el portal depanytodo. Sin embargo, se pudo conocer que el 45% de los encuestados señaló al aprendizaje como el incentivo que les gustaría recibir por formar parte del proyecto y en segundo lugar (25% de las respuestas) indicaron al reconocimiento de la empresa por participar en proyectos innovadores.

Este aspecto de las recompensas resultó de importancia al momento de recomendar a la persona contacto crear un equipo de alto desempeño dedicado al proyecto, ya que tanto el aprendizaje como el reconocimiento de la organización son dos elementos que apoyan y fomentan el trabajo en equipo.

Al determinar si el proyecto contaba con mecanismos útiles de coordinación, los entrevistados también coincidieron al señalar que no tenían una coordinación adecuada entre las diversas áreas que estaban involucradas con el proyecto y que la falta de comunicación efectiva podría ser una amenaza para el mismo.

En las encuestas la ausencia de una comunicación efectiva se comprueba al descubrir que de las 64 personas que respondieron, aún 21 señalaron al Sr. Ramón

Ojeda, antiguo gerente de mercadeo, como el líder actual del proyecto a pesar de que dejó a la organización en enero del presente año.

Respecto a las relaciones, la observación y el intercambio de información le permitió a la consultora identificar que existía cierto roce entre el personal de mercadeo y ventas y el de negocios electrónicos. La persona que tenía la última palabra era el Sr. Possenti, gerente de mercadeo, sección harinas, quien es muy vertical en la toma de decisiones.

En la primera reunión que sostuvo la consultora con el gerente de mercadeo, este se mostró poco convencido del trabajo de consultoría y cuando se le presentaron los resultados del diagnóstico le afectó considerablemente que en las encuestas solamente 6 personas lo señalaran como líder del proyecto, mientras que 36 reconocieron como líder a la representante de negocios electrónicos y 21 de los encuestados señalaron al antiguo gerente de mercadeo.

Asimismo, las relaciones entre las diversas personas involucradas en el proyecto son limitadas y distantes, ya que no hay espacio para interactuar, pues cada una de ellas está dedicada a sus tareas y actividades específicas del área funcional a la que pertenece.

Al determinar como era el liderazgo se evidenció que antes del Sr. Possenti existía otro gerente de mercadeo, el Sr. Ramón Ojeda, quien fue el que creó y desarrollo el portal depanytodo y que había dejado la empresa en enero del presente año.

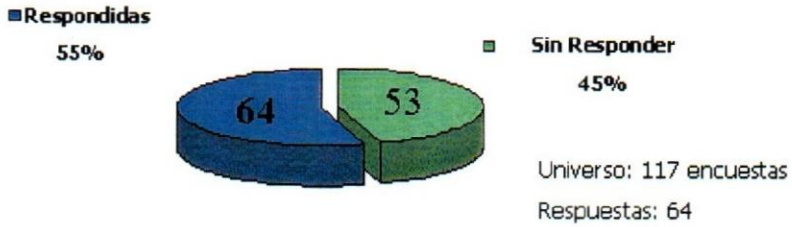
En las entrevistas, para I/T y negocios electrónicos el antiguo gerente de mercadeo era la persona que sabía hacia dónde llegar con el proyecto, era la que tenía claro sus objetivos. Señalaron que el nuevo gerente no tuvo suficiente tiempo para conocer el proyecto e identificarse con sus objetivos.

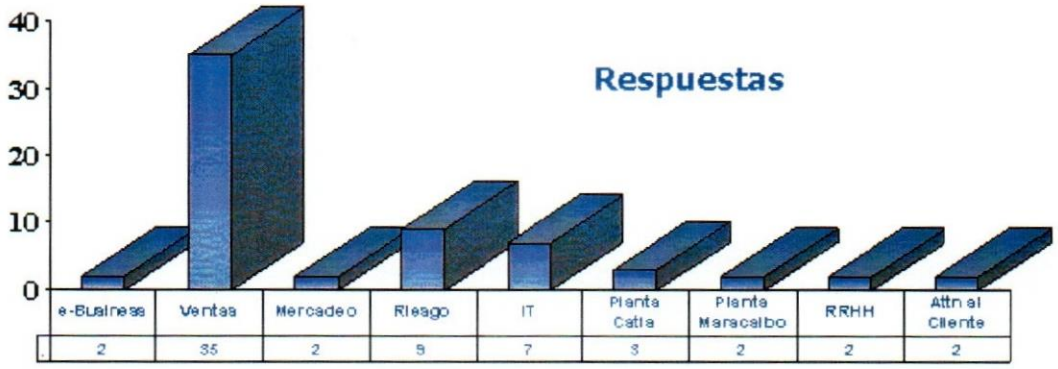
Por su parte, mercadeo y ventas dejaron claro que el liderazgo del proyecto lo ejerce negocios electrónicos y expresaron que no se sienten involucrados con el mismo.

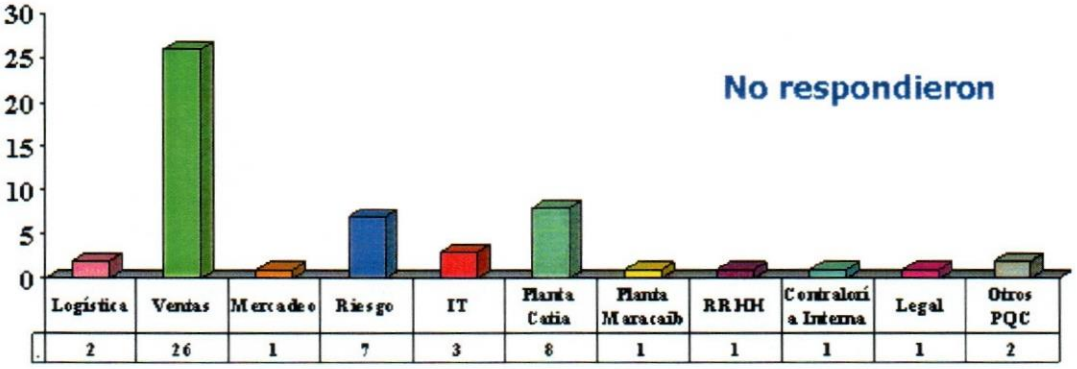
El medio ambiente que plantea Weisbord en su modelo también se tomó en cuenta. Este factor había afectado considerablemente el desarrollo y desempeño del proyecto debido a la falta de materia prima (harina), principal producto que se comercializa en el portal, a causa del control de cambio existente en el país que impide a la compañía adquirir dólares libremente para la importación del producto. Esta situación ocasionó que el portal se mantuviera cerrado desde diciembre del año 2002 hasta marzo del año 2003.

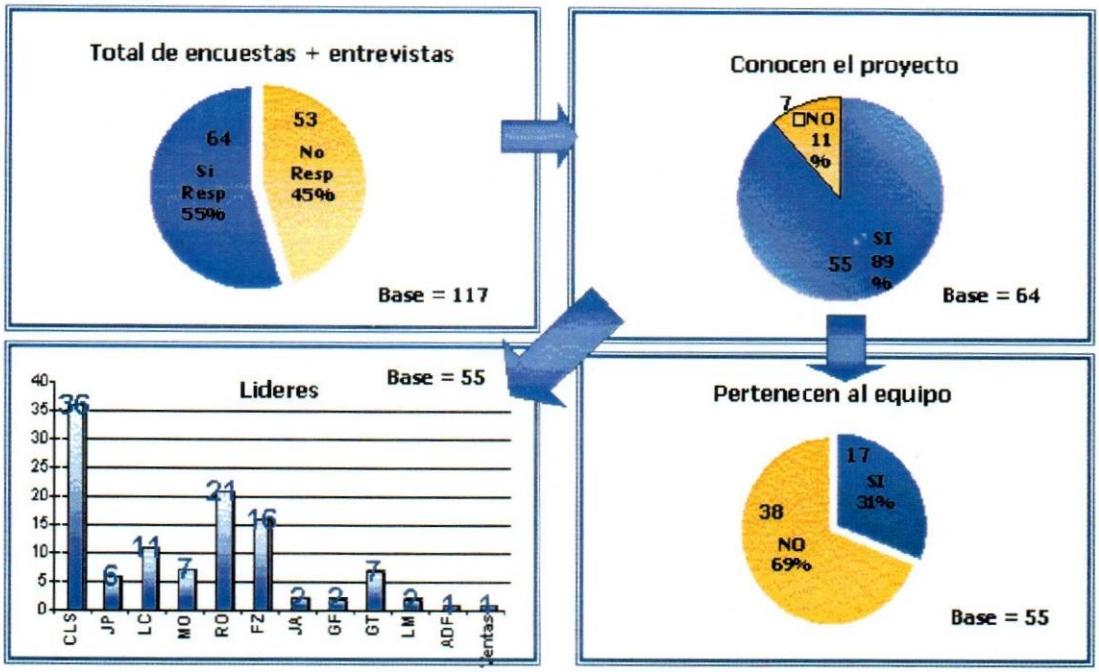
Finalmente, se quieren destacar los siguientes datos obtenidos por la encuesta:

De las 117 encuestas enviadas se recibieron 64 respondidas y 53 in responder.

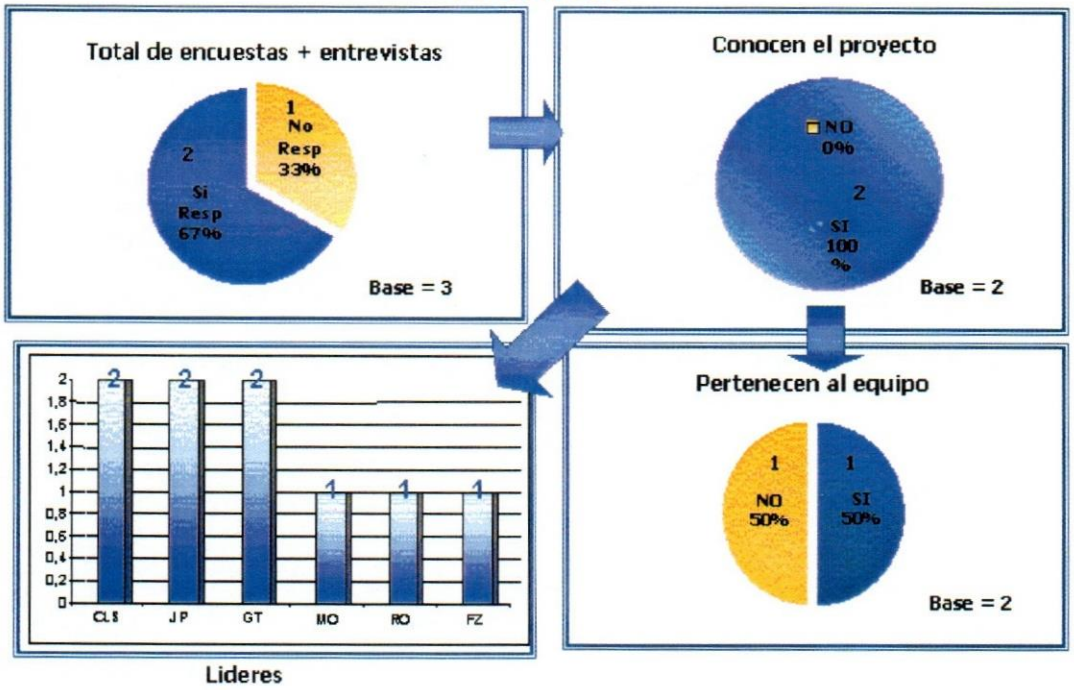

Respondidas
55%
Sin Responder
45%
64
53
Universo: 117 encuestas
Respuestas: 64


Respuestas
40
30
20
10
0
e-Business
Ventas
Mercadeo
Riesgo
IT
Planta Catia
Planta Maracaibo
RRHH
Attn al Cliente
2
35
2
9
7
3
2
2
2

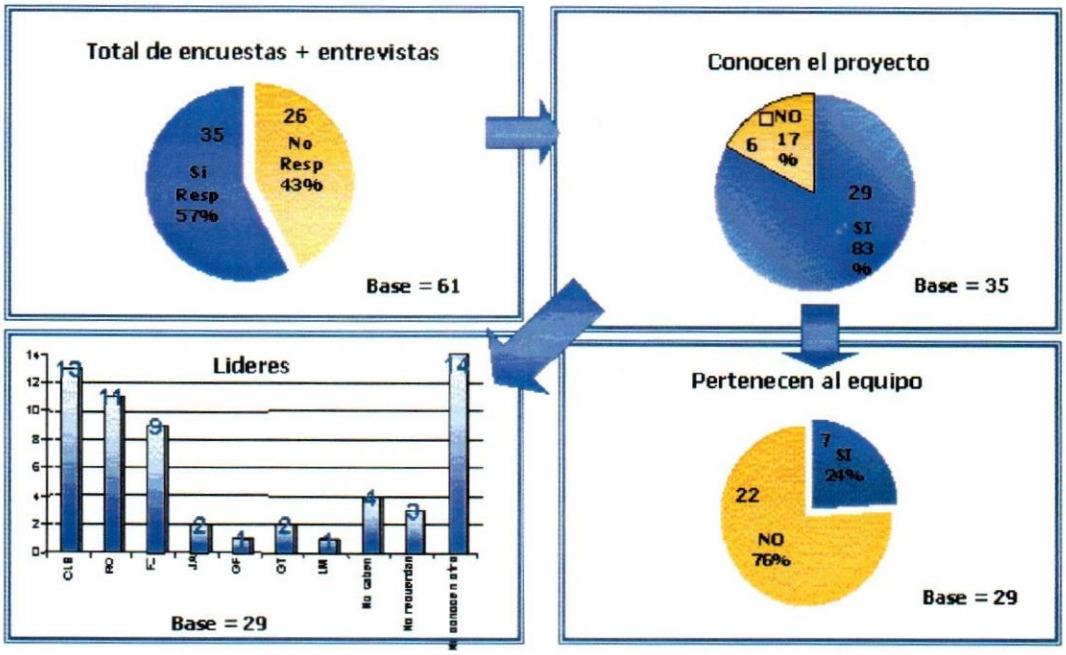

No respondieron
30
25
20
15
10
5
0
Logística
Ventas
Mercadeo
Riesgo
IT
Planta Catia
Planta Maracaib
RRHH
Contraloría Interna
Legal
Otros PQC
2
26
1
7
3
8
1
1
1
1
2


Total de encuestas + entrevistas
64
Si
Resp
55%
53
No
Resp
45%
Base = 117
Conocen el proyecto
7
NO
11
%
55
SI
89
%
Base = 64
Pertenecen al equipo
17
SI
31%
38
NO
69%
Base = 55
Lideres
Base = 55
36
6
11
7
21
16
2
2
7
2
1
1
CLS
JP
LC
MO
RO
FZ
JA
GF
GT
LM
ADF
Mentas

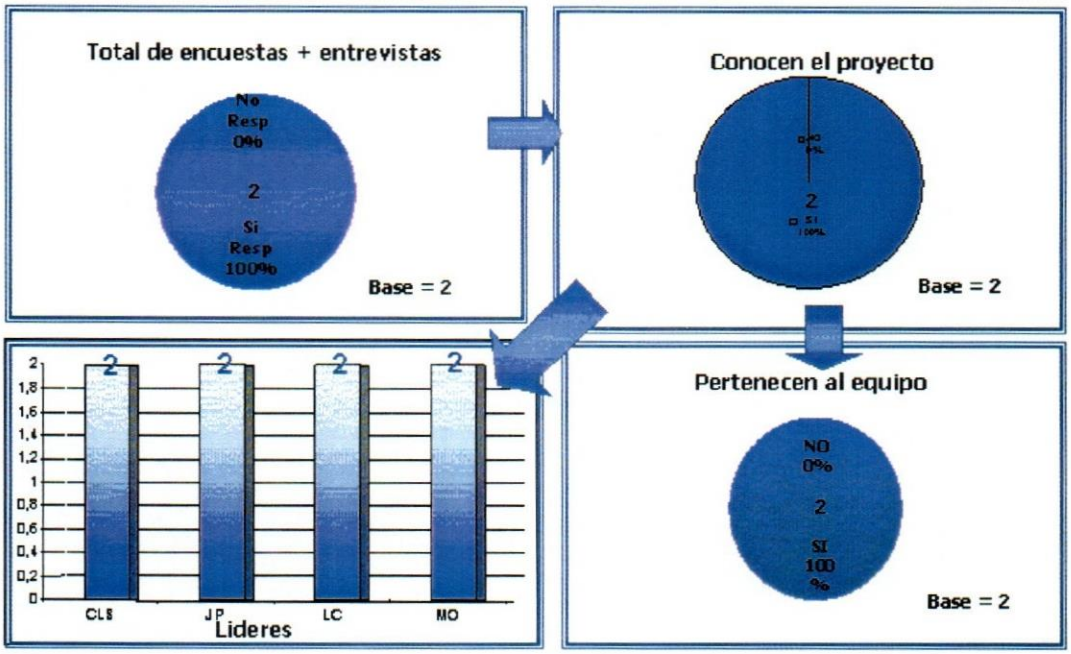
Mercadeo


Total de encuestas + entrevistas
1
No
Resp
33%
2
Si
Resp
67%
Base = 3
Conocen el proyecto
NO
0%
2
SI
100
%
Base = 2
Pertenecen al equipo
1
NO
50%
1
SI
50%
Base = 2
2
2
2
1
1
1
CLS
JP
GT
MO
RO
FZ
Lideres

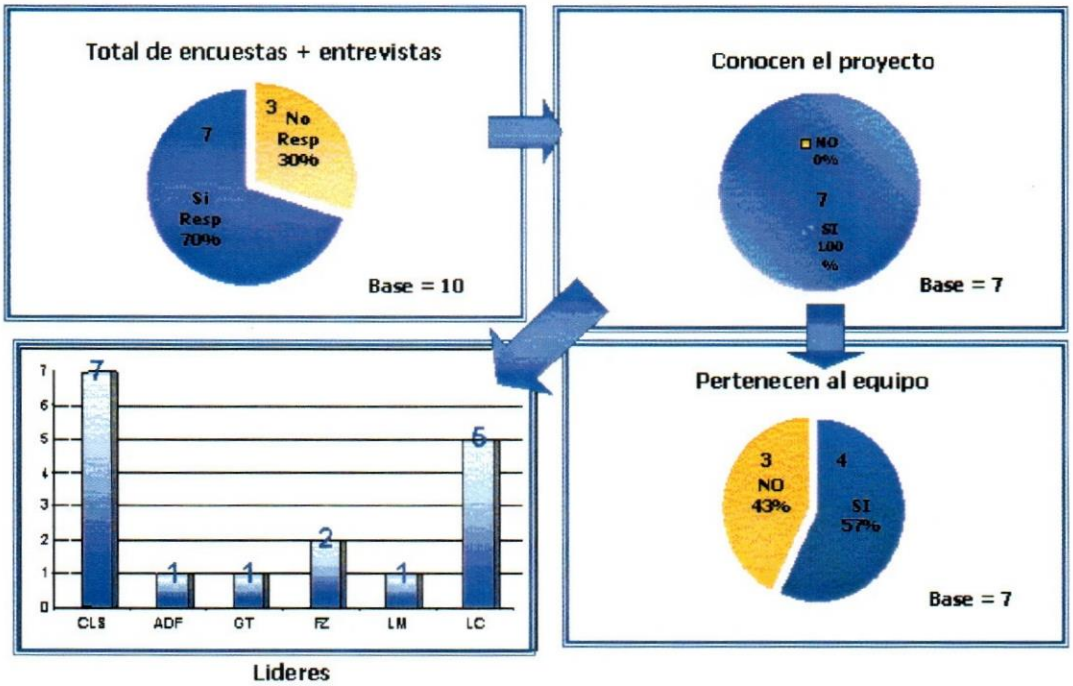
Ventas



Comercio Electrónico

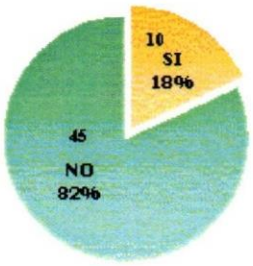


I/T



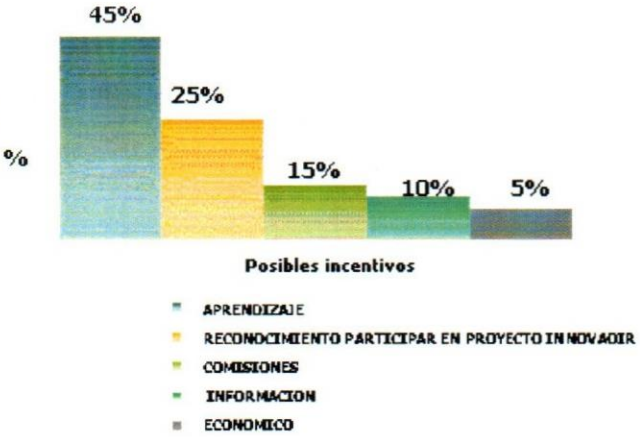
¿Sabe usted si hay algún incentivo por pertenecer a este equipo?

Hay incentivo?



Base total = 55 respuestas si conocen el proyecto

¿Qué tipo de incentivo le gustaria obtener por pertenecer a este equipo?



El anexo G muestra la presentación de los hallazgos del diagnóstico a la gerencia de la empresa Newco.

Etapa 3: Análisis

Tanto las entrevistas y las encuestas aplicadas permiten afirmar que no existe un equipo de trabajo establecido o formado que se encargue del portal depanytodo a lo interno de la organización. En las encuestas se pudo observar que solamente un 31%, es decir, 17 personas se sienten parte del proyecto o pertenecen a un "equipo", y en las entrevistas se evidenció como mercadeo y ventas no se sienten involucrados con el proyecto, mientras que I/T y negocios electrónicos sí.

Por su parte, en las entrevistas y en la información que la persona contacto le facilitó a la consultora se determinó que no existe un equipo coordinado de trabajo y que en su lugar existen áreas funcionales a lo interno de la organización con tareas bien definidas que solamente responden a requerimientos muy puntuales relacionados con el portal; reflejando la poca integración que existe alrededor del proyecto.

Se puede afirmar que solamente existen grupos de trabajo formales funcionales que apoyan el desarrollo del portal a lo interno de la organización y que no generan sinergia con el proyecto, ya que cada grupo, tal y como lo plantea Robbins, son grupos de tarea dedicados a funciones muy especificas dentro de la organización.

Lo que ocurre con el portal es que existen grupos de trabajo que solamente comparten información, en donde la responsabilidad es individual y las habilidades

son variables y no complementarias. No existe la exigencia de un elevado nivel de desempeño.

Se puede llegar a la conclusión de que esa estructura de trabajo por áreas funcionales no es la más adecuada para el desarrollo del portal, ya que no existe un compromiso hacia el proyecto por parte de las áreas y personas involucradas, pues ninguna de ellas asume la responsabilidad total del proyecto. Cada profesional es muy exitoso en su área de trabajo, pero no se compromete con el proyecto.

Esta situación estaba ocasionando problemas de desempeño y efectividad en el portal. Se puede afirmar que existía una poca credibilidad en el proyecto y que estaba ocurriendo lo que Robbins, denominó como "holgazanería social".

Otra razón por la cual el desempeño del portal se vio afectado y que reflejaron tanto las entrevistas como las encuestas fue la salida en enero de 2003 del principal líder del proyecto, el Sr. Ramón Ojeda, gerente de mercadeo, sección harinas, quien fue el que ideó el proyecto y el que era identificado como el líder por las demás personas involucradas con el portal.

Se puede concluir que la transmisión de conocimientos e información relevantes para continuar con el portal no se logró de forma efectiva, por lo que el nuevo gerente de harinas, el Sr. Possenti, no comprendió el verdadero propósito del proyecto. Además, este nuevo gerente asume un liderazgo formal muy vertical contrario a un liderazgo distributivo, lo que limita la participación de las personas involucradas con depanytodo.

Al analizar las encuestas, se puede observar como la influencia del Sr. Ojeda todavía es fuerte en la organización, ya que los actores involucrados con el proyecto aún lo perciben como el líder del mismo. Del total de las personas que respondieron las encuestas, 21 de ellas aún lo señalan como el líder.

Asimismo, negocios electrónicos es percibido por la mayoría de los encuestados como el principal líder del proyecto, ya que 36 personas de las que respondieron las encuestas señalaron a esta figura como el líder, a pesar de que solamente el portal representa para ella el 30% de sus responsabilidades. Se puede decir, que no existe una claridad de liderazgo en el proyecto.

La información obtenida en el proceso de diagnóstico también permitió concluir que las tareas relacionadas con el portal no estaban equitativamente distribuidas, ya que el área de negocioso electrónico estaba asumiendo casi al 100% la responsabilidad del portal, dejando de lado sus otros proyectos.

Del mismo modo, a través de las entrevistas se pudo observar cómo no existía un objetivo claro o un propósito común del portal que fuese compartido por las áreas y personas involucradas con depanytodo. Mercadeo y ventas percibían al portal como una herramienta de innovación tecnológica más que como una nueva estrategia de mercadeo, y negocios electrónicos y I/T percibían al portal como una herramienta de mercadeo orientada al cliente para crear valor agregado y diferenciar a la compañía de la competencia. No existe un objetivo común que guíe el desarrollo del portal.

En otro orden de ideas, también se pudo observar como no existía reconocimiento ni incentivo alguno para las personas que están trabajando en el proyecto. Sin embargo, en las encuestas al sondear este punto se pudo conocer qué tipo de incentivo le gustaría recibir a las personas por pertenecer al proyecto. En su mayoría (45%) reflejó que el principal incentivo sería el aprendizaje y en segundo lugar (25%) es el ser reconocidos por la empresa por participar en proyectos de innovación.

El entorno económico del país también fue una causa que afectó el desempeño del portal y que creó cierta desmotivación entre las personas involucradas con el proyecto.

Etapa 4: Retroalimentación y Propuesta de Intervención

A la persona contacto y a la gerencia de Newco se le hizo la presentación de los resultados del diagnóstico y se le recomendó llevar a cabo el nombramiento formal de un equipo de trabajo del proyecto depanytodo, ya que el diagnóstico reveló que existen varios grupos funcionales en la organización que dentro de sus tareas tienen algunas relacionadas con el proyecto, al cual no consideran como su responsabilidad más importante.

Además, ninguno de los grupos de trabajo existentes involucrados con el proyecto comparte el objetivo común que tiene el portal de ser una herramienta tecnológica innovadora orientada a clientes específicos, que va a generar valor agregado para los mismos y diferenciación para la empresa ante sus competidores.

Se le propuso al cliente realizar una intervención orientada a crear un equipo especial: un equipo de alto desempeño interfuncional para continuar con el proyecto del portal depanytodo orientado básicamente a la definición de un objetivo o propósito común y logro de tareas en donde se establezcan los procesos del equipo y sus relaciones.

Las dos razones fundamentales por las cuales se le propuso a la gerencia de Newco crear este tipo de equipo fueron:

1. Para fortalecer la integración de las áreas y personas involucradas con depanytodo era necesario que compartieran responsabilidades tanto individuales como colectivas orientadas al logro de los objetivos del portal a

través de una definición de un objetivo o propósito común aceptado y elaborado por todos los que integraran el equipo de trabajo. De esta manera se generaría un compromiso unificado hacia el portal, ya que todos los miembros del equipo serían mutuamente responsables de sus resultados.

2. Generar sinergia a través de las diversas habilidades y destrezas compartidas, ya que el equipo estaría integrado por personas de diferentes áreas funcionales de la empresa, lo que permitiría lograr un alto desempeño con el proyecto y permitiría ejercer un liderazgo distributivo que sería asumido por cualquiera de los miembros cuando sus competencias y habilidades fuesen las más adecuadas para maximizar la eficiencia del equipo.

Para fomentar el desempeño del equipo se le propuso a la gerencia de Newco crear una poderosa ética de desempeño entorno al portal, más allá que establecer únicamente un ambiente que promueva la formación del equipo. Se propuso desarrollar un objetivo común que generara un compromiso firme entre los miembros del equipo orientado a formar una estructura impulsada por resultados, fundamentada en estándares de excelencia y que respondiera a la Iniciativa Estratégica de la empresa y a sus "3 Pilares" (Alto Nivel de Desempeño, Orientación al Cliente e Innovación).

Esta recomendación implicó establecer reuniones con el cliente para aclararle la diferencia entre grupos de trabajo y equipos de alto desempeño orientados hacia un fin común. Finalmente, el diagnóstico culminó con la presentación a la persona

contacto y a la gerencia de Newco de una propuesta de creación de equipo basado en un modelo teórico específico como es el que propone Mac. Millan, P. (2001), en su libro: "*The Performance Factor*".

El resultado esperado de esta fase de diagnóstico fue proponerle a la gerencia de Newco la creación de un equipo de alto desempeño integrado por personal de diversas áreas funcionales involucradas con el proyecto como recomendación para fortalecer y consolidar el proyecto a lo interno de la organización.

Capítulo V. CONCLUSIONES

Para los efectos de esta investigación las siguientes son conclusiones producto de la experiencia como facilitadora en un proceso de Diagnóstico:

- La utilización de las técnicas y herramientas de desarrollo organizacional permitieron a la consultora tener una guía de trabajo que le orientara en sus actividades de Diagnóstico.
- El empleo de técnicas y herramientas de desarrollo organizacional orientadas a involucrar al cliente y generar la participación de las personas involucradas en el proceso, hizo que el trabajo de la consultora fuese visualizado y sentido como una opción de solución al mejoramiento del desempeño del proyecto depanytodo, debido a que sus propios responsables participaron en el proceso de obtención de las estrategias de su trabajo. Tal y como lo indica Lewin, el hecho de participar en la determinación de una meta hace que la persona se esfuerce más por alcanzarla, que cuando esa meta ha sido impuesta por terceros.
- El hacer participe a la gerencia de Newco y a las personas involucradas con el proyecto depanytodo en la toma de decisiones, contribuyó a que se pudiese percibir por parte de la consultora del proceso, el compromiso y la alineación de todos los involucrados con las actividades del diagnóstico.

- Realizar el levantamiento de la información durante la fase de diagnóstico de forma compartida y validada por el cliente y la gerencia de Newco, elevó la seguridad y confianza de que los planteamientos y recomendaciones realizados por la consultora estaban bien orientados y sustentados, lo que su vez aseguró su implementación.

- El establecimiento y cumplimiento de jornadas de trabajo participativo con la persona contacto durante el diagnóstico facilitó el intercambio de información y el proceso de consultoría, así como la discusión de las recomendaciones.

- Adoptar un enfoque de consultoría basado en un proceso humano exigió tiempo de dedicación, participación y un mayor nivel de responsabilidad por parte de la consultora. Esto va mas allá de la aplicación de un modelo y técnicas especificas. Facilitar un proceso de esta naturaleza exigió de parte de la consultora un alto grado de involucramiento, de allí la importancia de los procesos de consultoría con un enfoque cercano al cliente.

- A lo largo del desarrollo del diagnóstico se observó un alto grado de motivación y compromiso por parte de todos los participantes en el proceso, lo cual resultó en un mayor sentido de compromiso y pertenencia hacia el proyecto depanytodo.

- Asumir un proceso de diagnóstico como facilitador hizo que al final del proceso la consultora también se beneficiara por el grado de actualización y fortalecimiento de sus técnicas y herramientas como consultor.

- Después de esta experiencia, la consultora considera que el potencial que tienen los equipos en las organizaciones es muy importante. Toda empresa debe conocer sus aportes y beneficios, y saber cuándo, dónde y en qué proyectos emplearlos. Hoy en día las organizaciones se están transformando y modificando; son menos jerárquicas y más participativas y han descubierto el fenómeno de la sinergia que demuestra que el equipo puede lograr más que el esfuerzo individual.

Capítulo VI. RECOMENDACIONES

- Se debe invertir el tiempo necesario con el cliente para aclarar y determinar las expectativas del proceso de consultoría que se va a iniciar con el fin de evitar vacíos de información e interpretaciones erróneas de las necesidades y requerimientos del cliente, así como de las capacidades que pueda tener el consultor para atender las situaciones que se le presenten.

- Se recomienda a la persona contacto tener persistencia y constancia en la búsqueda de la sinergia para alcanzar un máximo desempeño en el equipo, ya que es importante destacar que estos cambios no se perciben a corto plazo y requieren de un largo proceso de aprendizaje, integración y cooperación.

- Para alcanzar altos niveles de desempeño se le recomienda a la persona contacto que el nuevo equipo de trabajo establezca pequeños retos a corto plazo mediante indicadores bien definidos que por un lado, le permita monitorear y evaluar los avances hacia el logro del objetivo del proyecto, y por otro, mantenga motivados a sus miembros. Adicionalmente, se podrán determinar oportunidades de mejoras en caso de presentarse desviaciones en los planes establecidos.

- En las primeras etapas del proceso de consultoría además de lograr el apoyo de la persona contacto que contrata el servicio, se debe contar con el apoyo

de la directiva y alta gerencia de la organización, ya que de lo contrario el proceso no tendrá la fuerza necesaria para que sea tomado en serio y respetado por el personal que se debe involucrar en el mismo.

- Al iniciar un proceso de diagnóstico, el consultor debe mantener distintos canales de acceso a información actualizada, ya sea vía Internet, motores de búsqueda, opiniones de expertos o a través del establecimiento de redes de intercambio de información, a fin de mantener sus herramientas actualizadas con lo último en tecnología de consultoría para poder apoyar de manera eficiente y efectiva al cliente.

- Se deben realizar reuniones de seguimiento con el cliente que contrata el servicio de consultoría. Por este medio se avanza paralelamente en el proceso y se van aclarando dudas y verificando la información para efectivamente poder llevar cabo un diagnóstico que pueda responder a las necesidades y requerimientos del cliente.

- Es importante establecer un clima de confianza y confidencialidad entre el consultor y el cliente que permita manejar la mayor cantidad de información de manera objetiva, para que se pueda realizar un diagnóstico de la situación a estudiar, lo más cercano a la realidad.

- Finalmente, es importante que el consultor desde el contacto inicial con el cliente deje claro que su función es la de asesorar y no la de recetar

soluciones. El cliente tiene que estar consciente que debe involucrarse con el proceso de consultoría, ya que es él quien conoce mejor sus necesidades y la manera de satisfacerlas.

Capítulo VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángel, A. (2000). *Trabajo en equipos de alto desempeño.* Recuperado en Viernes 23 de Junio, 2000. Recuperado en Septiembre 01, 2003, de la World wide web: http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/5383512.asp
- Blanchard, K. y Sheldon Bowles. (2001). *¡Choca esos cinco! La magia de trabajar en equipo.* Barcelona: Grijalbo.
- Ehrlich, M (2002). *Psicología de los Trabajos en Equipo.* México: Trillas.
- French, W. y Cecil H. Bell (1996). *Desarrollo Organizacional.* México: Prentice Hall.
- Katzenbach, J. (1998) *Equipos de Alta Gerencia*, Grupo Editorial Norma
- Katzenbach, J. And Smith, D. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mac. Millan, P. (2001) *The performance Factor*, Broadman & Holman Publishers, ISBN: 0805423753
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall
- Sampieri, R. y Carlos Fernández. (1998). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill
- Yukl, C. (1998). *Leadership in Organitazions.* Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Capítulo VIII. ANEXOS

Anexo A: Formato de la Entrevista Estructurada.

Anexo B: Formato de la Encuesta.

Anexo C: Contrato Psicológico

Anexo D: Propuesta de Diagnóstico

Anexo E: Convenio de Confidencialidad de la Consultora.

Anexo F: Carta explicativa de la UCAB que soporta el proyecto de tesis para la Empresa.

Anexo G: Presentación de los Hallazgos del Diagnóstico a la Gerencia

Anexo A

Formato de la Entrevista Estructurada

Sinergia Empresarial C.A.

Nombre de la Persona:

Cargo:

ENTREVISTA ESTRUCTURADA
Proyecto: Depanytodo

1. ¿Considera que existe un equipo de trabajo dedicado al proyecto depanytodo?
2. ¿Se siente parte del proyecto? ¿Por qué?
3. ¿Considera adecuada la organización de las actividades, trabajos y responsabilidades relacionadas con el proyecto?
4. ¿Cómo se divide el trabajo? ¿Existen responsabilidades claramente definidas?
5. ¿Cuál es la misión y visión del proyecto?
6. ¿En algún momento se crearon incentivos relacionados con el proyecto que motivaran dedicarle tiempo de trabajo?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que a su parecer tiene el proyecto?
8. ¿Cuáles son las debilidades que a su parecer tiene el proyecto?
9. ¿Cuáles son las oportunidades que a su parecer tiene el proyecto?
10. ¿Cuáles son las amenazas que a su parecer tiene el proyecto?

Muchas gracias por su gran colaboración

Anexo B
Formato de la Encuesta

Sinergia Empresarial C.A.

Nombre y Apellido _____
Cargo _____
Tiempo trabajando en esta empresa _____

Con fines de promover nuestros comportamientos claves para el éxito
" Ejercer y reforzar la colaboración"
Usted ha sido seleccionado (a) para responder las siguientes preguntas:

1. **¿Conoce usted que es depanytodo?** ___ Si ___ No

   Si su respuesta es **Si**, ¿De que se trata? _____

   Si su respuesta es **No**, ¿Le gustaría conocerlo?, Por favor, ovbiar las preguntas siguientes. _____

2. **¿Pertenece usted al equipo de trabajo del proyecto depanytodo?** ___ Si ___ No

   Si su respuesta es **No**, ¿Le gustaria pertenecer? _____

   Si su respuesta es **Si**, Indique qué hace en el equipo _____

3. **¿Conoce Usted al líder de este proyecto?** ___ Si ___ No

   Si su respuesta es **Si**, ¿Cuál es su nombre? _____

   Si su respuesta es **No**, ¿Le gustaría ser unos de sus líderes? _____

4. **¿Conoce usted otras personas que formen parte de este equipo?** ___ Si ___ No

   Si su respuesta es **Si**, ¿Nombre al menos dos personas? _____

   Si su respuesta es **No**, ¿Le gustaría conocer a todo el equipo? _____

5. **¿Sabe usted si hay algún incentivo por pertenecer a este equipo?** ___ Si ___ No

   Si su respuesta es **Si**, ¿Cuáles cree usted que son estos incentivos? _____

   Si su respuesta es **No**, ¿Qué tipo de incentivo le gustaria obtener por pertenecer a este equipo ? _____

Muchas gracias por su gran colaboración

Este es un trabajo de consultoría que se realiza con fines estrictamente académicos por Sinergia Empresarial - Grupo de Estudiantes del Postgrado en DO de la UCAB
Telfs.: 0414 - 230.454.25 / 0414 - 129.14.92

Anexo C
Contrato Psicológico

Sinergia Empresarial C.A.

CCS-SE 002/03

Caracas 14 de mayo de 2003

CONTRATO PSICOLÓGICO
ENTRE LAS CONSULTORAS Y EL CLIENTE
"Adaptándonos a nuevas tecnologías"

EL Trabajo de consultoría que las Lic. Alejandra Santana Gil y Carmen Luisa Silva van a realizar tiene fines estrictamente académicos, ya que es un requisito que exige la Universidad Católica Andrés Bello para poder culminar el Postgrado en Desarrollo Organizacional y optar al título de Especialistas en Desarrollo Organizacional.

Este proyecto de tesis consiste en llevar a cabo un trabajo de consultoría de procesos que consta de dos grandes fases: un diagnóstico y una intervención en un área o proyecto de la empresa. La finalidad de esta consultoría es aplicar en un caso real los conocimientos adquiridos durante el postgrado y facilitarle a la empresa que nos sirve de cliente, un trabajo útil y de calidad que le permita satisfacer las necesidades para las cuales se está contratando.

Alcance del proyecto de Consultoría:

- Fase de Diagnóstico: Una vez que las consultoras entreguen la propuesta de diagnóstico, el cliente y las consultoras acordarán en conjunto el alcance del mismo en función del tiempo estimado para culminar esta fase según el plan académico de la Universidad. Se estima mes y medio para tal fin: 15 días del mes de Mayo del 2003 y el mes de Junio 2003. Esta fase finalizará con un informe final de los hallazgos encontrados y una propuesta con una o más opciones de posibles intervenciones y recomendaciones.
- Fase de Intervención: Una vez que las consultoras entreguen el informe y la propuesta resultante del diagnóstico, el cliente y las consultoras seleccionarán en conjunto alguna de las opciones de posibles intervenciones y acordarán el alcance de esta próxima fase en función del tiempo estimado para culminar la misma según el plan académico de la Universidad. Se estima dos meses para esta fase (mes de Julio 2003 y mes de Agosto 2003). Esta fase culminará con un informe o evaluación que permitirá mostrar los resultados mensurables de la intervención efectuada y futuras recomendaciones.

Seguimiento

- Las consultoras y el cliente se reunirán todos los miércoles a las 5:00pm. para hacer seguimiento al proyecto.
- Las consultoras prepararán un cronograma de actividades a seguir.

Recursos:

- El cliente se compromete con las consultoras a ceder espacio de su tiempo para llevar a cabo el proyecto de consultoría.
- El cliente proveerá a las consultoras los recursos (espacio, tiempo, personal, materiales) para llevar a cabo las actividades acordadas para la fase de Diagnóstico y de Intervención, que serán aprobadas previamente por el cliente.
- El cliente autoriza el uso de cámaras, grabadores y video para levantar información previa aprobación.

Confidencialidad:

- Las consultoras respetarán la confidencialidad de la información que manejarán durante la ejecución de la consultoría.
- El cliente solicita alterar la información sobre volumen de ventas, precio de ventas y márgenes, lista de clientes, costo del proyecto, visión futura del proyecto y la estrategia de negocios en la presentación académica a la Universidad, así como cualquier otra información que considere confidencial.
- Alejandra Santana Gil, una de las consultoras debe firmar un contrato de confidencialidad que le proveerá el cliente para respaldo de la organización.
- Las consultoras solicitarán carta explicativa a la Universidad sobre el proyecto de Tesis para que el área de RRHH de la compañía tenga un soporte.
- El cliente se llamará a partir de ahora y durante todo el trabajo: "**Newco**"
- Las consultoras representarán una empresa ficticia denominada: "**Sinergia Empresarial, C.A.**" y utilizarán papelería, logo e identificación de la misma.
- Para fines académicos las consultoras presentarán propuestas con cálculos de costos en horas-hombre y las mismas podrán ser negociadas, sin embargo, sólo representarán un ejercicio académico y la consultoría no será facturable.

Flexibilidad:

- Este contrato es flexible y se puede adaptar según acuerdo entre las partes a solicitud de las mismas.

Por Cliente:

Sra. Maria Odilia Da Silva
BU IT Mgr

Por Sinergia Empresarial C.A.:

Alejandra Santana Gil
Consultor

Carmen Luisa Silva
Consultor

Anexo D

Propuesta de Diagnóstico

Sinergia Empresarial C.A.

PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO

El portal depanytodo se encuentra en una fase piloto y es requerimiento de la persona contacto fortalecer a las áreas involucradas con el proyecto para lanzarlo al mercado en un período de dos meses.

En el desarrollo y puesta en marcha del portal intervienen una serie de actores internos de la compañía: Negocios Electrónicos, Tecnología de Información (I/T), Ventas harina industrial, Mercadeo harina industrial, Riesgo / Administración, Producción y Logística de las Plantas de Catia y Maracaibo, RRHH, Contraloría Interna y Legal. Cada uno de ellos constituyen grupos funcionales dentro de la empresa con actividades y roles bien delimitados y definidos.

En la actualidad, el proyecto depanytodo que empezó con mucha energía, ha ido perdiendo fuerza a lo interno de la organización y sus adelantos se han logrado lentamente y con ciertas complicaciones. La persona contacto al solicitar el servicio de consultoría expresó que requiere que el proyecto logre solventar las limitaciones que presenta y que pueda contar con el apoyo y confianza de los actores involucrados, a fin de que logren recuperar esa energía de trabajo, y se comprometan con el éxito del portal para llevar a cabo su lanzamiento a nivel masivo en el transcurso de dos meses.

La persona contacto quiere entender cuál es la organización que el portal debe tener y qué cambios se deben hacer en su organización interna. Quiere lograr mayor integración de los actores internos involucrados con el proyecto. Asimismo, señala que existen algunos actores internos que no apoyan ni confían en el proyecto. Los vendedores o la línea de supervisión de ventas puede creer o presumir que el portal los va a sustituir en sus funciones. El área de logística que es la que se encarga del despacho de la mercancía, tiene voluntad para trabajar con el proyecto, pero no saben cómo hacerlo.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

OBJETIVO GENERAL

La finalidad del diagnóstico consiste en levantar información y procesarla con el fin de conocer si las áreas y participantes involucrados en el proyecto depanytodo están integrados, enfocados y comprometidos hacia el objetivo común del portal: El cliente panadero. Se pretende conocer si los actores involucrados con el proyecto se sienten parte de un equipo de trabajo, ya que el proyecto enfrenta ciertas limitaciones internas que han obstaculizado unir esfuerzos para agilizar los avances del mismo.

La finalidad del diagnóstico es obtener la información necesaria que posteriormente permita realizar una intervención orientada a fortalecer a las áreas y personas involucradas con el portal para que compartan una meta común y puedan prepararlo para hacer su lanzamiento al mercado en un período de dos meses.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir conjuntamente con la gerencia de Newco cuál es la organización que el portal debe tener y qué cambios se deben hacer al respecto para lograr mayor integración de las áreas y personas involucradas con el proyecto.
- Conocer si las áreas y las personas involucradas con el portal están orientadas a un mismo objetivo común y si se sienten parte de un equipo.
- Conocer la percepción de los integrantes de las diferentes áreas acerca de si conocían el proyecto depanytodo y si conocían a sus líderes.
- Presentarle a la persona contacto y a la gerencia de Newco los resultados del diagnóstico y las recomendaciones para mejorar el desempeño del portal.

ALCANCE

En el levantamiento de la información del diagnóstico se consultará a todas las áreas y personas involucradas en el proyecto depanytodo, quienes son las responsables de prepararlo para lanzarlo al mercado.

Se consultarán 11 áreas funcionales:

- Negocios electrónicos (e-business)
- Tecnología de información (I/T)
- Ventas Harina Industrial
- Mercadeo Harina Industrial
- Riesgo / Administración
- Producción y Logística de las plantas de Catia y Maracaibo
- RRHH
- Contraloría Interna
- Legal

Posterior al levantamiento de la información, se analizarán los resultados obtenidos, se preparará un informe y se propondrán recomendaciones en función de los resultados.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizará es la exploratoria, ya que en la fase de diagnóstico se pretende conocer si existe o no un equipo definido para el proyecto depanytodo. En el inicio de la investigación no se cuenta con una información amplia al respecto y solamente se manejan los requerimientos e inquietudes de la persona contacto que se deben validar. Se desconoce la situación.

El levantamiento de la información abarcará una fase cualitativa a través de entrevistas personales estructuradas realizadas a gerentes de alto nivel involucrados con el proyecto, a través de las cuales se conocerán sus puntos de vista y percepciones acerca del mismo. Las entrevistas se realizarán a la gerente de I/T, Sra. María Odilia da Silva; al líder del negocio electrónico, Sra. Carmen Luisa Silva; al gerente de mercadeo, Sr. Juan Possenti; y a dos gerentes de ventas de harina industrial, Sres. Santiago Machado y Francisco Causapruno, respectivamente..

La fase cuantitativa se realizará a través de una encuesta orientada a una muestra de 117 personas dentro del universo de las áreas y personas involucradas con el portal, para conocer si existe o no un equipo de trabajo para el proyecto y si las

personas encuestadas se sienten parte de él, conocen sus objetivos, y si conocen a sus líderes.

El proceso de recolección de datos se llevará a cabo bajo la supervisión de la gerente de I/T, María Odilia Da Silva, y del líder de negocios electrónicos, Carmen Luisa Silva.

PLAN DE ACCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El proceso de diagnóstico se inició con reuniones preliminares con la empresa, se fijaron los objetivos a través de un contrato psicológico con el cliente y se presenta esta propuesta, de la cual se espera su aprobación

Propuesta en 4 etapas:

Etapa 1

Entrada y Contrato:

Se definirá el problema y aclararán la manera y los mecanismos que se emplearán para recolectar la información, y a qué áreas y personas se consultará.

Etapa 2

Diagnóstico:

Se levantará la información a través de entrevistas y encuestas y por medio de la búsqueda de información documental acerca del proyecto depanytodo, sus objetivos y tareas involucradas.

Etapa 3

Análisis:

Se realizará el análisis de los datos recolectados a partir de los cuales se establecerán comparaciones entre las percepciones que tienen las personas

entrevistadas y las encuestadas sobre la existencia o no de un equipo de trabajo para el proyecto depanytodo, si conocen el proyecto, si se sienten parte de él, si quieren pertenecer al mismo, si conocen a sus líderes y si saben de algún reconocimiento o incentivo que se otorgue por formar parte del proyecto.

Etapa 4

Retroalimentación y Propuesta de Intervención:

Se elaborará un informe en donde se presentará el análisis de los resultados, se plantearán recomendaciones al respecto y se expondrán las conclusiones a las que se llegará con el diagnóstico.

RESULTADOS PREVISTOS – ESTIMADOS

Culminar satisfactoriamente el diagnóstico y realizar recomendaciones de intervención orientadas al fortalecimiento y consolidación de las diversas áreas funcionales involucradas con el proyecto.

CRONOGRAMA

El diagnóstico se realizará entre mayo y junio del año 2003.

	Mayo (semanas)			**Junio (semanas)**			
ACTIVIDAD	**2da.**	**3era.**	**4ta.**	**1era.**	**2da.**	**3era.**	**4ta.**
Contrato Psicológico							
Presentar propuesta de diagnóstico							
Aprobación propuesta							
Entrevistas a Gtes.							
Encuestas							
Análisis de resultados							
Entrega de Informe							

Anexo E

Convenio de Confidencialidad de la Consultora

Yo, **ALEJANDRA SANTANA GIL**, venezolana, mayor de edad, domiciliada en Caracas y titular de la cédula de identidad N° 11.740.776, por este documento, declaro:

- Por cuanto realizaré, en las oficinas de CARGILL DE VENEZUELA, C.A., sociedad mercantil domiciliada en Caracas, originalmente inscrito su documento constitutivo-estatutario en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Zulia, el día 7 de marzo de 1986, bajo el No. 26, Tomo 16-A, y modificado su domicilio al actual según asiento inscrito en la misma Oficina de Registro el día 11 de octubre de 1990, bajo el No. 37, Tomo 5-A y en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, el día 13 de diciembre de 1990, bajo el N° 1, Tomo 114-A Sgdo, (en adelante, denominada CARGILL), con fines académicos para a realización de mi tesis de grado y en beneficio único y exclusivo de mi persona, las siguientes actividades de consultoría: Diagnostico e Intervención en Desarrollo Organizacional.

En consideración a lo anterior, por este medio dejo expresa constancia de lo siguiente:

PRIMERO: Toda información privilegiada, patentable o no, incluyendo secretos comerciales, conocimientos técnicos, financieros, salariales, estrategias corporativas, información generada de la interacción de CARGILL con sus clientes y además de datos de los gerentes o clientes de CARGILL, programas de computación, códigos, técnicas, planes para futuros productos, planes de comercialización, invenciones, descubrimientos, mejoras, secretos industriales, estrategias de mercado, información gerencial, datos de desarrollo, datos de los clientes y/o de empleados y cualquier otra información que recibiere de CARGILL, ya sea ésta de manera oral, escrita, en formato electrónico o de cualquier otra manera, como consecuencia de las actividades mencionadas en la primera página, segundo párrafo, de este documento en lo adelante denominada LA INFORMACION PROPIETARIA, será considerada como absolutamente confidencial.

SEGUNDO: Al realizar las actividades mencionadas en la primera página, segundo párrafo, de este documento, debere guardar y tratar LA INFORMACION PROPIETARIA estrictamente en forma confidencial, no debiendo revelar la misma a terceros, ni aplicar a usos distintos o que no

se relacionen con la esencia o naturaleza de las actividades que realizaré en las instalaciones de Cargill de Venezuela, C.A.

TERCERO: Toda LA INFORMACION PROPIETARIA que obtenga por virtud de las actividades mencionadas en la primera página, segundo párrafo, de este documento, será propiedad exclusiva de CARGILL. Por tanto, LA INFORMACION PROPIETARIA deberá:

1.- Ser tratada confidencialmente.

2.- No ser reproducida ni copiada, total o parcialmente, a excepción de lo ineludiblemente necesario para su uso, en los términos del presente documento.

3.- Ser devuelta o destruida inmediatamente después de que yo deje de utilizarla, o en su caso, ser borrada si se encuentra contenida en algún sistema de software; además de cualquier material copiado de la misma información.

CUARTO: LA INFORMACION PROPIETARIA no podrá ser revelada por mi persona a terceros.

QUINTO: Me obligo a dar las debidas instrucciones al personal que pueda tener acceso a LA INFORMACION PROPIETARIA suministrada, respecto a la confidencialidad que debe preservarse en el manejo y uso de la citada información.

SEXTO: Las obligaciones que asumo por virtud de este documento estarán en vigencia mientras realice en las instalaciones de CARGILL las actividades mencionadas la primera página, segundo párrafo, de este documento, y subsistirán durante los dos (2) años siguientes a su terminación. CARGILL podrá terminar unilateralmente las referidas actividades en cualquier momento, sin obligación para ella de pagarme indemnización alguna por concepto de dicha terminación unilateral. En el supuesto de terminación unilateral por parte de CARGILL, deberé entregar en forma inmediata todo documento o información que hubieren recibido de CARGILL, además de una certificación escrita de haber entregado, destruido y/o borrado las copias que hubiese realizado de dicha documentación o información.

SÉPTIMO: CARGILL podrá, en cualquier momento, requerirme la devolución de LA INFORMACION PROPIETARIA entregada, aún cuando yo siga realizando en favor de CARGILL las actividades mencionadas la primera página, segundo párrafo, de este documento. En virtud de tal requerimiento, deberé devolverla en un plazo prudencial, haciendo mis mejores

esfuerzos para entregar dicha información a CARGILL a la brevedad posible; incluyendo las copias que hubiesen efectuado. A todo evento, deberéá certificar por escrito a CARGILL la destrucción y/o borrado de los documentos o materiales relacionados con LA INFORMACION PROPIETARIA, que se hubieren encontrado bajo mi disposición y control.

OCTAVO: Al terminar en cualquier momento y por cualquier causa las actividades mencionadas la primera página, segundo párrafo, de este documento, quedaré obligada, en un lapso no mayor de cinco (5) días continuos siguientes a la fecha de la referida terminación, a devolver íntegramente a CARGILL LA INFORMACION PROPIETARIA, no guardando documento alguno, en original o copia.

Tampoco podré, en ningún momento posterior a la fecha de devolución de LA INFORMACION PROPIETARIA, directa o indirectamente ni en ninguna forma, proporcionar, publicar, transferir, reproducir o hacer del conocimiento de terceros LA INFORMACION PROPIETARIA. Estaré sujeta a las sanciones previstas en la legislación venezolana, así como al pago de los daños y perjuicios que se ocasionen a CARGILL.

NOVENO: Solamente podré revelar LA INFORMACIÓN PROPIETARIA, cuando esté obligada legalmente a hacerlo por requisitoria de algún organismo judicial competente, de conformidad con las formalidades y procedimientos previstos en la legislación aplicable, quedando siempre entendido que antes de tal revelación deberé:

1.- Afirmar la naturaleza confidencial de LA INFORMACION PROPIETARIA al organismo de que se trate.

2.- Notificar por escrito y de inmediato a CARGILL, respecto a la requisitoria, solicitud u orden de revelar LA INFORMACION PROPIETARIA, proveniente del organismo judicial competente.

3.- Cooperar plenamente con CARGILL para proteger LA INFORMACION PROPIETARIA contra cualquier obligación legal del tipo mencionado u obtener una orden que reduzca el alcance de la obligación de revelar la misma o que le exima del cumplimiento de esta obligación.

9

<u>DÉCIMO</u>: Renuncio a mi domicilio natural y convengo y acepto resolver todas las controversias derivadas de las obligaciones contendidas en este documento en la ciudad de Caracas, a la jurisdicción de cuyos Tribunales de Justicia declaro someterme.

Se hacen dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en Caracas, el 01 de junio del 2003.

Alejandra Santana Gil
C.I.Nº 11.740.776

Anexo F

Carta explicativa de la UCAB que soporta el proyecto de tesis para la Empresa

Programa de Post-Grado en
Desarrollo Organizacional
Urb. La Castellana. Chacao.
Av. Santa Teresa de Jesús. Edificio
CERPE.
Teléfonos: 263.76.60/25.82/48.77

Caracas 15 de Mayo de 2003

Sra. María Odilia Da Silva
Foods And Salt BU IT Mgr
CARGILL DE VENEZUELA C.A.
c.c. Dpto. RRHH
Presente.-

Estimada Sra. Da Silva:

Ante todo reciba un cordial saludo en nombre de la Dirección de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y el mejor de los augurios en el desempeño de sus actividades. Nos comunicamos con usted a fin de responder su solicitud de explicarle a Cargill de Venezuela las razones académicas del proyecto de consultoría que las Lic. Alejandra Santana Gil y Carmen Luisa Silva desarrollarán en la organización que usted representa.

Respondiendo a sus requerimientos, le informamos que entre los Postgrados que dicta la Universidad Católica Andrés Bello se encuentra el de Desarrollo Organizacional (D.O.), que ofrece el título de especialista en D.O para el cual las alumnas cursantes antes mencionadas deben llevar a cabo un proceso de consultoría en una empresa u organización existente en el mercando, con la finalidad de poder aplicar en la práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo de estudio del postgrado.

ste proyecto se maneja en las cátedras de Consultoría Aplicada I y II que representan la elaboración del trabajo especial de grado. Básicamente, consiste en agrupar a los alumnos por pareja para que trabajen diferentes proyectos de consultoría en diversas empresas, convirtiendo al grupo de clases en una empresa consultora que ofrece asesoría a los diversos proyectos que los alumnos están trabajando.

El uso que se le dará al proyecto presentado por las licenciadas Santana y Silva cuenta con el respaldo de la Universidad y solamente tendrá fines académicos y de aprendizaje para ser compartido entre profesores y alumnos de las cátedras antes señaladas, asegurando así la confidencialidad de los datos que la empresa facilite.

Sin más a que hacer referencia y esperando que esta información le sea de utilidad, agradezco su atención a la presente.

Atentamente,

Tahirí Ramos Lovera
Directora del Programa de Postgrado
En Desarrollo Organizacional.

Anexo G
Presentación de los Hallazgos del Diagnóstico a la Gerencia

Sinergia Empresarial C.A.

En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

Diagnóstico del proyecto

depan y todo

"Portal para Panaderías"

Consultoras:

Alejandra Santana Gil & Carmen Luisa Silva

Sinergia Empresarial C.A.

En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

¿Quiénes somos y qué hacemos?

Sinergia Empresarial

Empresa ficticia de consultoría en D.O. Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello

Funciones

Proceso de consultoría en el proyecto:

www.depanytodo.com

Abarca dos fases: Diagnóstico e Intervención

Cliente

Sra. María Odilia Da Silva

CONFIDENCIAL

Contrato Psicológico

Se definieron los requerimientos y expectativas del cliente y del equipo consultor

Se analizaron dos enfoques:

- **Fortalecimiento interno y**
- **satisfacción del cliente**

El trabajo de consultoría se centrará en el primero

Requerimientos del cliente

- **Validar la poca integración de los actores internos del proyecto** ***www.depanytodo.com***
- **Integrar y fortalecer a los actores internos y generar confianza en el proyecto "Credibilidad" (equipo de alto desempeño)**
- **¿Los actores internos involucrados en el proyecto forman grupos de trabajo o un equipo?**

Acuerdos

Seguimiento, recursos, confidencialidad

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Diagnóstico

Finalidad

Determinar si los actores internos involucrados con el proyecto forman un equipo o grupos de trabajo

Alcance y Metodología

Investigación exploratoria en dos fases:

1.- Cualitativa: entrevistas estructuradas a Carmen Luisa Silva, María Odilia Da Silva, Santiago Machado y Francisco Causapruno

2.- Cuantitativa: encuesta. Universo 117 personas

Actores internos

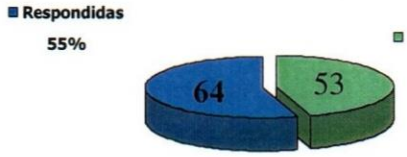
e-business, ventas, mercadeo, logística, riesgo, IT, planta Catia, planta Maracaibo, contraloría interna, RRHH, legal, PQC y Atención al cliente

CONFIDENCIAL

¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

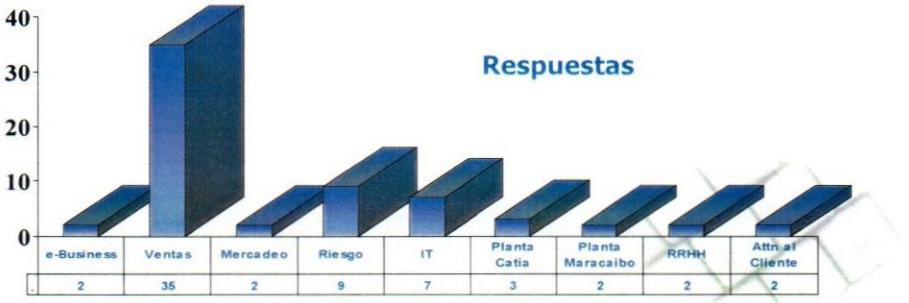
Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO



Universo: 117 encuestas

Respuestas: 64

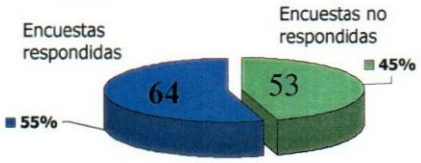


CONFIDENCIAL

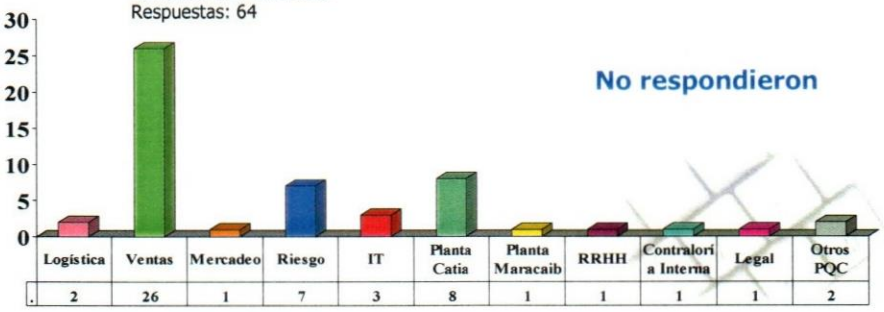
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

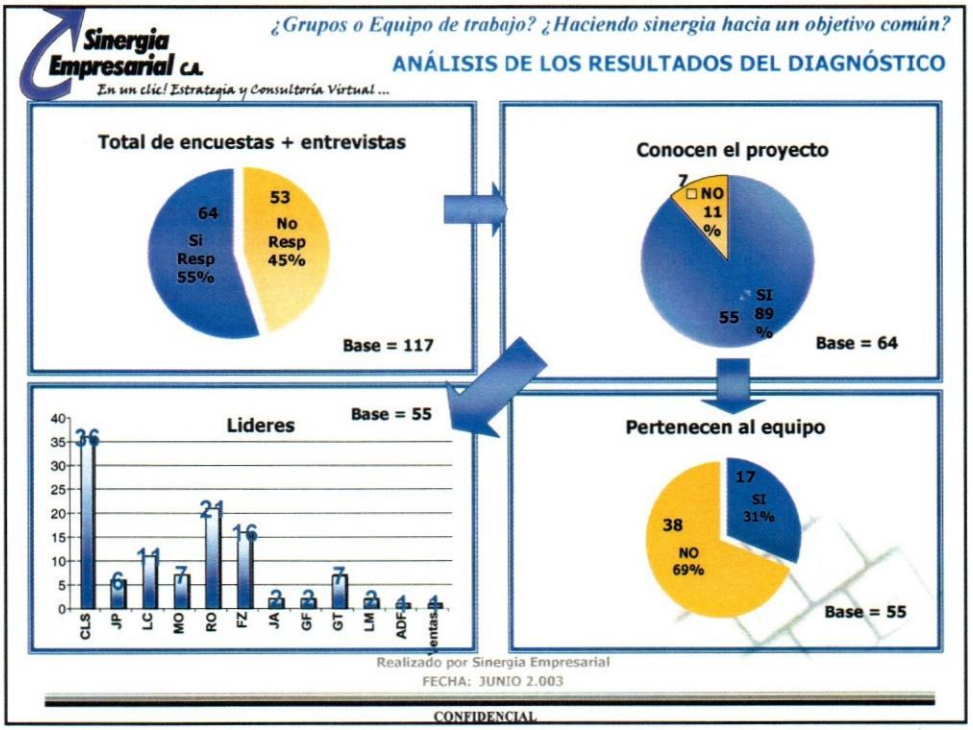
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

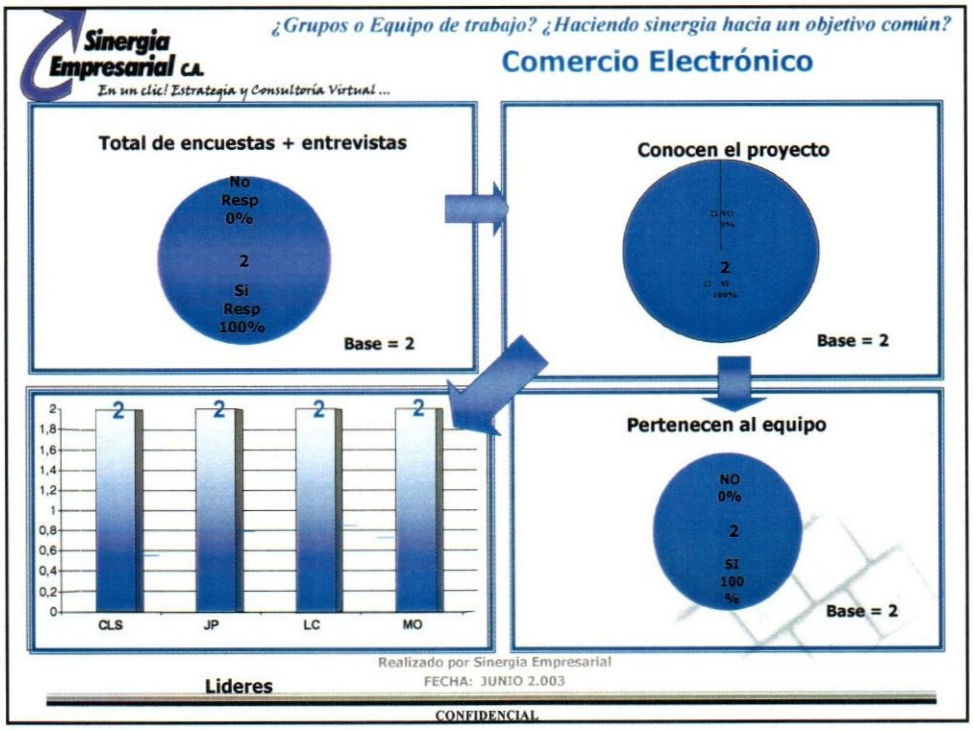


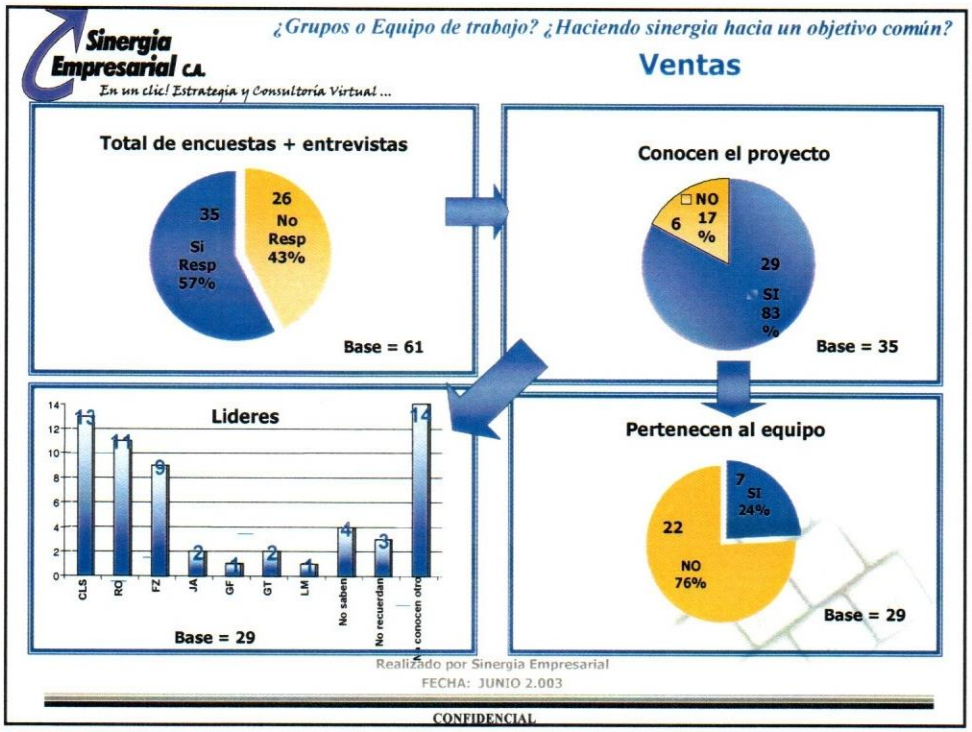
Universo: 117 encuestas
Respuestas: 64

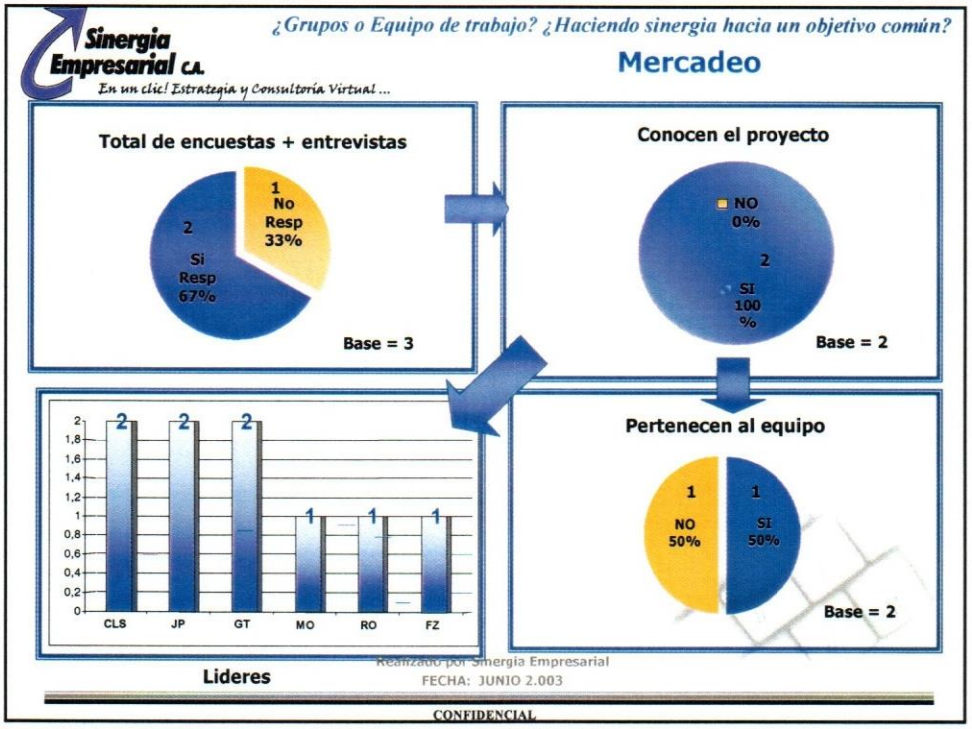


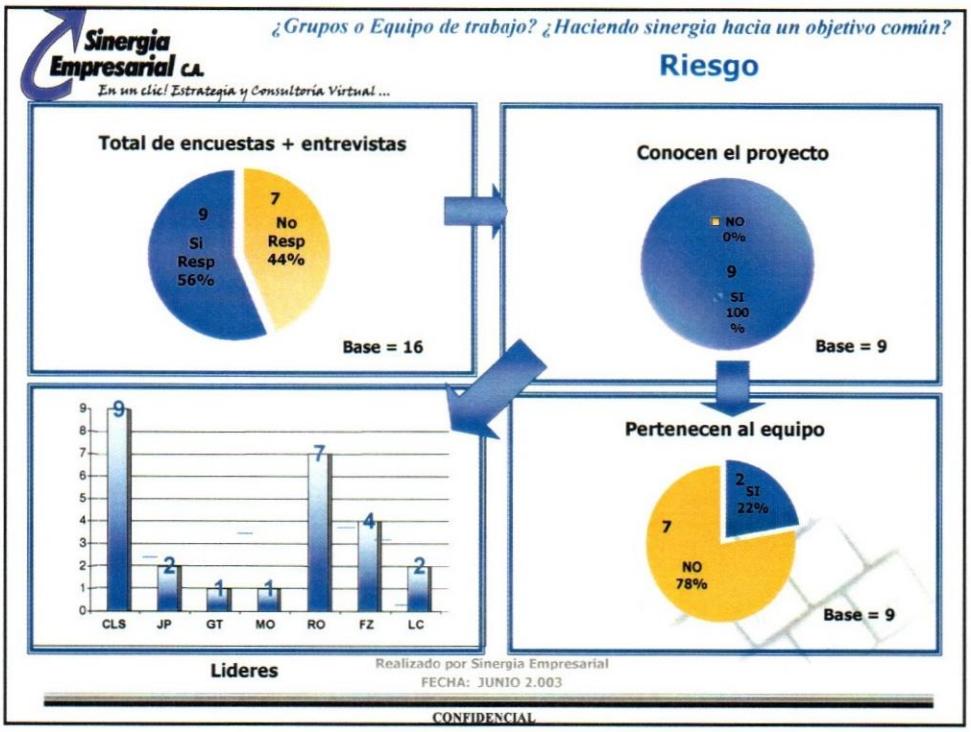
CONFIDENCIAL

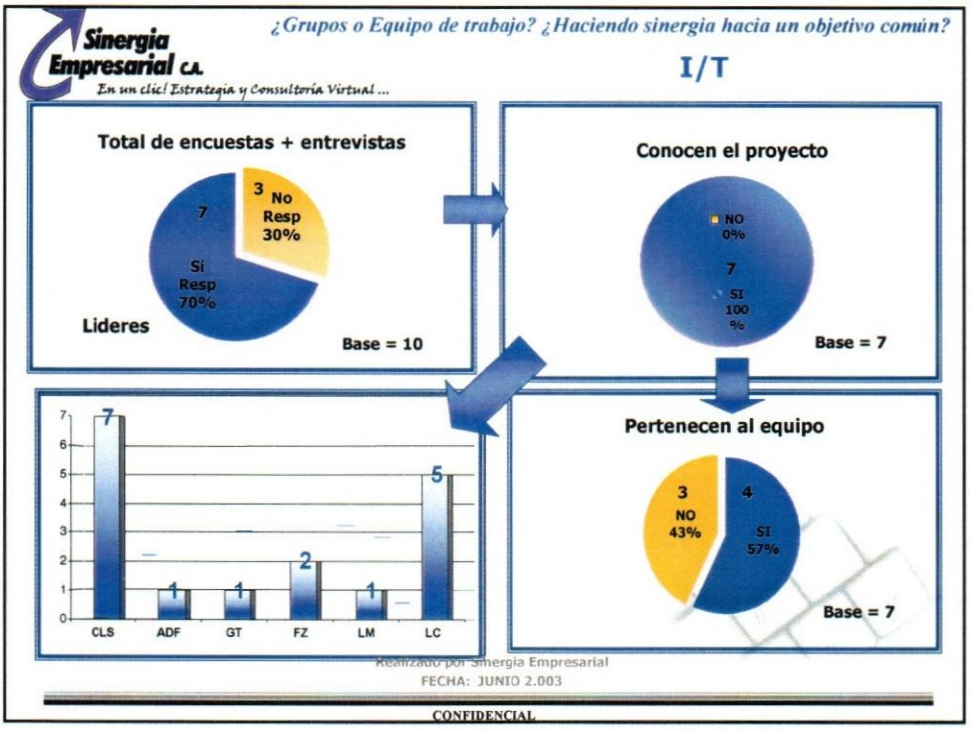

Sinergia Empresarial c.a.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO
Total de encuestas + entrevistas
64 Si Resp 55%
53 No Resp 45%
Base = 117
Conocen el proyecto
7 NO 11 %
55 SI 89 %
Base = 64
Lideres
Base = 55
36 6 14 7 24 16 2 2 7 2 4 4
CLS JP LC MO RO FZ JA GF GT LM ADF Ventas
Pertenecen al equipo
17 SI 31%
38 NO 69%
Base = 55
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

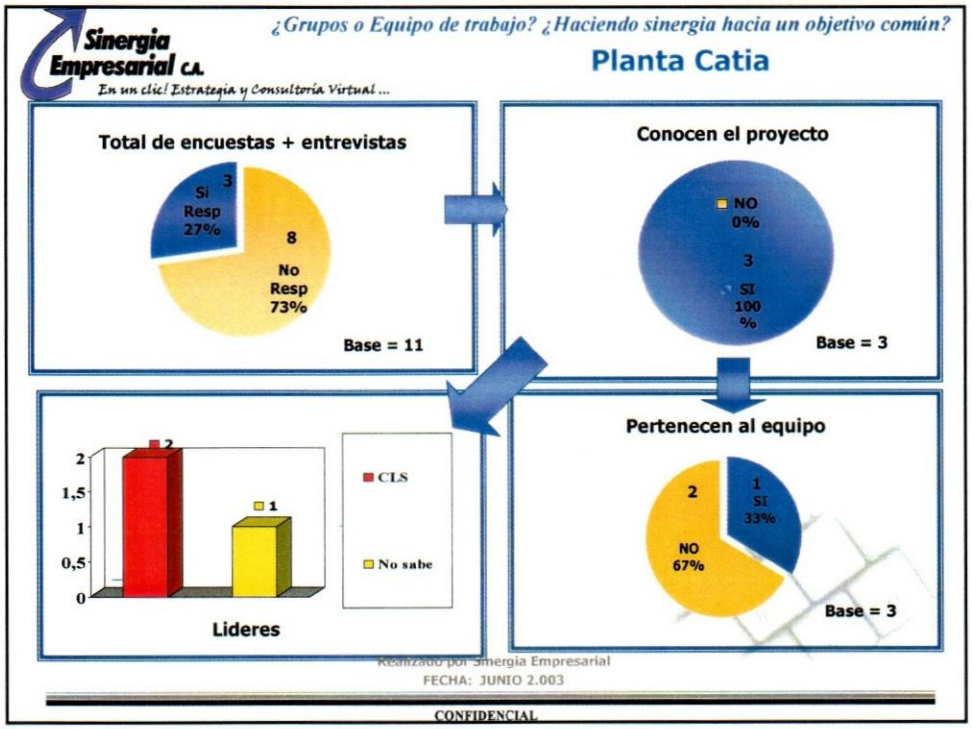

Sinergia Empresarial c.a.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Comercio Electrónico
Total de encuestas + entrevistas
No Resp 0%
2 Si Resp 100%
Base = 2
Conocen el proyecto
2
Base = 2
2 2 2 2
CLS JP LC MO
Pertenecen al equipo
NO 0%
2 SI 100 %
Base = 2
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
Lideres
CONFIDENCIAL

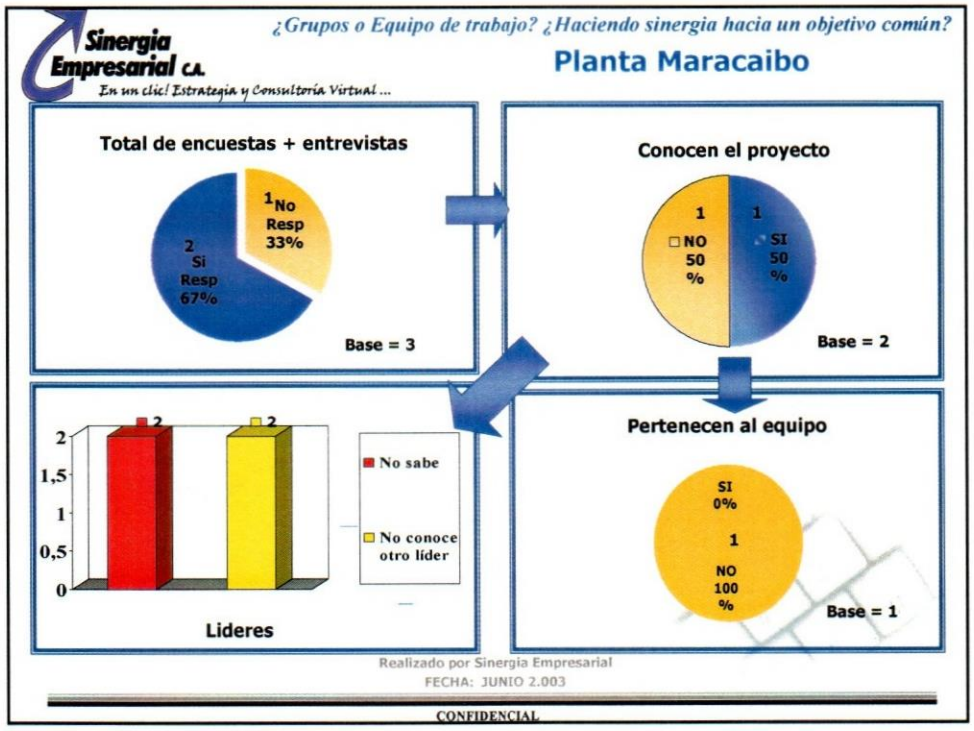

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Ventas
Total de encuestas + entrevistas
35 Si Resp 57%
26 No Resp 43%
Base = 61
Conocen el proyecto
NO 17 %
6
29
SI 83 %
Base = 35
Lideres
13
11
9
2
1
2
1
4
3
14
CLS
RO
FZ
JA
GF
GT
LM
No saben
No recuerdan
Base = 29
Pertenecen al equipo
7 SI 24%
22 NO 76%
Base = 29
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

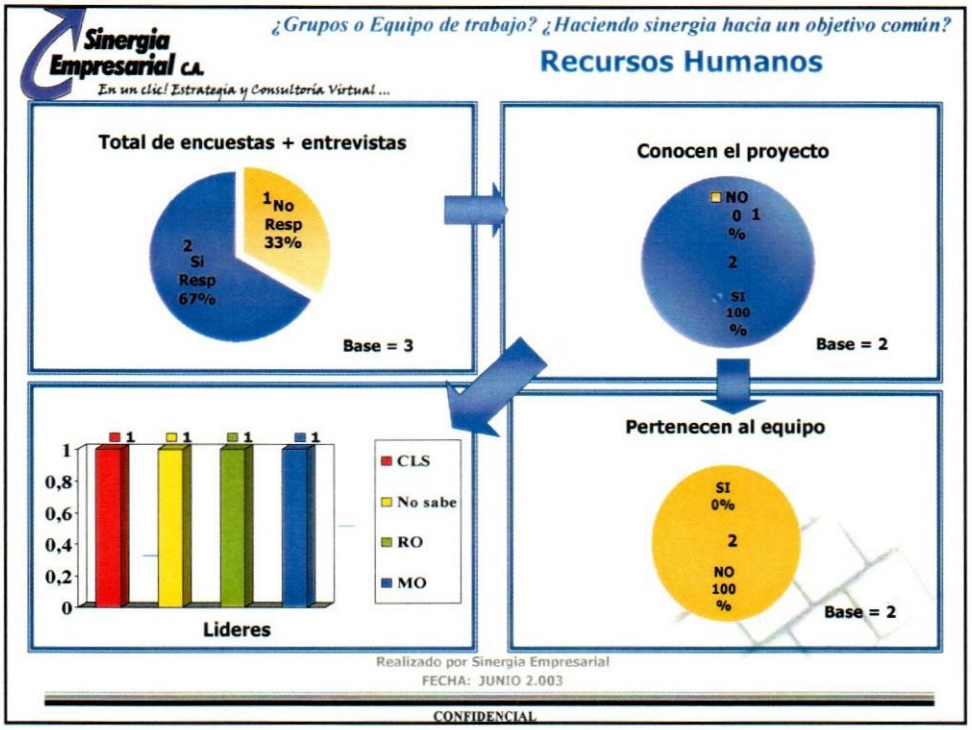

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Mercadeo
Total de encuestas + entrevistas
2 Si Resp 67%
1 No Resp 33%
Base = 3
Conocen el proyecto
NO 0%
2
SI 100 %
Base = 2
2
2
2
1
1
1
CLS
JP
GT
MO
RO
FZ
Lideres
Pertenecen al equipo
1 NO 50%
1 SI 50%
Base = 2
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

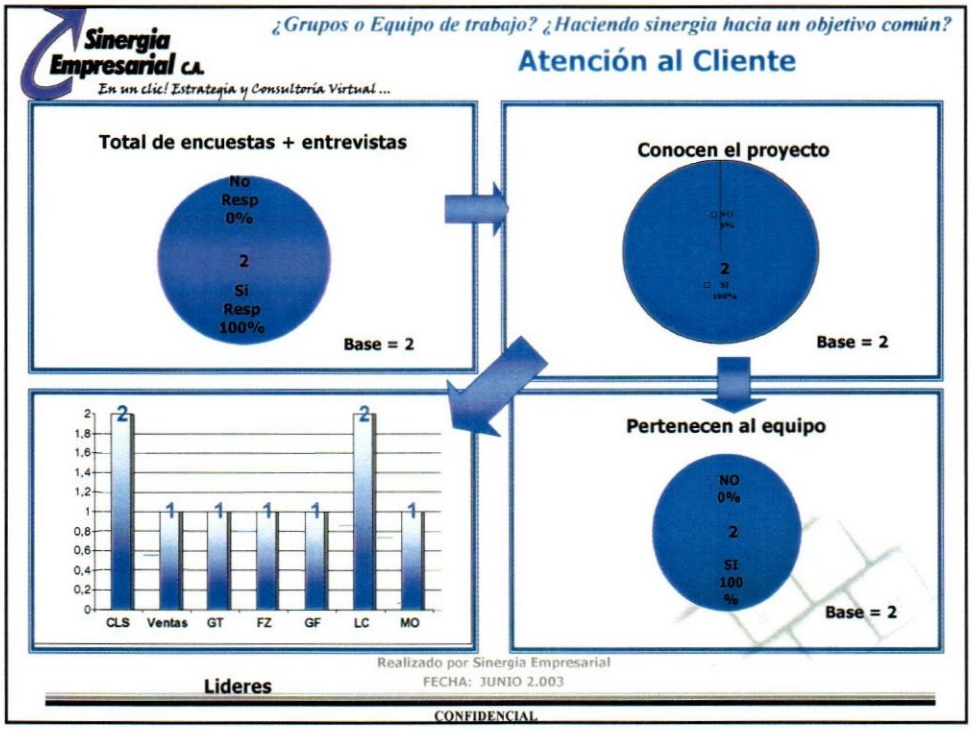

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Riesgo
Total de encuestas + entrevistas
9 Si Resp 56%
7 No Resp 44%
Base = 16
Conocen el proyecto
NO 0%
9 SI 100 %
Base = 9
Pertenecen al equipo
2 SI 22%
7 NO 78%
Base = 9
9 2 1 1 7 4 2
CLS JP GT MO RO FZ LC
Lideres
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL


Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
I/T
Total de encuestas + entrevistas
7 Si Resp 70%
3 No Resp 30%
Lideres
Base = 10
Conocen el proyecto
NO 0%
7 SI 100 %
Base = 7
Pertenecen al equipo
3 NO 43%
4 SI 57%
Base = 7
7 1 1 2 1 5
CLS ADF GT FZ LM LC
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL


Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Planta Catia
Total de encuestas + entrevistas
Si Resp 27%
3
8
No Resp 73%
Base = 11
Conocen el proyecto
NO 0%
3
SI 100 %
Base = 3
Pertenecen al equipo
2
1 SI 33%
NO 67%
Base = 3
2
1
CLS
No sabe
Lideres
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

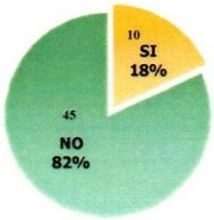

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Planta Maracaibo
Total de encuestas + entrevistas
1 No Resp 33%
2 Si Resp 67%
Base = 3
Conocen el proyecto
1 NO 50 %
1 SI 50 %
Base = 2
Pertenecen al equipo
SI 0%
1
NO 100 %
Base = 1
2
2
No sabe
No conoce otro líder
Lideres
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL


Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Recursos Humanos
Total de encuestas + entrevistas
1 No Resp 33%
2 Si Resp 67%
Base = 3
Conocen el proyecto
NO 0 1 %
2
SI 100 %
Base = 2
Pertenecen al equipo
SI 0%
2
NO 100 %
Base = 2
1 1 1 1
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
CLS
No sabe
RO
MO
Lideres
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

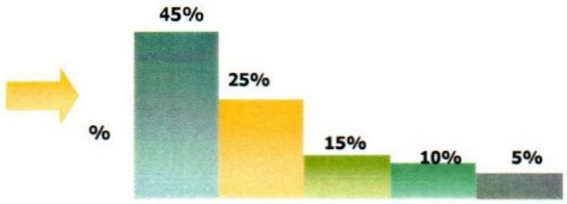

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?
Atención al Cliente
Total de encuestas + entrevistas
No Resp 0%
2
Si Resp 100%
Base = 2
Conocen el proyecto
2
Base = 2
Pertenecen al equipo
NO 0%
2
SI 100 %
Base = 2
2 1 1 1 1 2 1
2
1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
CLS
Ventas
GT
FZ
GF
LC
MO
Lideres
Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003
CONFIDENCIAL

¿Sabe usted si hay algún incentivo por pertenecer a este equipo?

Hay incentivo?



¿Qué tipo de incentivo le gustaria obtener por pertenecer a este equipo?



Base total = 55 respuestas
si conocen el proyecto

Posibles incentivos

- APRENDIZAJE
- RECONOCIMIENTO PARTICIPAR EN PROYECTO INNOVAOIR
- COMISIONES
- INFORMACION
- ECONOMICO

Realizado por Sinergia Empresarial
FECHA: JUNIO 2.003

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Análisis del Diagnóstico

Ausencia de un equipo de Alto desempeño

- Poca integración y falta de credibilidad en el proyecto. 31% (17 personas) se sienten parte de un equipo
- Profesionales exitosos en áreas funcionales
- ¿Claridad de liderazgo? Todavía el Sr. Ojeda es percibido como líder del proyecto. (21 personas)
- Carmen Luisa Silva es percibida como el líder principal del proyecto (36 personas). A pesar de que ella solamente tiene el 30% de responsabilidad.
- ¿Claridad en el objetivo común? El proyecto dejó de ser un canal altermo de ventas y mercadeo y ser convirtió en uno de comercio electrónico

Análisis del Diagnóstico

Influencia del Entorno

- Las condiciones económicas del país han generado detener ocasionalmente el proyecto por problemas de abastecimiento.

Incentivos

- el 45% de los encuestados señala como principal incentivo el aprendizaje y en segundo lugar el reconocimiento de participar en en proyectos innovadores.

Estos dos tipos de incentivos son positivos para la creación de un equipo del alto desempeño

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Propuesta de Intervención

Recomendación:

Crear un ***Equipo de alto desempeño para soportar un portal electrónico de innovación tecnológica para nuestros clientes***

que tenga un éxito continuo en el proceso de realizar su misión

"**Enfoque hacia el cliente**"

A su vez permita a nuestra organización

lograr ventajas competitivas dándole un servicio superior al cliente a través de su gente

Propuesta de Intervención

No son las estrategias, los productos o los recursos de capital de una empresa, lo que la hacen tener éxito; son las **personas** que la integran

Se propone al cliente crear FORMALMENTE un equipo de alto desempeño que se dedique a trabajar para el proyecto

www.depanytodo.com

El equipo debería estar integrado por actores de diversas áreas funcionales que están involucradas con el proyecto

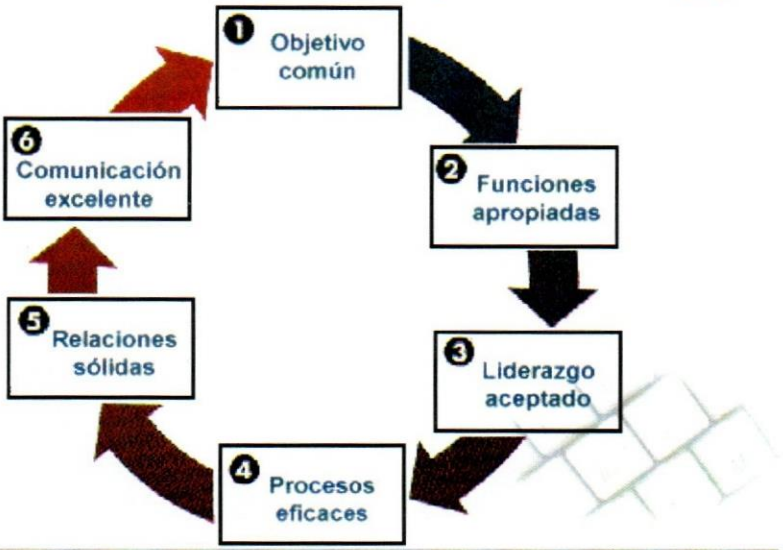
El corazón de las organizaciones de alto desempeño es el trabajo en equipo y la colaboración

¿Qué es un EAD?

Un equipo de trabajo de alto desempeño es:

- Un número pequeño de personas
- Comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias
- Están comprometidos con un propósito común
- Establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas y compartirlas
- Aseguran resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables
- Su forma de trabajar produce resultados de manera interdependiente y es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros

Para la creación de EAD seguiremos el siguiente modelo de equipo



Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Recomendaciones para la formación del Equipo de alto desempeño

- Un EAD puede estar integrado por mín 2 y máx 25 personas, Difícilmente, se encontrará un EAD mayor a 25 personas.
- Si es mayor a 25 personas, se subdivide en equipos más pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

CONFIDENCIAL

Resultados Esperados

Creación de un equipo de alto desempeño con un objetivo común: Enfoque al cliente

El grupo definirá claramente la misión y el objetivo común que los dirigirá

Los miembros del equipo compartirán:

responsabilidades grupales bien definidas y cuantificables

con indicadores de gestión comercial,

que estarán claramente especificadas en sus KRA´s de sus PMP´s

El equipo potenciará sus fortalezas, mediante el diseño eficaz de funciones

Su liderazgo continuo será impulsado por la tarea

El liderazgo compartido permitirá a sus miembros liderar los aspectos específicos de la tarea que conciernen a su pericia funcional

El equipo trabajará para mantener una excelente comunicación porque sabrán la importancia de misma

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...
¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

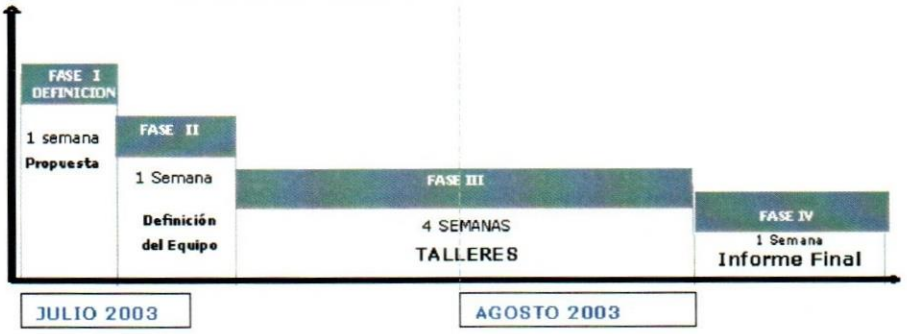
¿Aportes de un ETAD?

- **Clarificar y proponer métodos o herramientas especificas para organizar y realizar la tarea**
- **Proponer ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes, no propuestos con anterioridad**
- **Identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas**
- **Ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos**
- **Asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress o pérdida de foco y tiempo**
- **Evidenciar capacidad de trabajo y de ejecución, involucrándose voluntariamente en el hacer**
- **Formular preguntas para que se clarifique la información, para evidenciar lo que no está claro, o para identificar la información que falta**

¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

Cronograma propuesto para: La Intervención



TIEMPO TOTAL: 7 SEMANAS

CONFIDENCIAL

¿Grupos o Equipo de trabajo? ¿Haciendo sinergia hacia un objetivo común?

Sinergia Empresarial C.A.
En un clic! Estrategia y Consultoría Virtual ...

Este proyecto se ajusta a los proyectos de Innovación que se estan promoviendo en la empresa y es del tipo de

Innovación: Substancial

(Crea nuevos productos y/o servicios)

... se podría llevar a la Presentación de Proyectos de innovación (Agosto 11 y 12)

CONFIDENCIAL