VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA DEL EQUIPO EJECUTIVO DEL GRUPO INFOCENT, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:
Javier DÍAZ

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor:
Guillermo YÁBER

Caracas, Julio de 2020

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Javier Díaz, C.I. V- 18.189.954, para optar al grado de "Especialista en Desarrollo Organizacional" cuyo título es **"Optimización de la Eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo Infocent, C.A.".**

Manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 31 días del mes de Julio del año 2020.

Prof. Guillermo Yáber Oltra
C.I. V- 3.973.711

DEDICATORIA

A la memoria de mi abuela…

Donde estés, este triunfo es tuyo. Cada paso que doy tiene impreso tu huella y tu legado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenar mi vida de muchas huellas llenas de prodigio; por iluminarme y llenarme de fuerzas para cumplir mis sueños.

A mi madre, Zaida: Ser incondicional e inmensurable. Gracias por darme la vida y sembrar en mí la semilla del Amor, el Respeto, la Generosidad y la Superación. Gracias por tus cariños y cuidados. Este logro también es tuyo.

A mi novia, Vanessa, por ser mi compañera de vida, mi equilibrio y mi impulso para ser mejor persona y profesional cada día. Infinitas gracias por tu amor, tu paciencia, tu aliento y estímulo para acompañarme en este viaje. Gracias por siempre creer en mí.

Al profesor Guillermo Yáber, por toda la dedicación, compromiso, acompañamiento y entrega en la orientación del presente trabajo. Sus sugerencias me permitieron labrar la excelencia académica.

A todo el personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello adscrito al programa de Desarrollo Organizacional. Son Ustedes dignos ejemplos de alto nivel académico, integridad, sensibilidad y dedicación. Gracias por contribuir en la formación de profesionales útiles al país.

A la empresa INFOCENT C.A por permitir el apoyo institucional para la presentación de este trabajo.

A todos ustedes… Mil Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido **Página**

RESUMEN xii

INTRODUCCIÓN 14

CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO. 17

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 17

2. PREGUNTAS DEL ESTUDIO. 21

2.1. Pregunta General. 22

2.2. Preguntas Específicas. 22

3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO. 22

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO. 23

4.1. Objetivo General. 23

4.2. Objetivos Específicos. 24

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL. 25

1. RESEÑA HISTÓRICA. 25

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 26

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS. 27

4. MISIÓN. 28

5. VISIÓN. 28

6. VALORES. 28

7. SOLUCIONES. 29

7.1. Sistema de Personal Integrado (SPI). 29

8. SERVICIOS. 30

8.1. Adiestramiento. 30

8.2. Atención al Cliente. 31

8.3. Centro de Soporte. 31

8.4 Consultoría Funcional. 32

8.4. Consultoría Técnica. 32

8.5. Desarrollos particulares. 33

8.6. Gestión de Proyectos. 33

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL 35

1. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ANTECEDENTES O RELACIONADAS. 36

2. BASES TEÓRICAS. 37

2.1. Definiciones de Equipos de Trabajo. 38

2.2. Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo. 39

2.3. Modelo de conformación de grupos y equipos. 40

2.3.1. Etapa de Formación. 40

2.3.2. Etapa de Tormenta. 40

2.3.3. Etapa de Normatividad. 41

2.3.5. Etapa de Suspensión. 41

2.4. Tipos de Equipos de Trabajo. 42

2.5. Beneficios del Trabajo en Equipo. 44

2.6. Procesos que suelen suscitarse en el nivel de equipos de trabajo. 45

3. TÍTULO DEL TEMA CENTRAL DEL TRABAJO. 45

3.1. Características de los equipos de trabajo eficaces. 46

3.2. Componentes clave de los equipos de trabajo eficaces. 48

3.2.1. Contexto. 49

3.2.1.1. Recursos adecuados. 49

3.2.1.2. Liderazgo y estructura. 50

3.2.1.3. Clima de confianza. 50

3.2.2. Composición. 51

3.2.2.1. Habilidades de los miembros. 51

3.2.2.2. Personalidad de los miembros. 51

3.2.2.3. Asignación de roles. 52

3.2.2.4. Diversidad de los miembros. 52

3.2.2.5. Tamaño de los equipos. 52

3.2.2.6. Preferencias de los miembros. 53

3.2.3. Procesos de los equipos. 53

3.2.3.1. Propósito y plan comunes. 53

3.2.3.2. Metas específicas. 53

3.2.3.3. Eficacia de los equipos. 54

3.2.3.4. Modelos mentales. 54

3.2.3.5. Niveles de conflicto. 54

3.2.3.6. Pereza social. 55

3.3. Tips para que las organizaciones incrementen la eficacia de sus equipos. 55

3.4. Implicaciones del trabajo en equipo eficaz. 56

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO. 61

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN. 61

1.1. Significado de la Investigación Aplicada. 61

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. 62

3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y GRUPO BAJO ESTUDIO. 62

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. 63

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. 65

6. FASES DESARROLLADAS. 66

6.1.Planificación de la fase de Documentación/Diagnóstico/Examen. 66

6.2.Planificación de la fase de elaboración de la propuesta. 69

6.3.Planificación de la fase de validación de la propuesta. 70

6.4.Planificación de la fase de la prueba piloto de la propuesta y su evaluación. 70

6.5.Planificación de la Evaluación del Proceso de Trabajo Especial de Grado. 70

7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN. 72

CAPÍTULO V: ASUNTOS LEGALES, PROFESIONALES Y ÉTICOS 73

CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 77

CAPÍTULO VII: EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN 92

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN 98

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 104

REFERENCIAS 107

Bibliográficas 107

Electrónicas 109

INDICE DE FIGURAS

Contenido **Página**

Figura 1: Organigrama estructural de la Organización por Infocent, C.A., 2019. 26

Figura 2: Diferencias entre Grupos y Equipos por Robbins y Judge. 39

Figura 3: Modelo de eficacia de los equipos de trabajo por Robbins y Judge. 49

Figura 4: Cronograma de ejecución de las fases de Diagnóstico e Intervención. 72

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido **Página**

Tabla 1. Datos Sociodemográficos del Grupo de Estudio. 62

Tabla 2. Resultados aplicación de instrumento nro. 1: ¿Qué necesita un equipo para mejorar? 86

Tabla 3. Resultados aplicación de instrumento nro. 2: ¿Qué hacen los equipos efectivos? 88

Tabla4. Resultados aplicación instrumento de evaluación Encuentro Formativo 101

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido **Página**

Anexo A. Carta de solicitud de apoyo institucional. 110

Anexo B. Carta de aceptación de la empresa para la realización del estudio. 111

Anexo C. Instrumento nro. 1 aplicado durante el diagnóstico (Versión Inglés). 112

Anexo D.Instrumento nro. 1 aplicado durante el diagnóstico (Trad. al Español) 118

Anexo E. Instrumento nro. 2 aplicado durante el diagnóstico (Versión Inglés). 125

Anexo F. Instrumento nro. 2 aplicado durante el diagnóstico (Trad. al Español). 130

Anexo G. Carta emitida por la empresa objeto de estudio para certificar el cumplimiento de actividades y limitaciones del estudio. 139

Anexo H. Instrumento de Evaluación del evento formativo Fortalecimiento de Equipos de Trabajo y Reuniones Efectivas 140

VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Optimización de la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo Infocent, C.A.

Autor: JAVIER DÍAZ
Email: javierediaz@gmail.com
Asesor Academico: GUILLERMO YÁBER OLTRA
Email: gyaberol@gmail.com
Año: 2020

RESUMEN

Se implementó una sesión de intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A. El estudio se inscribe en el contexto de la Investigación-Acción. Para ello, como proceso metodológico, se dio cumplimiento a las siguientes fases: (a) Diagnosticar el nivel de eficacia del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., con la finalidad de identificar y/o caracterizar las condiciones que afectan su funcionamiento; (b) Intervenir en el nivel de equipos para mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman y; (c) Evaluar los resultados de la ejecución de la intervención propuesta para el mejoramiento de la eficacia del equipo ejecutivo y con base en ellos sugerir los reforzamientos que fueren requeridos para su institucionalización. A través del examen se pudo detectar los factores que en el Grupo Infocent, C.A., afectan el desarrollo y demandan un nuevo empuje en el funcionamiento del equipo ejecutivo. El estudio se realizó con un grupo constituido por once individuos que ocupan puestos directivos y gerenciales en la organización. Se pudo evidenciar, que el funcionamiento del equipo no es muy efectivo. Con base en los resultados se formuló una estrategia para habilitar los espacios hacia la optimización de la eficacia en este segmento. Los resultados de la sesión de intervención fueron evaluados a partir de las reacciones de los participantes.

Palabras clave: Trabajo, Equipo, Grupo, Eficacia, Ejecutivo, Optimización.
Línea de trabajo: Consultoría.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones que integran el mundo empresarial han venido experimentando una serie de transformaciones en todos sus esquemas como consecuencia del fenómeno mundial denominado Globalización que invita a la adaptabilidad y la flexibilidad.

De esta manera, el mundo empresarial moderno es cada vez más activo. Los clientes dan el mandato de lo que esperan dentro de un entorno decididamente complejo que se mueve a una velocidad increíble y que por lo tanto induce al cambio. Así pues, las Organizaciones disruptivas están marcando la pauta. A nivel mundial cada vez se crean nuevas formas y es por ello por lo que las empresas centran su atención y focalizan sus esfuerzos en ser innovadoras, agiles y competitivas, buscan nuevas formas de llegarle a los clientes, forman a las personas en Design Thinking, utilizan la gestión de proyectos como vías para materializar la estrategia del negocio y dan la relevancia al liderazgo.

Si el líder no modela el cambio la gente que conforma las organizaciones no va a cambiar. Por todo ello es necesario crear y desarrollar competencias para promover e influir en el cambio, así el negocio reflejará lo que su gente es. Por todo ello, educar sobre lo que significa trabajo en equipo, implica reforzar continuamente los comportamientos orientados a ello: planteando objetivos concretos y específicos donde el trabajo en equipo sea medible, estableciendo sistemas de recompensa, promoviendo la sensibilización, garantizando la educación y llevando una estricta medición del rendimiento en aras de controlar su eficacia.

En este contexto, se procede a continuación a mostrar un estudio realizado a nivel de Trabajo Especial de Grado, a los fines de dar cumplimiento al requisito legal exigido por la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

El eje central de la investigación, gira en torno al tema de la eficacia de los equipos de trabajo siendo la unidad de análisis el segmento ejecutivo de una empresa que presta servicios en materia de desarrollo de soluciones y aplicaciones para el área de Nómina y Administración de personal ubicada en Caracas, Venezuela.

A través de una Investigación Aplicada, del tipo Investigación – Acción, se realizó un diagnóstico para determinar el nivel de eficacia del equipo ejecutivo de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de identificar y/o caracterizar las condiciones que afectan su funcionamiento. Con base en los resultados, se planteó realizar una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman y, finalmente, evaluar los resultados de la ejecución de la intervención propuesta para el mejoramiento de la eficacia del equipo ejecutivo y así sugerir los reforzamientos que fueren requeridos para su institucionalización.

En otro orden de ideas, el contenido del presente trabajo se ha estructurado en nueve (9) capítulos:

(a) El capítulo I denominado *El Planteamiento del Estudio*, en el cual se describe la situación objeto de estudio, los objetivos que la orientan, su importancia.
(b) El capítulo II denominado *Marco Organizacional* donde se incluye información referida a la empresa que sirvió de referente para la realización del estudio.
(c) El capítulo III *Marco Teórico*, espacio en el que se abordan las investigaciones o antecedentes que sirven de marco de referencia para la realización del estudio, así como los fundamentos conceptuales que sirven de apoyo al tema de estudio.
(d) El capítulo IV denominado, *Marco Metodológico*, espacio en el cual se describen las distintas acciones a seguir para el desarrollo del tema de investigación, así como una descripción del Tipo y Diseño, Unidad de Análisis y Grupo de Estudio, Técnicas e Instrumentos empleados en la recolección de datos, así como las técnicas inherentes al Análisis e Interpretación de los Resultados y las fases desarrolladas.

(e) El capítulo V denominado *Asuntos Legales, Profesionales y Éticos,* en el que se exponen los referentes legales, profesionales y éticos que orientan la labor investigativa.

(f) El capítulo VI denominado *Presentación y Análisis de Resultados*, en el que se describen los resultados obtenidos desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

(g) El capítulo VII denominado *Ejecución de la Intervención*, en el que se describe y/o caracteriza la intervención realizada en la unidad de análisis y grupo de estudio.

(h) El capítulo VIII denominado *Evaluación de la Intervención*, espacio en el que se desarrollan las pautas para la evaluación de los efectos de la intervención realizada en la Unidad de Análisis y Grupo de Estudio.

(i) El capítulo IX denominado *Conclusiones y Recomendaciones*, en donde se presentan las respuestas a los objetivos planteados y se formulan aquellas sugerencias que a juicio del autor son pertinentes a título de reforzamiento e institucionalización.

Seguidamente, aparecen las Referencias que constituyen un listado del material documental y electrónico sobre las cuales se apoyó el desarrollo del tema, así como los distintos Anexos que sustentan la investigación.

Finalmente, es conveniente destacar la importancia que para el autor representa la realización del presente trabajo, por cuanto es la oportunidad propicia para complementar la formación recibida durante los años de estudios, a fin de integrar los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales de la especialidad, en una actividad investigativa, de orden académico, y además de obligatoria presentación para la obtención del grado universitario.

CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.

El Capítulo denominado El Planteamiento del Estudio se conjuga como el área medular del proceso de investigación. Es la sección destinada a establecer las bases para su posterior desarrollo. La información por incluir en este apartado, indica el punto de partida del proceso de investigación.

En este sentido, en el presente capítulo se exponen la Formulación del Problema, su Justificación e Importancia y posibles aportes del estudio y los Objetivos planteados durante el proceso.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo, características que obligan a que estas implementen prácticas que les permita adaptarse a los rápidos y continuos fenómenos de variación de los cuales son objeto con miras a mantener sus posiciones en los mercados en los cuales se desenvuelven, la rentabilidad, su eficiencia y eficacia en el logro de sus metas y de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos que se plantee.

En ese afán por la consecución de las metas y objetivos, asegurar la supervivencia y competir además con eficiencia y eficacia, Gómez (2019) señala en su artículo denominado Alineación de Equipos que, “el operar en equipo no sólo es una elección, sino un imperativo estratégico. De allí que el foco deba orientarse en apoyar a los equipos a trabajar de forma colaborativa” (p. http://www.muraconsultoria.com/alineacion-de-equipos/). Por todo ello, la literatura organizacional en el mundo y recientemente en América Latina, con sus profundas excepciones donde se promueve el trabajo individual por temas culturales de la localidad, ha prestado especial atención al tema del Trabajo en Equipo.

En este sentido, Robbins y Judge (2013) señalan “Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir… recurrieron a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de su fuerza laboral” (p. 308). El mismo autor define un Equipo de Trabajo como aquel que “genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de los individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 309).

De las citas anteriores se infiere que, sobre el término Equipos de Trabajo, se ciernen atributos tales como: Coordinación, Esfuerzos mancomunados, Visión de Conjunto, Pensamiento Sistémico, Relaciones Intergrupales, Objetivos Compartidos, Comunicación, Manejo y Resolución de Conflictos, entre otros. Y es que, los Equipos de Trabajo deben ser generadores de interacciones que les permita no sólo funcionar como un músculo de alto desempeño, sino generar resultados de forma extraordinaria gracias a la suma de las aportaciones de cada uno de sus miembros y actuar de forma unísona, a un mismo ritmo o compás. Sin duda, juega un papel fundamental el grado de motivación de los miembros del equipo. Del grado de motivación con que cuente el equipo, dependerá su capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa o bien desintegrarse.

Como es de apreciar, el tema de Equipos de Trabajo en el contexto organizacional entraña una alta complejidad por cuanto “los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que estos posean dichas características” (Robbins y Judge, 2013, p. 309).

Analizar las características de los equipos de trabajo eficaces, es probablemente uno de los mayores desafíos a los que se han enfrentado los expertos en la literatura organizacional. Sin embargo, Robbins y Judge (2013), estudiosos del Comportamiento Organizacional enfatizan las siguientes:

(a) Su meta es el Desempeño Colectivo.

(b) Su sinergia es positiva.

(c) Existen responsabilidades individuales y compartidas.

(d) Sus aptitudes son complementarias.

Por su parte, un estudio llevado a cabo por Hyatt y Ruddy (1997), expertos en psicología de personal citados por Robbins y Judge (2013), determinaron lo que éstos últimos llamaron "una verdadera lista de supermercados de características" (p. 313) y fueron organizadas en un modelo relativamente centrado. Este modelo resume las características de los equipos eficaces, a saber:

(a) Características de Contexto:
  i. Recursos adecuados.
  ii. Liderazgo y estructura.
  iii. Clima de confianza.
  iv. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.

(b) Características de composición (Aptitudes de los miembros):
  i. Personalidad.
  ii. Asignación de roles.
  iii. Diversidad.
  iv. Tamaño de los equipos.
  v. Flexibilidad de los miembros.

(c) Preferencias de los miembros.
  vi. Diseño del trabajo.
  vii. Autonomía.
  viii. Variedad de aptitudes.
  ix. Identidad con la tarea.
  x. Significancia de la tarea.

(d) Proceso:
  xi. Propósito común.
  xii. Metas específicas.
  xiii. Eficacia del equipo.
  xiv. Niveles de conflicto.
  xv. Pereza social.

Es así, como la literatura organizacional tipifica a grandes rasgos los factores determinantes de la eficacia en los equipos de trabajo. Tal y como se mencionó en líneas anteriores, la función de los equipos de trabajo ha cobrado cada vez mayor auge en el mundo y especialmente en América Latina al ser catalogado como un medio para democratizar las organizaciones, incrementar la motivación de los empleados,

empoderar a la gente, fomentar el liderazgo, promover la delegación, la cooperación, la toma de decisiones, entre otros aspectos, pero también, tal y como lo advirtiera Liendo (2011), no existe otra forma de generar los resultados que el negocio espera sino es a través del trabajo en equipo.

Ahora bien, el caso venezolano no escapa del imperativo estratégico de operar bajo la figura de trabajo en equipo, aún todavía en un contexto empresarial complejo para el momento en el que se escriben estas líneas, dado el auge en el cierre de empresas que producto de la difícil situación política, económica, jurídica y social que impera en el país, se han visto en la obligación de cerrar sus operaciones. Otras, por su parte, han recurrido a otros artificios como optimizar sus estructuras, tercerizar algunas funciones o bien diversificar o reinventar su catálogo de productos y servicios en un intento por continuar su supervivencia pese a estas condiciones.

En este contexto, las empresas venezolanas indistintamente del sector empresarial al cual pertenezcan, han recurrido a la promoción desde la función de Recursos Humanos, del trabajo en equipo como medio para el alcance de los objetivos planteados y la estabilidad de las operaciones. Conviene destacar que sobre esa dinámica compleja que entraña el trabajo en equipo, se ciernen los procesos definidos por Yáber (2019) en su clase magistral sobre Consultoría Aplicada I, a saber: Comunicación, Toma de Decisiones, Liderazgo y Confianza, Estructuras, Conflicto, Poder y Política, Percepciones, Cambio y Estrés.

En ese sentido, la formación y el desarrollo en competencias blandas y duras de su personal, así como el establecimiento de sistemas de recompensas basados en el logro de objetivos y para la retención de talentos clave, entre otras, se han convertido en factores de éxito para mantener con vida a las organizaciones.

De esta manera, el Grupo INFOCENT, C.A., es un holding de empresas venezolanas con 35 años de presencia en el mercado local. INFOCENT, NOMI

SISTEMAS y CUAO CONSULTORES, son sociedades mercantiles encargadas de brindar soluciones integrales en materia de nómina y administración de personal a través de un software de nómina desarrollado bajo diseño exclusivo en Venezuela que sigue siendo fundamental en su propuesta de valor para los servicios de Outsourcing de Nómina y, venta y alquiler de licencias, por la preferencia de un importante grupo de empresas ubicadas dentro y fuera del país.

El Grupo INFOCENT C.A., y sus empresas filiales se encuentran bajo la rectoría de su Director General (CEO) quien es Ingeniero de Sistemas con Maestría en Gerencia de Sistemas de la Universidad Metropolitana ubicada en la ciudad de Caracas, Venezuela. En una entrevista concedida por el Director General del citado grupo de empresas al autor del presente estudio, ha solicitado su intervención como experto en Gestión de Cambio para atender algunas situaciones que en su opinión atentan contra la eficacia del equipo ejecutivo de la empresa (Gerentes y Directores). Algunas de las situaciones que manifestó en el desarrollo de la entrevista son:

(a) Inversión de un valioso tiempo del personal ejecutivo en la atención de temas operativos y nada estratégicos.
(b) Dificultades en las líneas de comunicación. Los problemas del equipo no son discutidos.
(c) Poca claridad en los objetivos compartidos en el equipo.
(d) Poca claridad y aceptación en los roles y funciones del equipo.
(e) Continuos conflictos en el equipo lo cual genera dificultades en su relacionamiento.
(f) Dificultades para el consenso de equipo.
(g) Evasión de responsabilidades: Continuas excusas y justificaciones sobre temas no cubiertos o realizados.
(h) Promesas de entregables no cumplidas.
(i) Dificultades para priorizar entre lo Urgente e Importante.
(j) Dificultades para la toma de decisiones.

(k) Insatisfacción de clientes por temas de servicio no atendidos o gerenciados de forma oportuna.

(l) Dificultades para la generación de propuestas que permitan solventar situaciones: Poco conocimiento técnico de algunos miembros del equipo.

Vale destacar que esta situación ha sido motivo de preocupación desde el año 2013 aproximadamente, fecha en la cual el Director General indica haber contratado el asesoramiento de un Coach Empresarial para desarrollar el denominado *Programa de Líderes de Alto Impacto (PDLAI)* dirigido al personal ejecutivo de la empresa, el cual no fue culminado por dificultades en la generación de un clima de alto nivel de confianza en los participantes, así como por la falta de voluntad de sus miembros para la realización de las actividades que eran asignadas por el Coach de Equipo. Recientemente, fue ejecutado un proyecto corporativo incluido en el portafolio de proyectos de la empresa y controlado desde la Oficina de Proyectos (PMO), denominado *Transformación hacia una Cultura Organizacional* el cual tuvo como objetivo la sensibilización de los participantes para el trabajo en equipo a través de formación y capacitación en temas blandos bajo la guía de expertos en Coaching Ontológico y Facilitación de Equipos. Si bien, de este proyecto se observaron desplazamientos en algunos participantes, el Director General del Grupo INFOCENT, C.A., manifiesta la necesidad de atender de forma sostenida en el tiempo los puntos neurálgicos que en su opinión aún aquejan la eficacia del segmento ejecutivo y que inciden directamente en la generación de los resultados que conducen al éxito organizacional.

2. PREGUNTAS DEL ESTUDIO.

Con base en la situación organizacional descrita en la sección anterior y seleccionada para el desarrollo de la presente investigación, se proceden a formular las preguntas que orientan el estudio.

2.1. Pregunta General.

¿Servirá una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A.?

2.2. Preguntas Específicas.

(a) ¿Cuáles son las condiciones que afectan el potencial del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A.?
(b) ¿Cómo funciona el equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A?

3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

El presente estudio contempló la realización de una intervención en el nivel de equipos para el Equipo Ejecutivo (Gerentes y Directores) en una empresa que presta servicios en los ramos de Tecnología, Consultoría Profesional en software de aplicaciones y Outsourcing de Nómina, ubicada en la ciudad de Caracas, Venezuela, con base en los resultados del diagnóstico realizado de forma previa, todo lo anterior con la finalidad de promover acciones de cambio planeado circunscritas en el modelo de investigación – acción.

Así mismo, este estudio reviste importancia para el autor, por cuanto le ha permitido complementar la formación recibida durante los años de estudio, a fin de integrar los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales de la especialidad, en una actividad investigativa, de orden académico y además de obligatoria presentación para la obtención del grado universitario.

Con base en el modelo de investigación – acción, el presente estudio permitió al Grupo INFOCENT, C.A., y sus empresas filiales, obtener retroalimentación de la información diagnóstica respecto a la evaluación del nivel de eficacia del equipo

ejecutivo que la integra, así como del funcionamiento actual y de las condiciones que afectan el potencial de equipo de este segmento de la empresa. De igual manera, este estudio permitió ejecutar e implementar una intervención a nivel de equipos que conduce al mejoramiento de la eficacia de los miembros que lo conforman. Dicha propuesta de intervención debe ser objeto de evaluación y con base en sus resultados se formularán las acciones que conduzcan a la institucionalización de esa eficacia esperada por el cliente.

De esta manera, el diagnóstico, puesta en marcha y evaluación de la propuesta de intervención enmarcada en el trabajo en equipo de alto desempeño, permitirá al Grupo INFOCENT, C.A., y sus empresas filiales, apuntar a un equipo ejecutivo de impacto positivo en su cultura, gracias a la unificación de hábitos y creencias, visiones personales, competencias y actuación, capaces de autodirigirse, tomar decisiones, generar soluciones, hacerse responsables de sus resultados y sublimar sus intereses personales por el mayor bienestar del equipo, todo ello en el marco de un clima de confianza, cooperación y relaciones humanas sanas.

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

A continuación, se detallan las líneas de acción que pretenden alcanzarse a través de la realización del presente estudio.

4.1. Objetivo General.

Ejecutar una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A.

4.2. Objetivos Específicos.

(a) Diagnosticar el nivel de eficacia del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., con la finalidad de identificar y/o caracterizar las condiciones que afectan su funcionamiento.

(b) Intervenir en el nivel de equipos para mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman.

(c) Evaluar los resultados de la ejecución de la intervención propuesta para el mejoramiento de la eficacia del equipo ejecutivo y con base en ellos, sugerir los reforzamientos que fueren requeridos para su institucionalización.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.

El Marco Organizacional es una sección destinada a la "inclusión de contenidos corporativos referidos a empresas, organismos o instituciones que han servido de apoyo o referencia para la realización de la investigación…". (Pineda, 1994, p. 85).

A los fines de la realización del presente trabajo, se ha seleccionado como empresa objeto de estudio a INFOCENT, C.A, cuya actividad principal, de acuerdo con información pública de su Web Site es "el desarrollo y mantenimiento de un sistema de nóminas denominado Sistema de Personal Integrado (SPI). (Infocent, 2019, p. https://www.infocent-latam.com/nuestra-historia.php). En este sentido, se procede a mostrar los distintos elementos que conforman la filosofía corporativa de INFOCENT, C.A. Es de hacer notar que la información que sigue fue extraída del portal web de la empresa.

1. RESEÑA HISTÓRICA.

El portal Web de la empresa https://www.infocent-latam.com, reseña:

> En 1985 se funda la compañía Infocent, C.A., enfocada en brindar a otras empresas, soluciones integrales para el manejo del personal, orientando una parte importante de sus esfuerzos al perfeccionamiento constante y la diversificación de su gama de productos y servicios. En 1986 realiza el lanzamiento del Sistema de Personal Integrado (SPI), producto desarrollado bajo diseño exclusivo en Venezuela por talento nacional, el cual sigue siendo fundamental en su propuesta por la preferencia de un importante grupo de empresas ubicadas dentro y fuera del país, que hace uso de sus bondades para la administración de su personal.
> En 1995 surge Nomi Sistemas, S.A., convirtiéndose rápidamente en sinónimo de puntualidad y confidencialidad para aquellas compañías que deciden optar por un servicio de outsourcing para manejar su nómina.
> En el año 2005 nace Cuao Consultores, C.A., para seleccionar un grupo de especialistas altamente capacitados y dispuestos a llevar de la mano a aquellas empresas que utilizan a SPI, con el propósito primordial de orientarlos acerca de las mejores prácticas al emplear este producto y alcanzar así su máximo potencial.

En el 2009, Infocent cruza fronteras con el objetivo de cubrir las necesidades de clientes que aperturan oficinas en otros países. Ecuador, Colombia, Perú, México y Guatemala, han sido referencia importante de la internacionalización de SPI.

En el 2013 se funda Advanced Human Capital Solution, LLC, con la finalidad de atender los mercados internacionales en el área de Outsourcing de Nómina, bajo la plataforma y experiencia obtenida a lo largo de los años en el mercado local.

Sustentada en sus cuatro pilares principales, SPI, Nomi Sistemas, S.A, Advanced Human Capital Solution LLC., y Cuao Consultores, C.A., Infocent, C.A., está en constante crecimiento desde su fundación.

En 2018, el grupo de empresas compite con empresas internacionales reconocidas en el ramo, obteniendo el galardón de Excelencia en el Servicio, por sus aliados internacionales. De igual manera, con la finalidad de ampliar operaciones en Sudamérica, se apertura la oficina de Infocent, S.A.C en Perú ofreciendo las soluciones de SPI y Outsourcing. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/nuestra-historia.php).

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

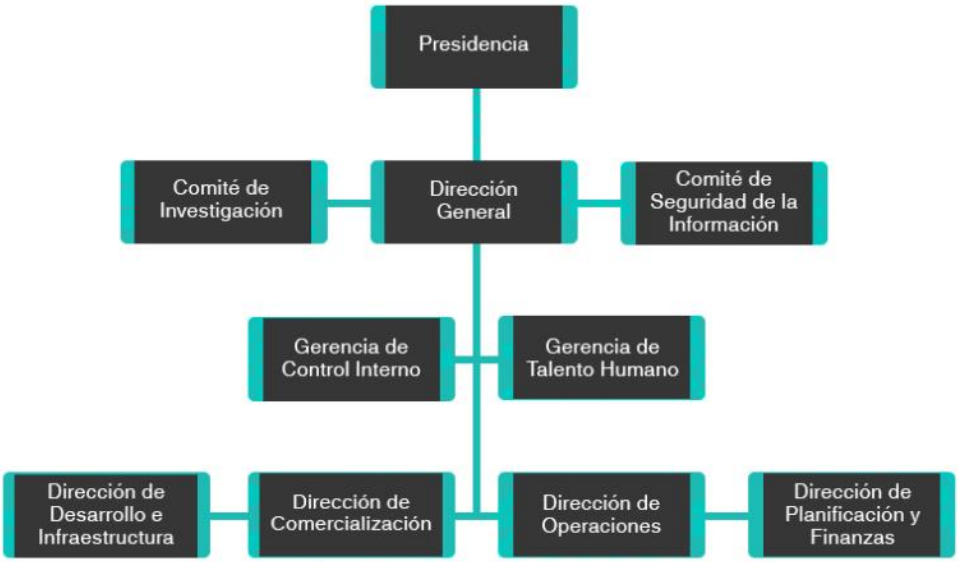

Figura 1: Organigrama estructural de la Organización por Infocent, C.A., 2019.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

El proceso de planeación de Infocent, C.A., y sus empresas filiales, es realizado por el órgano directivo de la empresa, a saber, la Dirección General en compañía de la Dirección de Planificación y Finanzas, Dirección de Operaciones, Dirección de Comercialización y Dirección de Desarrollo e Infraestructura. El órgano directivo plantea a los Gerentes de primera línea y staff los lineamientos generales para las perspectivas Financiera, Trabajadores, Clientes y Procesos. Estas líneas de acción marcan la pauta respecto a la rentabilidad del negocio, la introducción a su portafolio de nuevos productos y servicios, estrategia de ventas, captación de nuevos clientes y su mantenimiento, el crecimiento del negocio y su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, las necesidades de personal, entre otros aspectos.

Con base en estos lineamientos generales, el tren gerencial es el responsable de definir los objetivos, metas, responsables, fechas probables de inicio y fin, costos e indicadores que permitirán la consecución de tales líneas de acción. La planificación es a corto plazo, pues tiene como horizonte de tiempo el período de un (1) año, razón por la cual no puede hablarse de planificación estratégica, sino de planificación operativa, operacional o planes de un solo uso.

En la práctica estos lineamientos que para el órgano directivo revisten tratamiento estratégico, una vez revisados y procesados por el equipo gerencial, es convocado un Comité Ejecutivo entre Directores y Gerentes a fin de que sean revisados y aprobados. Luego de su aprobación, los avances suelen ser revisados de forma trimestral.

A la fecha en la que se escriben estas líneas, es menester que la planeación sólo esté reservada para los órganos directivo y gerencial de la empresa. No es compartida con los mandos medios e inferiores de la estructura organizativa. Finalmente conviene destacar que, de estos lineamientos, suelen formularse los Objetivos de Desempeño

Individual para todos los miembros que conforman la organización y de cuyos resultados se desprenden aspectos como: Planes de Compensación, Oportunidades de Ascenso, Planes de Formación y Desarrollo, entre otros aspectos.

4. MISIÓN.

> Proveer soluciones integrales a nuestros clientes en el área de gestión de talento humano, agregando valor en sus organizaciones con alto nivel de servicio, adaptabilidad e innovación, apoyados en el conocimiento, experiencia y creatividad de nuestra gente, proporcionándoles estabilidad y continuo desarrollo. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/principios.php).

5. VISIÓN.

> Ser una empresa líder a nivel nacional con una consolidada presencia internacional, comprometida en ofrecer soluciones integrales y de vanguardia en la gestión de talento humano, reconocida por sus altos niveles de calidad y seguridad, en sinergia con los clientes, colaboradores y aliados estratégicos. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/principios.php).

6. VALORES.

De acuerdo con el portal Web de Infocent (2019, p. https://www.infocent-latam.com/principios.php), los valores corporativos son:

(a) Ética: Obramos con ética e integridad, guardando fidelidad y credibilidad a nuestra organización para garantizar el logro de nuestros objetivos.
(b) Respeto: Respetamos el derecho y dignidad de todos nuestros empleados. Asimismo, aplicamos estos principios en las relaciones que establecemos con nuestros clientes.
(c) Orientación al Cliente: Nos complace atender a nuestros clientes y realizar nuestro trabajo en medio de un clima armonioso para ofrecer

un excelente servicio. Nuestro principal compromiso es cumplir con nuestros clientes internos y externos.

(d) Trabajo en Equipo: Aplicamos adecuadamente nuestros conocimientos y habilidades para crear así el máximo valor posible para nuestros accionistas, empleados y clientes.

(e) Excelencia: Agrupamos el conocimiento y habilidades individuales de los empleados, a través de una comunicación eficaz, compartiendo una visión única, metas de desempeño y enfoques comunes por los cuales nos consideramos responsables.

(f) Solidaridad: Nos compenetramos con nuestros clientes internos y externos. Entendemos su realidad, les agregamos valor y los apoyamos en las dificultades que se les presenten.

7. SOLUCIONES.

7.1. Sistema de Personal Integrado (SPI).

El Sistema de Personal Integrado (SPI) es un producto de Infocent C.A. desarrollado bajo diseño exclusivo, para brindar soluciones en el manejo de personal. Al ser creado para adaptarse al marco legal venezolano y cualquier país de la región, SPI logra responder de manera efectiva a los cambios, con mayor rapidez y flexibilidad que sus competidores, garantizando los más altos niveles de calidad, seguridad y confiabilidad, a empresas nacionales y extranjeras (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/spi.php).

Este aplicativo cuenta con los siguientes subsistemas:

(a) SPI TALENTO: Subsistema creado para administrar el talento humano que integra su empresa de manera más eficiente, esta herramienta le permite cargar, organizar y visualizar información relevante del talento de su organización, sin complicaciones y rápidamente. Contribuye a que usted pueda tomar decisiones de forma más eficiente con respecto a los colaboradores con los que cuenta dentro de su organización.

(b) SPI NÓMINA: Creado para tener el control total de la nómina de la empresa, SPI Nómina garantiza el manejo de cada las obligaciones laborales, con la exactitud requerida y de acuerdo a las exigencias de la LOTTT vigente. Está estructurado en siete módulos, diseñados para realizar diversas y útiles funciones, que en conjunto integran una poderosa herramienta: Seguridad, Nómina, Conexión con Contabilidad, Administración de Personal, Guardería, Transferencia de Conocimiento y Seguro de Hospitalización.

(c) SPI AUTOSERVICIOS: A través de esta aplicación en su dispositivo móvil los colaboradores de la organización podrán realizar una serie de consultas y tramites en su empresa, logrando un alto grado de autogestión operativa, generando ahorros en tiempos de procesos y contando con la información de manera oportuna.

(d) SPI MAIL: Subsistema creado para dar respuesta a las exigencias comunicacionales de las organizaciones, permite enviar distintas planillas y recibos que se generan por SPI Nómina al correo electrónico de cada empleado registrado en el sistema, en formato PDF de forma individual o de forma masiva, así como notificaciones.

(e) SPI CLOUD: SPI Cloud, ha sido diseñado para ofrecerle un Servicio de Software (SaaS) a las empresas que desean bajar costos de infraestructura tecnológica, olvidarse de las obsolescencias y actualizaciones de los sistemas, teniendo siempre acceso a la información de SPI, en el momento que lo requiera, desde cualquier lugar. Esta solución que ofrecemos se caracteriza por ser parte de la Transformación Digital en RRHH, basándose técnicamente en hospedar el Software SPI en la nube de Microsoft Azure e Infocent será la encargada de actualizar, gestionar y monitorear todos los recursos del aplicativo. Los usuarios solo tendrán la facilidad de acceder vía web a la aplicación para realizar su gestión cotidiana.

(f) Outsourcing de Nómina: Este servicio cuenta con el soporte de nuestro software Sistema de Personal Integrado (SPI), con personal altamente especializado en la legislación laboral vigente en Venezuela y cumple con estándares internacionales de seguridad de la información. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/spi.php).

8. SERVICIOS.

8.1. Adiestramiento.

Es un servicio a disposición del cliente, con la finalidad de formar en el uso de los productos SPI a usuarios con distintos niveles de interacción o complejidad:

(a) Taller Operativo 1: Ofrece las herramientas claves para el manejo operativo y funcional del SPI Nómina, logrando un procesamiento efectivo de los pagos y obligaciones de Sueldos, Vacaciones, Prestaciones y Liquidaciones.

(b) Taller Operativo 2: Ofrecer las herramientas necesarias para el manejo de funcionalidades avanzadas dispuestas en SPI, en materia contable y

de registro de pasivos laborales, estimaciones de ISLR, cambios salariales y procesos colectivos, claves para cada empresa o institución.

(c) Taller de Parametrización: Conocer las capacidades de formulación y configuración disponibles en el SPI. Así como, las herramientas que la aplicación contempla para la parametrización de las diferentes obligaciones que, por Ley, Contratos o Acuerdos, tienen las empresas e instituciones con sus trabajadores.

(d) Taller Técnico: Impartir los conocimientos técnicos, sobre el manejo de la base de datos, aplicaciones, recuperación o respaldo, para el fortalecimiento de su gestión. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/adiestramiento.php).

8.2.Atención al Cliente.

Canalizamos las sugerencias y reclamos, a fin de contribuir con la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes. El servicio pone a disposición del cliente, personal capacitado para la recepción y canalización de quejas y reclamos dentro de la organización. Así mismo, realiza evaluación sobre la satisfacción de los clientes, captando con ello las necesidades que pudieran existir y haciéndoles seguimiento hasta su completa solución. El servicio garantiza que el cliente se mantenga informado y actualizado con las novedades de Infocent emitiendo y transmitiendo comunicaciones sobre informaciones de interés. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/atencion-cliente.php).

8.3. Centro de Soporte.

En Infocent garantizamos el soporte postventa con nuestro servicio de Centro de Soporte, y satisfacemos las diferentes solicitudes del cliente de acuerdo con los términos de su contrato de mantenimiento.

Es un servicio que garantiza el soporte a los clientes en un horario comprendido de lunes a viernes de 8:00am a 12:30pm – 1:30pm a 5:00pm; a través de los siguientes canales de atención:

(a) Telefónico: Central Telefónica 0212-655.02.00 / 655.04.00, opción dos (2) CENTRO DE SOPORTE, ingresar el número de RIF o número de cliente para ser atendido por uno de nuestros analistas.

(b) Virtual: a través de la dirección centrosoporte@infocent-latam.com incluyendo el nombre de cliente en el asunto del correo.

(c) Remoto: cuando sea requerido un diagnóstico primario o servicio cotizable Nivel 1. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/centro-soporte.php).

8.4. Consultoría Funcional.

Damos apoyo funcional especializado y de alto nivel a los usuarios de SPI para cualquier incidencia asociada a parametrización y/o configuración.
Es un servicio que está a disposición del cliente, que ofrece asesoría y adiestramiento funcional sobre SPI; formado por un grupo de consultores expertos quienes junto al cliente realizan el levantamiento de las necesidades y requerimientos de cada organización, y sustentados en las leyes y/o contratos vigentes, definen procesos de nóminas y demás obligaciones laborales, a través de parámetros dentro de SPI. Todo ello apoyados en la adaptabilidad de los productos, conformado por tablas de parámetros y rutinas, que aplican empresas a diversas, cualquier área de negocio y tamaño. Asimismo, identifican y canalizan necesidades o requerimientos propios de cada organización, tales como: Interfaz contable, Recibo de Pago, archivos bancarios para los depósitos de nómina, fideicomiso, caja de ahorro.
Adicionalmente, estos especialistas son referentes conceptuales en el uso del SPI, brindando estos conocimientos a través de inducciones y entrenamientos así como apoyando en caso de cambios en contratos colectivos, ley del trabajo u optimización de procesos para las áreas de Nominas o Talento Humano, empleando las funcionalidades disponibles en los productos SPI. También, entre los servicios que ofrecen nuestros consultores, se encuentra la auditoría funcional, que permite evaluar en el cliente el correcto y óptimo uso de la aplicación SPI. El servicio se gestiona a través de centro de soporte. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/consultoria-funcional.php).

8.4. Consultoría Técnica.

Ofrecemos soporte y soluciones de carácter técnico a fin de garantizar la estabilidad y mantenibilidad del aplicativo SPI. Es un servicio que pone a disposición del cliente un grupo de integradores que prestan asesoría especializada para el óptimo mantenimiento y estabilidad de la aplicación. Entre el catálogo de servicios podemos listar:

(a) Instalación del Sistema SPI según la modalidad contratada (C/S, WEB y ASP) y bajo sistema operativo WIN y LINUX.
(b) Migración y extracción de datos.
(c) Actualizaciones y cambios de modalidad.
(d) Instalación y entonación sobre Base de Datos.
(e) Instalación, configuración y adiestramiento de productos SPIAS y SPI Mail.

Adicionalmente son responsables de la mantenibilidad de la plataforma bajo modalidad hosting, garantizando su integridad. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/consultoria-tecnica.php).

8.5. Desarrollos particulares.

Este servicio permite la máxima adaptación del sistema, a cualquier necesidad que tenga el cliente, asociada con las funcionalidades de SPI. Es un servicio que se realiza a petición del cliente, sin más limitaciones que no sean las propias de la aplicación o de las herramientas de diseño, garantizando una versión determinada. El servicio permite incorporar nuevas estructuras del SPI, para el desarrollo del requerimiento particular.

(a) Pantallas con parámetros de selección específicos.
(b) Procedimientos de ejecución de rutinas.
(c) Rutinas de cálculos adaptadas a la organización.
(d) Creación de archivos planos o actualización de base de datos para terceros.
(e) Listados de la aplicación.
(f) Desarrollo de módulos de información que encajen dentro de la aplicación de SPI adaptados a la medida (control de acceso, módulo de ausentismo, entre otros). (Infocent, 2019, p. https://www.infocent-latam.com/desarrollos-particulares.php).

8.6. Gestión de Proyectos.

Gestionamos los proyectos que se planifican con los clientes, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los compromisos trazados.

Es un servicio que permite identificar oportunamente, aplicando las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, los diferentes factores que pudieran poner en riesgo el logro de los objetivos comprometidos en cada proyecto, sea de implementación del SPI, cambio de versión o plataforma, entre otros. Para ello contamos con un grupo de especialistas que analizan con detenimiento cada etapa del plan de trabajo. El servicio abarca desde el levantamiento de información (definición de alcance) por medio de reuniones presenciales o remotas, preparación de cronogramas de trabajo en función al alcance definido y definición de roles y responsabilidades del equipo de proyecto.

Luego de poner en marcha el proyecto, el equipo de trabajo realiza seguimiento y control continúo apoyándose en herramientas como análisis

de ruta crítica, gestión de riesgos, replanificaciones y gestión del cambio, definición del plan de comunicaciones y emisión de informes con los respectivos indicadores de desempeño.

Adicionalmente, el servicio incluye la gestión de documentación asociada al proyecto (Documento de Inicio, Documento de cierre, Documento de registro de Control de Cambio (cambio de alcance si aplica), Registro de Lecciones Aprendidas. (Infocent, C.A., 2019, p. https://www.infocent-latam.com/proyecto-documentacion.php).

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

El marco conceptual referencial "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referido al tema específico para su estudio" (Balestrini, 2002, p.91). Asimismo, señala la autora que, para la delimitación y el tratamiento del problema, se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación.

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, surge la necesidad de recurrir a un conjunto de elementos teóricos existentes alrededor del tema de estudio, con el fin de construir un marco conceptual referencial que permita mayor profundidad y alcance en el análisis, comprensión y explicación del problema seleccionado para la investigación.

A grandes rasgos, el Marco Conceptual Referencial se encuentra constituido por tres grandes componentes: El primero de ellos, los *Estudios e Investigaciones Antecedentes realizados con anterioridad*, que bien sea de manera directa o indirecta, guardan relación con el problema planteado. El segundo aspecto se encuentra relacionado con las *Bases Teóricas*, espacio en el cual se mencionan "los aspectos más importantes que se van a abordar y sus definiciones teóricas y operacionales si se requiere" (Valarino, Yáber, Cemborain, 2010, p. 200). El tercer y último aspecto se corresponde con el *Título del Tema Central del Trabajo*, espacio en el que se desarrollan los aspectos estrechamente vinculados al problema de estudio,

A continuación, cada uno de los aspectos señalados serán abordados en detalle.

1. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ANTECEDENTES O RELACIONADAS.

Seguidamente se procede a presentar el contenido de los distintos estudios o investigaciones realizadas en años anteriores y cuyo contenido sirvió de referencia para el desarrollo del presente estudio.

Blanco (2014) realizó una investigación a nivel de Trabajo Especial de Grado a nivel de Pregrado titulada "Relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad". Dicha investigación fue presentada en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. El propósito de la investigación consistió en determinar la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad de una muestra de trabajadores de tres laboratorios farmacéuticos. La investigación tuvo un diseño no experimental y de tipo transversal. El análisis de los datos obtenidos informó que la confianza en el equipo de trabajo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad en los equipos inmersos en la muestra estudiada. Además, se encontró que la confianza a nivel afectivo y a nivel cognitivo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad de los miembros de los equipos estudiados.

Por su parte, Jiménez (2012) realizó una investigación a nivel de Trabajo Especial de Grado de Especialización titulada "Diagnóstico del Trabajo en Equipo en Aggreko de Venezuela". Dicha investigación fue presentada en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. El propósito de la investigación consistió en realizar un diagnóstico del trabajo en equipo a través de una visión sistémica desde la percepción de sus empleados, identificando sus fortalezas y debilidades.

Esta investigación fue aplicada, del tipo investigación – acción. El estudio arrojó como resultado la necesidad de trabajar en la evaluación de los equipos, la alineación

de los intereses individuales de los miembros de la empresa, promover el conocimiento técnico y la comunicación asertiva.

Otro trabajo que sirve de base al presente estudio es el Proyecto Corporativo denominado “Transformación hacia una Cultura Organizacional”. Este proyecto fue realizado por Díaz (2018) para la empresa INFOCENT, C.A. El propósito del proyecto consistió en establecer una cultura de impacto positivo con énfasis en la unificación de hábitos y creencias, visiones personales, recursos y competencias, a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros del Grupo INFOCENT y sus empresas filiales, con la finalidad de institucionalizar el modo de pensar, sentir y actuar de la Organización. Este proyecto estuvo dirigido al segmento ejecutivo de la empresa y fue diseñado con base en el modelo de investigación – acción.

Este proyecto contempló el diagnóstico e intervención en el nivel de equipos que consistió en sesiones de capacitación en temas relacionados con: Comunicación Asertiva, Equipos de Alto Desempeño, Calidad de Servicio, Negociación y Manejo de Conflictos, Entregar y recibir feedback, Administración del Tiempo, Liderazgo y, Manejo del Cambio: Adaptabilidad y Flexibilidad.

Concluido el proyecto, se pudo evidenciar desplazamientos positivos de los miembros del segmento ejecutivo. Sin embargo, se sugirió a la Organización la necesidad de brindar formación al personal ejecutivo en temas relacionados con la alineación de equipos basados en la premisa de: “Operar en Equipo no sólo es una elección, sino un Imperativo Estratégico”.

2. BASES TEÓRICAS.

Señalan Robbins y Judge (2013) que, “en las organizaciones de negocios contemporáneas, los equipos se están convirtiendo cada vez con mayor frecuencia en el principal medio para organizar el trabajo” (p. 308). Y es que, se observa con mayor

frecuencia el pase del trabajo individual al trabajo en equipo, en colectivo, con la finalidad de promover el logro de los objetivos y metas organizacionales, por lo que se confirma la tesis de que “los equipos están en todas partes”. (Robbins y Judge, p. 308).

En este sentido, los autores supra indicados explican que los equipos de trabajo han tenido una creciente popularidad por las siguientes razones:

(a) Competir con más eficiencia y eficacia.
(b) Adecuación a los eventos cambiantes (adaptabilidad).
(c) Rapidez en la conformación, actuación, renfoque y desintegración (flexibilidad).
(d) Constituyen un medio eficaz para la administración y democratización de las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los empleados.

Por todo ello, conviene resaltar algunas definiciones, características, tipos y determinantes de los equipos de trabajo.

2.1. Definiciones de Equipos de Trabajo.

Para Robbins y Judge (2013) un equipo de trabajo “genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (p. 309).

En esa misma línea, López (2015) señala que “el objetivo de todo equipo de trabajo es la eficacia y la consecución de resultados de mayor valor añadido que el que puede proporcionar el trabajo individual” (s/p.).

Finalmente, Valda (2014) indica en torno al concepto de equipos de trabajo lo siguiente: “Aportan diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias dando una respuesta rápida e innovadora a los retos planteados por la empresa” (s/p.).

Con base en estas definiciones, es concluyente pensar que los equipos de trabajo se constituyen como un número de personas que en conjunto son capaces de generar valor a la organización y que, gracias al funcionamiento en colectivo, acompasado, integrado, coordinado, alineado, representan mucho más que las aportaciones individuales y aisladas. De allí, que muchas organizaciones replanteen su funcionamiento bajo la consideración de la conformación de equipos de trabajo.

2.2. Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo.

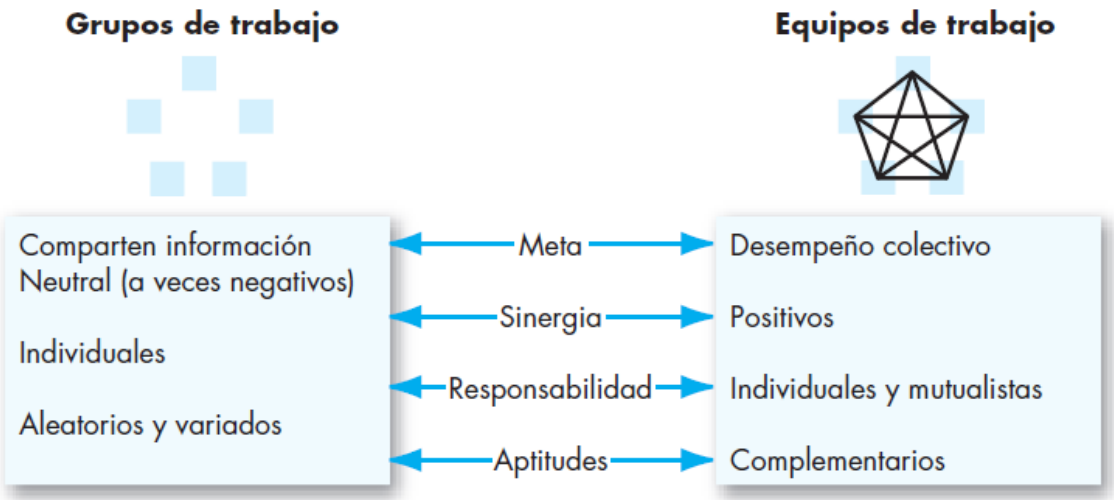

Figura 2: Diferencias entre Grupos y Equipos por Robbins y Judge, 2013 (p.309).

La figura anterior muestra las diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo visto desde las dimensiones Metas, Sinergia, Responsabilidad y Aptitudes. De acuerdo con Robbins y Judge (2013), un grupo de trabajo es "aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad" (p.309); mientras que los equipos de trabajo son un "grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo" (p. 309).

Como es de apreciar, es la sinergia y cohesión de los integrantes del equipo lo que los constituye como tal, y es lo que el portal de la firma de consultoría organizacional española Aiteco denomina “cuando 1+1 es más que 2” pues cada uno pone a disposición de los otros sus competencias; sus conocimientos, habilidades y capacidades en general. Así, y tras un diálogo abierto, se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz. La misma firma de consultoría destaca:

> Alcanzar la sinergia es un objetivo fundamental de un equipo de trabajo. No puede implementarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros (Aiteco, s/f).

2.3. Modelo de conformación de grupos y equipos.

El modelo de cinco etapas de Tuckman (1965) citado por Robbins y Judge (2013, p. 275) del desarrollo de los grupos y/o equipos, señala que los grupos y/o equipos atraviesan por las fases de formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.

2.3.1. Etapa de Formación.

Se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Sus miembros “sondean el terreno” para determinar cuáles tipos de conductas son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo.

2.3.2. Etapa de Tormenta.

Se caracteriza por un conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que este impone a la

individualidad. Además, hay conflicto acerca de quien controlará al grupo. Cuando esta fase termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

2.3.3. Etapa de Normatividad.

Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa de normatividad termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas comunes, que definen lo que constituye el comportamiento adecuado de sus miembros.

2.3.4. Etapa de Desempeño.

En este punto, la estructura es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea en cuestión.

2.3.5. Etapa de Suspensión.

El grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse. Algunos de los miembros se muestran positivos y disfrutan de los logros del grupo, en tanto que otros se encuentran deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistad, ganadas durante la vida del grupo.

Muchos interpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se vuelve más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque tal suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que el modelo señala. En primer lugar, los grupos atraviesan las etapas de su desarrollo a ritmos diferentes. Los que tienen propósitos y estrategias muy claras alcanzan rápidamente un alto desempeño y mejoran con el tiempo, mientras que el desempeño

de los grupos con propósitos poco claros tiende a deteriorarse con el tiempo. De manera similar, parece que los grupos que inician con un enfoque social positivo alcanzan la etapa de "desempeño" con mayor rapidez. Los grupos no pasan con claridad de una etapa a la siguiente. La tormenta y el desempeño podrían ocurrir de manera simultánea e incluso existen grupos que regresan a fases previas.

2.4. Tipos de Equipos de Trabajo.

Robbins y Judge (2013) distinguen cuatro equipos de trabajo, a saber: Equipos de trabajo para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales y, equipos virtuales. A continuación, se presentarán sus características:

(a) Equipos para resolver problemas: En la actualidad, estos equipos "rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan" (Robbins y Judge, 2013, p. 310).

(b) Equipos de trabajo autodirigidos: Al respecto señalan Robbins y Judge (2013) lo siguiente:

> Son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan (p. 310).

(a) Equipos transfuncionales:

> Están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea. Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. (Robbins y Judge, 201, p. 311).

(b) Equipos Virtuales:

> Usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes.
> Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos "virtuales". Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Pueden fallar porque implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. (Robbins y Judge, 2013, p. 312).

Los autores supra indicados que sirven como marco normativo para el desarrollo de este estudio y expertos además en el área de Comportamiento Organizacional, distinguen que los equipos para resolver problemas son aquellos que están conformados por cinco a doce empleados que pertenecen a un mismo departamento y se reúnen unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral, mientras que, los equipos de trabajo autodirigidos están conformados de 10 a 15 individuos que asumen responsabilidades supervisorias y, los transfuncionales son miembros de distintas áreas de trabajo pero con nivel jerárquico similar que se reúnen para realizar una tarea.

Al revisar bibliografía especializada en la materia, existen otras tipologías de equipos de trabajo. Por ejemplo, la firma de consultoría organizacional española Aiteco, distingue:

(a) Círculos de calidad.
(b) Equipos de mejora de departamentos.
(c) Equipos de proyectos.
(d) Equipos de mejoras de procesos.
(e) Equipos autogestionados.
(f) Equipos virtuales.

Como es de apreciar, puede que la literatura difiera en la tipología de los equipos de trabajo, sin embargo, las connotaciones dadas por los diferentes autores pueden converger en su clasificación.

En resumen, será su composición, el alcance de los objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y de otras características, lo que determinará la tipología de los equipos.

2.5. Beneficios del Trabajo en Equipo.

El portal de la firma de consultoría organizacional española Aiteco destaca los siguientes beneficios:

(a) Las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño tienden a desplegar un enfoque basado en el trabajo en equipo.

(b) Una razón para el mayor éxito de las organizaciones que desarrollan el trabajo en equipo está relacionada con los entornos actuales caracterizados por la incertidumbre, la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios de todo tipo (tecnológicos, culturales, financieros, sociales, políticos, entre otros). Esto exige trabajar con estructuras más ágiles y horizontales donde el equipo de trabajo adquiere un papel central.

(c) Un grupo de personas, trabajando estructuradamente como un equipo de trabajo, puede alcanzar lo que se denomina Sinergia. Esto significa que el resultado global alcanzado por el equipo es superior a la suma de los resultados que obtendrían sus componentes trabajando individualmente. Esta sinergia puede darse tanto en la solución de problemas, como en lo que respecta a la toma de decisiones.

(d) Se procura la motivación y el compromiso de los individuos. De hecho, una mayor participación en la toma de decisiones. Por ejemplo, aumenta la implicación de los participantes con la decisión adoptada.

Por su parte, Valda (2014) en su artículo denominado *La Eficacia de los Equipos de Trabajo* (https://www.grandespymes.com.ar/2017/01/21/la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/) precisa: (a) Mejores resultados tanto cualitativamente como cuantitativamente; (b) Satisfacción y orgullo de pertenencia al grupo en cuanto a los integrantes; (c) Calidad en el trabajo; (d) Disminución de la tensión porque se comparte el trabajo; (e) Reconocimiento profesional; (f) Se influye de una forma más directa ante las soluciones de cada individuo; (g) Toma de decisiones por consenso, al aportar y discutir en grupo las soluciones; (h) Se refuerza el compromiso hacia la organización; (i) Se disminuyen los gastos institucionales y; (j) Mayor conocimiento e información.

Como es de apreciar, son innumerables los beneficios que reporta la conformación de equipos de trabajo en las organizaciones.

2.6. Procesos que suelen suscitarse en el nivel de equipos de trabajo.

Schein (1990, p. 107) plantea que a nivel de equipos de trabajo suelen darse diversos procesos, entre los que destacan:

(a) Comunicación, signada por las percepciones, el cambio y estrés de los individuos.
(b) Cultura.
(c) Toma de decisiones en grupo.
(d) Liderazgo e Influencia.
(e) Estructura de los grupos (formal e informal).
(f) Conflicto, Poder y Política.

3. TÍTULO DEL TEMA CENTRAL DEL TRABAJO.

Habida cuenta que el presente estudio persiguió optimizar el nivel de eficacia del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., es claro que el tema central del trabajo

se cierne sobre los Equipos de Trabajo Eficaces. Por todo ello, en el siguiente espacio se abordarán los aspectos teóricos vinculados.

3.1. Características de los equipos de trabajo eficaces.

Valda (2014) en su artículo denominado *La Eficacia de los Equipos de Trabajo* (https://www.grandespymes.com.ar/2017/01/21/la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/) distingue varias características de los equipos de trabajo eficaces. Estas son:

(a) Claridad ante los objetivos: El objetivo común permite conocer a sus integrantes el grado de participación que tienen en el proyecto.

(b) Claridad de las funciones: Cada miembro del equipo ha de saber explicar: Cómo contribuye su trabajo y el del resto del equipo al objeto común. Lo que puede esperar del resto de miembros del equipo y lo que el resto del equipo espera de él.

(c) Competencia técnica. Todos los miembros del equipo deben disponer de los conocimientos técnicos necesarios y requeridos para el logro del objetivo sin olvidar el esfuerzo de aprendizaje continuo y el desarrollo personal.

(d) Comunicación: Es directa, abierta y fluida. Muy importante la escucha y retroalimentación.

(e) Solución de problemas y conflictos: Implica la puesta en práctica del potencial y creatividad individual. Aceptar y adaptar el cambio de funciones y roles en función de los objetivos.

(f) Recompensas: Evaluar qué resultados se han conseguido y cómo se ha llegado a ellos.

(g) Pertenencia al grupo: Alta motivación para llevar a cabo actividades que presentan alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte, López (2015) en su artículo denominado *Cómo mejorar la eficacia de los equipos de trabajo* (publicado en la Página Web:

https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2015/09/11/como-mejorar-la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/), precisa las siguientes características de los equipos de trabajo:

1. Escucha empática. Asociada con la posibilidad de que todas las personas deben aportar al equipo y del hecho de que dichas personas sientan que se escuchan sus opiniones y se tienen en cuenta.
2. Comprensión interpersonal. Implica entender los sentimientos, intereses, virtudes y defectos, de cada uno de los miembros del grupo. Esta comprensión permite que los miembros puedan predecir y lidiar con el comportamiento cotidiano de los demás.
3. Comunicación sincera. Mostrar el desacuerdo con otro miembro del equipo, cuando éste ha incumplido una norma definida por el equipo, es un elemento necesario en los equipos. Si las personas se callan y no muestran su desacuerdo se van generando desconfianza y falta de implicación con el equipo.
4. Lenguaje positivo. Implica que cuando el equipo haga algo bien, debe valorarse dicha aportación, comentario o gesto delante de todos en el equipo. Se trata de estimular la comunicación positiva y la valoración de las contribuciones de sus miembros.
5. Autoevaluación grupal. Es necesario que el equipo tome conciencia de los estados emocionales de sus miembros y de la influencia de estos. Para ello, el equipo debe dedicar un tiempo a pensar como están funcionando, cómo se están sintiendo y qué se percibe en el equipo. Esto ayudará a mejorar su rendimiento.
6. Retroalimentación. Solicitar feedback a otros equipos u otras personas que se ven influidas por el trabajo del equipo, ayudará a éste a mejorar.
7. Permitir que se hable de emociones. Dar lugar en el equipo a que cuando alguien percibe alguna emoción (individual o grupal) que puede estar influyendo en la dinámica del equipo, se sienta legitimado para poder sacar el tema en el equipo y poder hablarlo.
8. Entorno afirmativo. En la medida que el equipo adopte esta norma, se tratará de mantener una visión positiva de los problemas, asumiéndolos como retos en vez de

dificultades. Se trata de estimular en el grupo un clima positivo de afrontamiento de problemas.

3.2. Componentes clave de los equipos de trabajo eficaces.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013, p.313), los componentes clave de los equipos de trabajo eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. Por último, las variables del proceso son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia.

En el siguiente espacio se muestra el modelo de eficacia del equipo de Robbins y Judge (2013, p.313), a través del cual la eficacia del equipo en el referido modelo incluye medidas objetivas de la productividad del equipo, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de los integrantes.

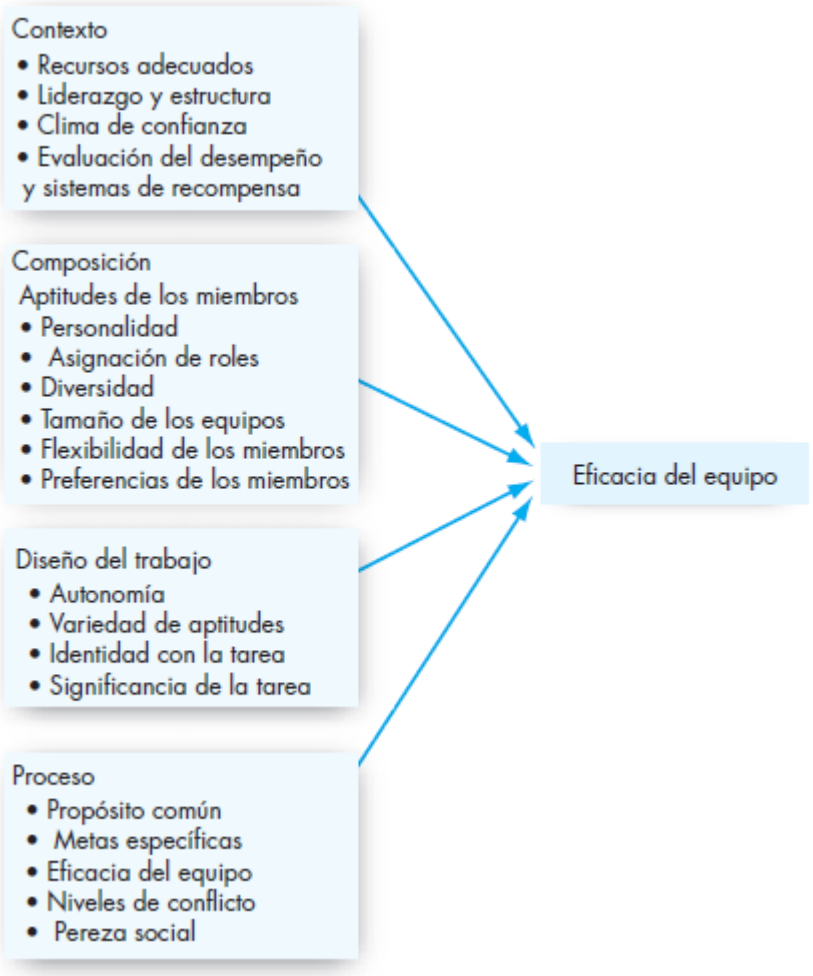

Figura 3: Modelo de eficacia de los equipos de trabajo por Robbins y Judge, 2013 (p.313).

A continuación, se explican en detalle los componentes del modelo:

3.2.1. Contexto.

3.2.1.1.Recursos adecuados:

Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas.

Probablemente, una de las características determinantes del éxito de los equipos de trabajo eficaces es el apoyo que reciben de la organización en términos de información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo. (Robbins y Judge, 2013, p.313).

3.2.1.2. Liderazgo y estructura:

Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo.

Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes. Sin embargo, de esta forma el trabajo del gerente se transforma en administrar el equipo desde afuera (y no desde adentro).

El liderazgo es demasiado importante en los temas de equipos múltiples, donde diversos equipos coordinan sus esfuerzos para lograr el resultado deseado. En estos casos, los líderes necesitan dar facultades de decisión a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros.

Los equipos que establecen un liderazgo compartido al delegar de manera eficaz suelen ser más eficaces, que los equipos que tienen una estructura tradicional con un solo líder. (Robbins y Judge, 2013, p.313).

3.2.1.3. Clima de confianza:

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. (Robbins y Judge, 2013, p.314).

3.2.1.4.Evaluación de desempeño y recompensa:

Además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados. (Robbins y Judge, 2013, p.314).

3.2.2. Composición.

3.2.2.1. Habilidades de los miembros:

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las destrezas de cada uno de sus miembros. Esas habilidades fijan los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se pueden desempeñar en un equipo. Los equipos con muchas aptitudes son más adaptables frente a las situaciones cambiantes, ya que son capaces de adecuar sus conocimientos frente a problemas nuevos. (Robbins y Judge, 2013, p.315).

3.2.2.2. Personalidad de los miembros:

La personalidad tiene una influencia significativa en la conducta del empleado individual. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco grandes son relevantes para la eficacia de un equipo; una revisión de la literatura encontró tres de ellas. En específico, los equipos con un alto nivel de meticulosidad y apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y también es importante un nivel mínimo de cortesía de los miembros.

Las investigaciones también han favorecido una idea bastante acertada acerca del por qué esas características de personalidad son importantes para los equipos. Por ejemplo, los individuos meticulosos son excelentes para apoyar a otros miembros del equipo, y también son muy sensibles para detectar cuando realmente se necesita su apoyo. Un estudio encontró que ciertas tendencias conductuales específicas, como la organización personal, la restructuración cognitiva, la orientación hacia el logro y la

permanencia se relacionaban con un mejor desempeño del equipo. (Robbins y Judge, 2013, p.316).

3.2.2.3. Asignación de roles*:*

Los equipos tienen necesidades diferentes y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles. En otras palabras, se deben asignar los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.
Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas, y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos. (Robbins y Judge, 2013, p.317)

3.2.2.4. Diversidad de los miembros:

La demografía organizacional se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La demografía organizacional sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso al grupo sirven para predecir la rotación. (Robbins y Judge, 2013, p.317)

3.2.2.5. Tamaño de los equipos:

La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros. En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos que puedan hacer la tarea.
Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo. Si una unidad natural de trabajo es más grande y se desea utilizar un esfuerzo en equipo, debe considerarse la posibilidad de dividir al grupo en subequipos. (Robbins y Judge, 2013, p.318).

3.2.2.6. Preferencias de los miembros:

> Cualquier trabajador no es un buen participante de un equipo. Si se les da la opción, muchos individuos elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se solicita a personas que preferirían trabajar solas que se unan a un equipo, surge una amenaza directa al estado de ánimo del equipo, así como a la satisfacción de cada integrante.
> Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, los gerentes deberían tomar en cuenta las preferencias individuales junto con las habilidades, las personalidades y las destrezas. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar formando parte de un grupo. (Robbins y Judge, 2013, p.318).

3.2.3. Procesos de los equipos.

3.2.3.1. Propósito y plan comunes:

> Los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Los equipos que se desempeñan mejor de forma consistente han logrado establecer una idea clara acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo.
> Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, tanto en forma
> colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre este.
> En resumen, es importante lograr que todos los empleados que conforman un equipo luchen por el mismo tipo de meta. Los equipos eficaces también muestran reflexividad, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran. (Robbins y Judge, 2013, p.319).

3.2.3.2. Metas específicas:

"Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados". (Robbins y Judge, 2013, p.321).

3.2.3.3.Eficacia de los equipos:

Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: Creen que pueden tener éxito. Esto se denomina eficacia del equipo. Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del futuro éxito, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. Para aumentar la eficacia de los equipos, la gerencia tiene dos opciones que son: Ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Mientras más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas. (Robbins y Judge, 2013, p.321).

3.2.3.4. Modelos mentales:

Los equipos eficaces tienen modelos mentales precisos, es decir, representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros. Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo cual es muy probable que ocurra en los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés, su desempeño se verá perjudicado.
La similitud entre los modelos mentales de los integrantes del equipo también son importantes ya que, si ellos tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas, discutirán sobre los métodos y no sobre lo que se necesita hacer. (Robbins y Judge, 2013, p.321).

3.2.3.5. Niveles de conflicto:

El conflicto tiene una relación compleja con el rendimiento del equipo. Los conflictos en las relaciones, es decir, los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y hostilidad hacia los demás, son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos sobre el contenido de la tarea (llamados conflictos de tarea) estimulan la discusión, promueven la evaluación critica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. (Robbins y Judge, 2013, p.322).

3.2.3.6. Pereza social*:*

> En algunos equipos es observable la dependencia del esfuerzo del grupo, ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al responsabilizar a sus integrantes, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, del propósito, las metas y los métodos del grupo. Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo. (Robbins y Judge, 2013, p.322).

3.3. Tips para que las organizaciones incrementen la eficacia de sus equipos.

Robbins y Judge (2013, p.323) identifican los siguientes:

(a) Contratación de miembros de equipos hábiles: Esto implica la selección de recursos humanos que tengan la capacidad técnica y logren desempeñar bien sus roles,

(b) Capacitación: Creación de miembros de equipos hábiles: La capacitación formal ayuda a que los miembros de equipos mejoren sus habilidades, por ejemplo, en temas de comunicación, solución de problemas, calidad de servicio, negociación y manejo de conflictos, manejo del tiempo, entre otros.

(c) Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo: El sistema de recompensas de una organización necesita rediseñarse de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos. Al respecto Robbins y Judge (2013, p.324) ejemplifican:

   i. Bono anual basado en el logro de metas de equipo.
   ii. Otorgar ascensos.
   iii. Aumentos de salario y otras formas de reconocimiento.

En resumen, pocas tendencias han influido tanto el trabajo como el movimiento masivo para introducir equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar solo, a hacerlo en equipo, requiere que los individuos cooperen entre sí, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

3.4. Implicaciones del trabajo en equipo eficaz.

Lohan y Truell citados por Silberman (2001) señalan las implicaciones del trabajo en equipo de manera eficaz. Para ello, indican que “Antes de que los equipos emprendan la desafiante tarea de colaborar en un proyecto temporal o permanente, deben determinar si todos están leyendo la misma hoja de música” en sentido metafórico (p.14).

En este sentido, los aspectos específicos del funcionamiento colectivo y que determinan la efectividad del equipo deben tratarse desde cuatro (4) dimensiones: Metas, Roles, Relaciones Interpersonales y Procedimientos. Las implicaciones de estas son:

3.4.1. Metas:

(a) Objetivos discutidos.
(b) Sesiones de establecimiento de objetivos (periódicas).
(c) Claridad de las responsabilidades.
(d) Mediciones tangibles.
(e) Reuniones para discutir el rendimiento.
(f) Fijación de objetivos alcanzables.
(g) Revisiones organizacionales periódicas para asegurar la relevancia de los objetivos.
(h) La información de las metas es compartida por todos los miembros del equipo.

3.4.2. Roles:

(a) Claridad de las descripciones de cargo.
(b) Claridad en las líneas de responsabilidad.
(c) Aceptación de los roles.

(d) Importancia de la tarea.
(e) Preparación del personal clave para posiciones superiores (planes de carrera y desarrollo de personas).
(f) Planes para cierre de brechas.
(g) Contribución conjunta a la tarea.
(h) Seguimiento de roles formales. No se hacen roles informales.
(i) Claridad en liderazgo de equipos.

3.4.3. Relaciones Interpersonales:

(a) Igualdad de trato entre los miembros del equipo.
(b) Confianza entre los miembros.
(c) Discusión abierta de los problemas.
(d) Entrega de feedback de forma apropiada.
(e) Problemas atendidos de forma oportuna.
(f) Molestias y frustraciones resueltas racionalmente.
(g) Relaciones de amistad y compañerismo.
(h) Conflictos resueltos.
(i) Participación en la toma de decisiones y reuniones de forma igualitaria.

3.4.4. Procedimientos:

(a) Políticas y procedimientos claros y disponibles para su uso.
(b) Establecimiento de procedimientos para la toma de decisiones difíciles por parte del equipo.
(c) Establecimiento de procedimientos para resolver conflictos.
(d) Comunicaciones apropiadas.
(e) Cumplimiento de reglas formales.
(f) Se promueve la innovación.

(g) Actualizaciones regulares de los procedimientos operacionales para reflejar métodos y tecnologías modernas
(h) Productividad en las reuniones.
(i) Se promueve hacer cosas, así como la protección de errores.
(j) Aplicabilidad igualitaria de las políticas para todos los miembros.

Adicionalmente, existen otros comportamientos y actitudes que de igual forma constituyen determinantes en la eficacia de los equipos de trabajo, entre ellos:

(a) Entendimiento y apoyo mutuo de la misión básica del equipo y sus objetivos actuales.
(b) Otorgamiento de un alto nivel de importancia en proporcionar productos y servicios de calidad a los clientes internos o externos (es decir, las personas que reciben los resultados del equipo).
(c) Disposición a participar en la capacitación de habilidades cruzadas para que cada uno de los miembros del equipo pueda realizar las tareas y responsabilidades de los compañeros de equipo.
(d) Apertura y sinceridad al expresar las opiniones y al compartir información juntos.
(e) Entendimiento del valor de los diferentes puntos de vista y manejo de conflictos que para enfrentar los problemas abiertamente y centrarse en "lo que es correcto" en lugar de "quién es derecha."
(f) Alto sentido de urgencia y participación de todos los miembros del equipo en la identificación y solución de cualquier problema que se encuentre en el trabajo.

Para finalizar, los citados autores prestan especial importancia a la asignación de consultores para ayudar a los equipos de trabajo y apoyarlos en sus esfuerzos. Recomiendan además que, una vez que los equipos estén en funcionamiento, es útil evaluar periódicamente qué tan efectivamente están funcionando de tres dimensiones:

(a) Qué tan bien los miembros están trabajando juntos como un grupo cohesivo;

(b) La efectividad general de la persona asignada para apoyarlos y;
(c) La cantidad de apoyo y aliento que reciben los miembros del equipo de la alta dirección.

De esta manera, la evaluación de la eficacia del equipo propuesta por los autores supra indicados, identifican áreas de comportamientos y actitudes que afectan el desempeño de un equipo.

Como es de apreciar, el propósito de esta sección consistió en ubicar al lector en los aspectos teóricos que se ciernen sobre el tema de formación de equipos. Para tal fin se realizó una observación documental para la selección de los modelos teóricos que brindaran apoyo en la explicación del tema objeto de estudio dando así contexto al lector.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.

En la presente sección se expone el planteamiento o marco metodológico del estudio. Se encuadra el estudio según el tipo de investigación, su diseño, la unidad de análisis o grupo bajo estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis de resultados y las fases a desarrollar, describiendo el proceso de planificación de cada una de ellas y señalando el cronograma que permitió cubrir la ejecución de dicho proceso.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

A continuación, se expone el significado de la Investigación Aplicada y se ubica el presente Trabajo Especial de Grado en ese contexto.

1.1. Significado de la Investigación Aplicada.

Señala Namakforoosh (2002) que la investigación aplicada consiste en un conjunto de actividades "que resulten en una mejor toma de decisiones y solución eficiente de problemas de gestión". Por su parte, Tamayo (2001) señala que la Investigación Aplicada "se emplea para resolver problemas".

Yáber y Valarino (2007) indican que "la investigación aplicada podría a su vez subdividirse en: Investigación Evaluativa, Investigación – Acción e Investigación y Desarrollo". Así mismo, señalan los citados autores que, "estos tipos de investigación se diferencian en su propósito, el tipo de problemas que abordan, los verbos que definen la principal acción que realizan y el enfoque básico".

A continuación, se procede a conceptualizar cada uno de los subniveles de la Investigación Aplicada, arriba señalados:

Fernández-Ballesteros (1996) citado por Yáber y Valarino (2007), define la Investigación Evaluativa, como aquella cuyo propósito es "la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, proyectos, planes o intervenciones". Sobre este punto, Yáber y Valarino (2007) indican que en este tipo de investigaciones "el problema se podría formular como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios y fines o propósitos para los cuales ellos se quieren crear o han sido implantados". Estos autores mencionan que la Investigación Evaluativa se fundamenta en el enfoque de sistemas.

Por su parte, la Investigación – Acción tiene como propósito "investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada". (Yáber y Valarino, 2007).

Estos autores destacan tres (3) grandes pasos a realizar para este tipo de investigación:

(a) Se fundamenta en el enfoque de solución de problemas, donde se plantea un problema.
(b) Se formula una aseveración tentativa sobre lo que pasaría si iniciamos un curso de acción para reducir la discrepancia entre situación actual y condición deseada.
(c) Se implanta el proceso de cambio.

Finalmente, la Investigación y Desarrollo "tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado" (Yáber y Valarino, 2007). Estos autores destacan dos (2) grandes características de este tipo de investigación:

(a) "Identificación de necesidad (análisis), diseño, desarrollo, implantación, evaluación y reciclaje.
(b) El enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos entre otros".

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Habida cuenta de que el presente estudio planteó una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., el estudio se circunscribe en la Investigación Aplicada de tipo Investigación – Acción, pues estuvo orientado en cambiar, modificar, mejorar una situación actual y llevarla a una situación deseada, a través de la realización de un diagnóstico y, con base en los resultados obtenidos, la ejecución de una intervención a nivel de equipos que conduzca al mejoramiento de la eficacia de los miembros que conforman el segmento ejecutivo.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y GRUPO BAJO ESTUDIO.

En el caso al que ocupa la presente investigación, referida al diagnóstico y la ejecución de una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A, la Unidad de Análisis está constituido por el conjunto de profesionales que conforman el Equipo Ejecutivo de la empresa y el grupo de estudio conformado por once (11) individuos, a saber, tres (3) Directores y ocho (8) Gerentes. A continuación, se detallan los datos sociodemográficos del Grupo de Estudio:

Tabla 1: *Datos Sociodemográficos del Grupo de Estudio*.

SUJETOS	GÉNERO	EDADES (AÑOS)	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (AÑOS)	POSICIÓN O CARGO QUE OCUPA
Sujeto 1	Femenino	43	5	Gerente de Infraestructura
Sujeto 2	Femenino	37	6	Gerente de Soporte al Cliente
Sujeto 3	Femenino	45	2	Gerente de Implementación
Sujeto 4	Femenino	57	14	Gerente Senior de Operaciones
Sujeto 5	Masculino	36	11	Director de Operaciones
Sujeto 6	Femenino	39	3	Gerente de Talento Humano
Sujeto 7	Femenino	40	13	Director de Comercialización
Sujeto 8	Masculino	35	1	Gerente de Ventas
Sujeto 9	Femenino	45	2	Gerente de Atención al Cliente
Sujeto 10	Femenino	44	18	Director General
Sujeto 11	Femenino	36	3	Gerente de Compras y Logística

Como se puede apreciar en la Tabla 1, las características sociodemográficas del Grupo de Estudio son las siguientes:

(a) Composición: 11 individuos que representa el 100% del Grupo de Estudio.
(b) El 82% del Grupo de Estudio pertenecen al género Femenino y 18% al género Masculino.
(c) La edad promedia del Grupo de Estudio se ubica en 41,55 años.
(d) La antigüedad promedio del Grupo de Estudio se ubica en 7,09 años.
(e) El 73% del Grupo de Estudio ocupa posiciones gerenciales, mientras que el 27% ocupa posiciones directivas.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Indican Pineda y otros (1994), que las técnicas de recolección de datos constituyen "el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación entre el objeto o sujeto de la investigación" (p.125). Asimismo, señalan los mismos autores con relación al instrumento, que éstos son los "mecanismos que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información" (p.125).

Ahora bien, a los efectos de la descripción de esta sección, cada componente arriba mencionado será abordado en detalle. En principio, es de hacer notar que tal y como lo señala Balestrini (2002), resulta importante que en todo trabajo de naturaleza documental se pongan de manifiesto las técnicas relacionadas con el análisis de fuentes bibliográficas; éstas facilitan la redacción del trabajo escrito, siendo entre ellas el análisis de contenido, la observación documental, la presentación resumida de un texto, el análisis crítico.

Por otra parte, menciona la misma autora, existen técnicas operacionales que sirven de base para el manejo de las fuentes documentales, éstas son: el subrayado, el fichaje, citas y notas de referencias bibliográficas, por sólo mencionar algunas.

En función del objetivo general previamente definido, donde se plantea Ejecutar una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., se emplearán una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información, obviamente orientadas al alcance de los fines propuestos; se sitúan entonces las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental, empleándose de ellas fundamentalmente, para el análisis de las fuentes documentales, que permitirán abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, *la observación documental, la presentación resumida de un texto, el resumen analítico y análisis crítico*.

Dentro de este ámbito se utilizarán una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales, todo lo anterior desde una dimensión estrictamente técnica y común a todas las ciencias del saber; se utilizarán el subrayado, citas y notas de referencias bibliográficas.

A partir de la observación documental como punto de partida en el análisis de fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos académicos y aquellos que son propiedad de la empresa donde se ejecutó el estudio, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que fueron de interés en la investigación. Esta lectura inicial fue seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas.

En otro orden de ideas, la aplicación de la técnica de presentación resumida de un texto, permitió dar cuenta de manera fiel y en síntesis, acerca de las ideas básicas que tienen las obras consultadas. El resumen analítico se incorporó para descubrir la estructura de los textos consultados, y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisan conocer. También, conviene destacar que la técnica de análisis crítico de un texto contiene las dos (2) técnicas anteriores, introduce su evaluación

interna centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas seguidas por el autor del mismo.

Igualmente se deberá recordar que esta investigación aplicada del tipo Investigación – Acción, se realiza dentro del contexto de campo en la que sugiere Balestrini (2002) la aplicación de las denominadas "técnicas vivas", las cuales exigen respuestas directas de los sujetos estudiados, a partir de una muestra. Así se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito, con el uso de encuestas, cuestionarios…" (p.148).

Con relación a lo mencionado en el párrafo anterior, la obtención de la información se realizará sobre la base de las opiniones de los sujetos encuestados, en este caso once (11) individuos que componen el equipo ejecutivo de la empresa objeto de estudio, se introduce la técnica denominada *Censo*, la cual en la opinión de Tamayo y Tamayo (2004), es una técnica de investigación de campo que:

> Permite recabar datos sobre la base de juicios, apreciaciones u opiniones emitidos por todos los miembros que integran una población y que además es aplicable en muestreos representativos, es decir, aquellos que abarcan la totalidad de la población, generalmente poblaciones pequeñas integradas por un número menor a veinte (20) individuos (p.309).

Así mismo, una herramienta que resultó de utilidad en la recolección de los datos y registro de la información fue el *Cuestionario*; considerado este como un "método que utiliza un formulario impreso, destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo" (Pineda y otros, 1994, p.132).

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Señala Balestrini (2002) que "el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las

interrogantes de la información" (p.169). En este sentido, culminada la fase de recolección de la información, una vez cubierto el análisis del histórico del sistema cliente y tabulados los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, se procedió con la realización de un análisis en términos estadísticos (cuantitativo), fundamentado específicamente en los principios de la Estadística Descriptiva (distribución de frecuencias y media aritmética) y un análisis cualitativo acerca de la situación organizacional. A través de la realización de un análisis concienzudo de la problemática a estudiar, se posibilita el logro de las conclusiones y, por ende, la obtención de las respuestas a las interrogantes formuladas.

6. FASES DESARROLLADAS.

Considerando que el presente estudio se circunscribe en la Investigación Aplicada del tipo Investigación – Acción, el mismo se desarrolló dentro de dos grandes etapas, cada una con actividades específicas según su alcance.

La primera etapa implicó la realización de un Diagnóstico Organizacional con el objeto de recopilar los datos que sirvieron de insumo para conocer el estado del segmento ejecutivo de la empresa donde se realizó el estudio y, la segunda etapa, en la que se diseñó, implementó y evaluó una Intervención, todo ello con base en los hallazgos del diagnóstico. En este sentido, a continuación, se presentan a muy alto nivel, las actividades inherentes a cada una de las etapas por las cuales se rigió el presente estudio.

6.1. Planificación de la fase de Documentación/Diagnóstico/Examen.

La etapa de diagnóstico conllevó la realización de las siguientes actividades:

(a) Entrada y Contratación: Etapa en la cual se sostuvo un encuentro con el cliente para identificar las necesidades de acompañamiento a través de Consultoría

para atender la situación organizacional que pretende modificarse. Esto implicó:

i. Celebración de reunión con el Director General de la empresa objeto de estudio a fin de conocer las situaciones organizacionales objeto de atención y su caracterización (necesidades de cambio).

ii. Celebración de reunión con el Gerente de Talento Humano de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de valorar las situaciones organizacionales expuestas por el Director General e identificar quiénes ejercer influencia dentro del sistema – cliente.

iii. Elaboración del Contrato: Preparación de la propuesta de valor del acompañamiento, a través de un documento en el que se registraron los objetivos preliminares del trabajo realizado, recursos utilizados, tiempo estimados del acompañamiento, expectativas de las partes, reglas básicas y, desde luego, las cláusulas de confidencialidad mediante las cuales el autor del presente escrito, actuando en calidad de Consultor, se comprometió a no revelar información que le fuere proporcionada por el cliente en el curso de su acompañamiento para la actividad para la cual fue contactado.

iv. Nota: En la sección de Anexos, se encuentran disponibles para consulta, la carta de solicitud de apoyo institucional dirigida a la empresa para la realización del estudio (ver anexo marcado A) y, la carta de aceptación expedida por la empresa (ver anexo marcado B).

(b) Diagnóstico: La recopilación de hallazgos cubrió los siguientes aspectos:

i. Accesos a los documentos históricos de la Organización:

- Material que contiene la filosofía corporativa de la empresa objeto de estudio: Misión, Visión, Valores, Lineamientos Estratégicos, Objetivos, Metas, Estructura Organizacional, Políticas, Normas y Procedimientos. En este punto fueron revisados cada uno de estos aspectos a nivel macro y de unidades organizativas.

- Plan de Desarrollo Individual de los miembros que integran el segmento objeto de estudio.
- Modelo de Competencias de la Organización.
- Descripciones de Cargo del segmento objeto de estudio.
- Revisión de al menos las tres últimas evaluaciones de desempeño de los miembros que conforman el segmento objeto de estudio.
- Revisión de al menos la última medición de clima organizacional.

ii. Aplicación de Observación Directa en las reuniones celebradas por el segmento objeto de estudio: Comité Ejecutivo y Comité Gerencial, con la finalidad de conocer los estilos de personalidad de los participantes, pautas de funcionamiento de las citadas reuniones y en especial, aspectos visibles referidos con el manejo de Metas de Equipos, Roles, Relaciones Interpersonales y Procedimientos (comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, reglas formales, mantenimiento del status quo o iniciativas de cambio, por sólo mencionar algunos).

iii. Aplicabilidad del instrumento denominado: *What does a team need to improve?* (¿Qué necesita un equipo para mejorar?). Este instrumento se encuentra disponible en el libro The Consultant´s Tool Kits y permite evaluar la eficacia con la que funcionan los equipos. Proporciona información sobre los aspectos específicos de su funcionamiento colectivo que pueden requerir ajustes al abordar cuatro dimensiones: Objetivos, Roles, Relaciones Interpersonales y Procedimientos. Este instrumento de medición se encuentra disponible en la sección de anexos y fue traducido al idioma local previo a su aplicación (ver anexo marcado C).

iv. Aplicabilidad del instrumento denominado *What makes teams effective* (¿Qué hacen los equipos efectivos?). Este instrumento se encuentra disponible en el libro The Consultant´s Tool Kits e identifica tres áreas clave de comportamientos y actitudes que afectan el desempeño de un equipo. Además de llegar a un puntaje para la efectividad general del

equipo, es posible evaluar personas específicas o grupos de personas para determinar qué mejoras en sus propios comportamientos y actitudes permitirían al equipo mejorar su rendimiento general. Este instrumento de medición se encuentra disponible en la sección de anexos y fue traducido al idioma local previo a su aplicación (ver anexo marcado E).

v. Celebración de reunión con el cliente, destinada a la Realimentación de la Información Diagnóstica a:
   - Presentar y comunicar al cliente los hallazgos del diagnóstico.
   - Asegurar que el cliente y sus miembros tengan la propiedad de los datos.
   - Garantizar que el cliente se sienta dueño de los problemas o asuntos que les toca atender.
   - Sentar las bases para el diseño de los planes de acción.
   - Dirigir la energía hacia la resolución del problema.

6.2. Planificación de la fase de elaboración de la propuesta.

En esta etapa contempló la definición de las acciones que permitieron habilitar los espacios para cristalizar el estado deseado. Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan de trabajo con el siguiente contenido:

(a) La situación organizacional que requiere mejorarse.
(b) Objetivo General y Específicos de la aplicabilidad de una intervención diseñada a la medida de la necesidad que permita propiciar el proceso transformacional.
(c) La importancia o justificación de su implementación.
(d) Beneficios de la intervención a aplicar.
(e) Alcance de la intervención.
(f) Premisas y restricciones.
(g) Los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos requeridos.

(h) El cronograma de trabajo.
(i) Las actividades, responsables y tiempos requeridos por cada una de ellas.

6.3. Planificación de la fase de validación de la propuesta.

Una vez concluida la elaboración de la propuesta, se extendió por escrito al cliente y se organizó una junta para la presentación de todos los aspectos que la caracterizaron, aclaratoria de dudas y así obtener la validación y/o aprobación escrita de los planes de acción, para así iniciar su ejecución.

6.4. Planificación de la fase de la prueba piloto de la propuesta y su evaluación.

Consistió en la ejecución del proceso transformacional definido en la propuesta y validado por el cliente. En otras palabras, en esta etapa fueron puestos en acción todos los planes trazados, siendo importante la participación de todos los miembros que conforman el segmento ejecutivo.

Durante y finalizada la ejecución de la intervención, los integrantes contribuyeron con la evaluación de sus efectos. Se definieron fechas para la realización de encuestas diseñadas específicamente a medir avances en relación con los cambios que se hayan evidenciado en la eficacia del equipo. Así mismo, fueron establecidos los sistemas de reforzamiento requeridos.

6.5. Planificación de la Evaluación del Proceso de Trabajo Especial de Grado.

Para la evaluación del Proceso de Trabajo Especial de Grado, se ejecutaron las siguientes actividades:

(a) Analizar la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado.
(b) Analizar el cumplimiento del cronograma de ejecución y;
(c) Analizar el grado de logro de los objetivos.

Esta etapa de evaluación estuvo a cargo de un Tutor Académico designado por la Universidad Católica Andrés Bello, con la finalidad de monitorear los avances del trabajo y de los entregables, anticipar posibles desviaciones, controlar los riesgos y catalogarlo a tiempo, en alerta o requiere reprogramación de acuerdo con los criterios establecidos. Para ello, fueron sugeridos encuentros semanales o quincenales entre el Estudiante y el Tutor Académico, así como el uso de las Tecnologías de la Información para mantener comunicación y acompañamiento permanente durante el ciclo de vida del Trabajo Especial de Grado.

7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

A continuación, se muestran en un Diagrama de Gantt, las actividades medulares a desarrollar a lo largo del estudio:

				FEB. 2020				MAR. 2020					ABRIL 2020					MAYO 2020				JUNIO 2020			
NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	% EJECUCION	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
	Entrada y Contratación																								
1	Celebración de reunión con el Director General	Javier Díaz	100%																						
2	Celebración de reunión con el Gerente de Talento Humano	Javier Díaz	100%																						
3	Elaboración del Contrato	Javier Díaz	0%																						
	Diagnóstico																								
4	Accesos a los documentos históricos de la Organización	Javier Díaz	25%																						
5	Aplicación de Observación Directa en las reuniones	Javier Díaz	0%																						
6	Aplicabilidad Instrumento 1	Javier Díaz	0%																						
7	Aplicabilidad Instrumento 2	Javier Díaz	0%																						
8	Realimentación de la Información Diagnóstica	Javier Díaz	0%																						
9	Elaboración de la propuesta	Javier Díaz	0%																						
10	Validación de la propuesta	Javier Díaz	0%																						
11	Prueba piloto de la propuesta y su evaluación	Javier Díaz	0%																						
12	Evaluación del Proceso de Trabajo Especial de Grado	Tutor - Javier Díaz	0%																						

Figura 4: Cronograma de ejecución de las fases de Diagnóstico e Intervención (Autoría propia).

CAPÍTULO V: ASUNTOS LEGALES, PROFESIONALES Y ÉTICOS

En la presente sección del Trabajo Especial de Grado se exponen los referentes legales, profesionales y éticos que orientan la labor investigativa.

En primer lugar, el presente Trabajo Especial de Grado se realizó con base en las disposiciones previstas en el numeral 3 del artículo 30 del Reglamento General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, firmado, sellado y publicado por el Consejo Universitario de la referida casa de estudios en fecha 07 de Noviembre de 2017 que establece que, para obtener el Grado de Especialista se requiere: "3. Elaborar un trabajo especial de grado en un lapso no mayor de cuatro (04) años a partir de la fecha de iniciados los estudios en el respectivo programa…" (Reglamento General de Estudios de Postgrado, UCAB, 2017, p.08).

En segundo lugar, el autor del presente Trabajo Especial de Grado, aceptó, reconoció y se comprometió a efectuar un proceso investigativo sin menoscabo de las disposiciones previstas en el Reglamento sobre el Régimen Disciplinario Aplicable a los Alumnos, firmado, sellado y publicado por el Consejo Universitario de la Universidad Católica Andrés Bello en fecha 12 de Septiembre de 2017, dado que es de su conocimiento que "Presentar como propio una idea o trabajo autoría de terceros, sea de forma parcial o total, con o sin el consentimiento del autor" (p.2), constituye una infracción sancionada con suspensión o negativa de reinscripción e incluso de expulsión, de conformidad con el numeral 1 del artículo 6 y numeral 8 del artículo 7, respectivamente, del citado reglamento.

En tercer lugar, el autor se comprometió a velar y dar cabal cumplimiento a las disposiciones previstas en el Código de Ética de la Investigación de la UCAB, considerando que:

> …dicho código es un referente orientador que tiene por fin garantizar la honestidad, la integridad y la transparencia de las actividades desarrolladas por los investigadores y de parte de la institución afianzar las buenas

> prácticas instaurando una cultura de la investigación que tenga por norte la excelencia académica y el compromiso social (UCAB, 2017, s/p).

Por todo ello, el autor prestó especial observancia a los valores del Código de Ética de la investigación de la UCAB los cuales son: Honestidad, Objetividad Científica, Claridad, Imparcialidad, Confiabilidad, Visibilidad y Confianza. Adicionalmente, se compromete a cumplir los siguientes criterios normativos:

(a) Protección de los datos de carácter personal. La divulgación de información de carácter íntima o privada debe contar con el consentimiento por escrito de los involucrados.

(b) Respetar la propiedad intelectual con el debido reconocimiento según las contribuciones de los actores que llevan a cabo la investigación.

(c) Respetar las normas de estilo y referenciar adecuadamente el trabajo de otros investigadores, entidades u organizaciones. El investigador se compromete a no plagiar, copiar o usurpar otras investigaciones y/o publicaciones.

(d) Agenciar con transparencia y orden académico, según la rama disciplinar, el proceso investigativo: Proyecto, informe de avance, consolidación de los datos, los resultados obtenidos, la redacción del trabajo final y, la divulgación.

(e) Publicar los hallazgos de la investigación de forma completa, oportuna, abierta a todo público, con apego metodológico, análisis crítico y técnicamente razonable para la comunidad científica y en el caso de la sociedad en general, debe ser claro, sin perjuicio de observar la debida reserva frente a la confidencialidad de la información y su fuente.

(f) Responsabilidad personal y directa sobre el contenido de todos sus estudios, informes, publicaciones, solicitudes de financiamiento y cumplimiento de los protocolos de ejecución, cuando lo amerite. En este sentido, se mostrarán resultados fiables, validados y contrastados para alcanzar la credibilidad y solvencia exigida por la comunidad científica.

(g) Gestionar, administrar y usar con responsabilidad, honestidad, transparencia, racionalidad y eficiencia, las instalaciones, los recursos materiales y los equipos de la empresa objeto de estudio.

En cuarto lugar, es conveniente señalar que el autor se comprometió a actuar durante el proceso investigativo, diagnóstico, intervención y presentación de los resultados del estudio, en estricto apego a las disposiciones previstas en el Código de Ética del Licenciado en Administración, publicado por la Federación de Colegios de Licenciados en Administración, el cual tiene por objeto "…establecer las obligaciones fundamentales y la naturaleza de la idoneidad y las responsabilidades de los Licenciados en Administración de Venezuela durante el desempeño de sus actividades profesionales…" (Artículo 1, Código de Ética del Licenciado en Administración, 1998, p.1).

Así mismo, se prestó observancia a las disposiciones de los artículos 18 y 75, del citado código que invitan a una actuación apegada a la Ética y a la obligación de guardar el secreto profesional:

> …respetar el sistema de valores y a ser honestos, correctos, justos, íntegros y responsables en las actuaciones frente al público y en el contacto con sus colegas; siendo la fuerza moral que guía el proceder del gremio en todas sus esferas, conformando una conciencia de respeto hacia la institución gremial, al trabajo, amor a la naturaleza y dignificación del hombre mínimo y se expresa el comportamiento íntegro de los Licenciados en Administración en la vida familiar, social y profesional (Artículo 18, Código de Ética del Licenciado en Administración, 1998, p.2).

> El Licenciado en Administración está obligado a guardar el más riguroso secreto profesional, evitará mencionar el nombre de sus clientes y no podrá revelar hechos, datos, trabajo efectuado o circunstancias de que tenga conocimiento, como consecuencia del ejercicio de su profesión. Este secreto amparará sus archivos y papeles aún después que haya dejado de prestarle sus servicios y no podrá comunicar a terceras personas, lo que llegue a su conocimiento por causa de su profesión (Artículo 75, Código de Ética del Licenciado en Administración, 1998, p.10).

Finalmente, la observación y actuación del autor, apegada a estos documentos normativos supra indicados, permitió mitigar durante el proceso investigativo y acompañamiento a la empresa objeto de estudio, los efectos de los problemas éticos del desarrollo organizacional mencionados por Cumming y Worley (2007) que se derivan de la relación de ayuda con los clientes, a saber: “Representación Fraudulenta, mal uso de datos, coerción, conflicto entre valores y metas e ineptitud técnica” (p.65).

CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Señala Balestrini (2002), que esta sección del trabajo de investigación consiste en someter los datos obtenidos una vez aplicados los instrumentos de recolección previamente definidos, “a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos” (p.169).

Una vez concluida la revisión del histórico de la empresa objeto de estudio y aplicados los instrumentos que sirvieron de base durante la fase del diagnóstico, se procede a continuación a mostrar los datos recolectados. Es de hacer notar que los datos que siguen fueron tratados sobre la base de una Análisis Cualitativo y de la Estadística Descriptiva, la cual permite sintetizar y describir los datos a través de la distribución de frecuencias. Estos datos son presentados en una Tabla Resumen, a fin de ubicar al lector en los hallazgos encontrados desde el punto de vista numérico. Posteriormente, los mismos serán interpretados para de esta manera otorgarles un verdadero significado. La etapa de diagnóstico conllevó la realización de las siguientes actividades:

Entrada y Contratación: Etapa en la cual se sostuvo un encuentro con el cliente para identificar las necesidades de acompañamiento a través de Consultoría para atender la situación organizacional que pretende modificarse. Esto implicó:

Celebración de reunión con el Director General de la empresa objeto de estudio a fin de conocer las situaciones organizacionales objeto de atención y su caracterización (necesidades de cambio). De esta sesión de entrevista, a grandes rasgos el cliente manifestó las siguientes cuestiones basadas en su percepción sobre el funcionamiento del equipo ejecutivo (Gerentes y Directores):

(a) Inversión de un valioso tiempo del personal ejecutivo en la atención de temas operativos y nada estratégicos.

(b) Dificultades en las líneas de comunicación. Los problemas del equipo no son discutidos.
(c) Poca claridad en los objetivos compartidos en el equipo.
(d) Poca claridad y aceptación en los roles y funciones del equipo.
(e) Continuos conflictos en el equipo lo cual genera dificultades en su relacionamiento.
(f) Dificultades para el consenso de equipo.
(g) Evasión de responsabilidades: Continuas excusas y justificaciones sobre temas no cubiertos o realizados.
(h) Promesas de entregables no cumplidas.
(i) Dificultades para priorizar entre lo Urgente e Importante.
(j) Dificultades para la toma de decisiones.
(k) Insatisfacción de clientes por temas de servicio no atendidos o gerenciados de forma oportuna.
(l) Dificultades para la generación de propuestas que permitan solventar situaciones: Poco conocimiento técnico de algunos miembros del equipo.

Celebración de reunión con el Gerente de Talento Humano de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de valorar las situaciones organizacionales expuestas por el Director General e identificar quiénes ejercen influencia dentro del sistema – cliente. Sobre estas sesiones, el Gerente de Talento Humano tuvo la oportunidad de validar y certificar las cuestiones arriba percibidas por el Director General en su totalidad, además de manifestar su interés por efectuar una intervención de diagnóstico sobre el equipo con el objeto de indagar sobre ello.

Diagnóstico: La recopilación de hallazgos cubrió los siguientes aspectos:

Accesos a los documentos históricos de la Organización: Sobre este punto se solicitó al Gerente de Talento Humano el material que contiene la filosofía corporativa de la empresa objeto de estudio y se encontró lo siguiente:

(a) La empresa tiene una misión organizacional declarada, escrita en su portal Web, pero no ha sido objeto de divulgación apuntando a sentido de

pertenencia y cultura organizacional. Durante el 2019 el Equipo Ejecutivo celebró mesas de trabajo para rediseñar su contenido y adaptarla a los nuevos tiempos, pero no fue divulgada a través de una campaña comunicacional a todo el personal. Esto permite inferir que, a todo nivel, existen dificultades para conocer el propósito de la empresa y cuál es el aporte requerido por los miembros para materializar la estrategia del negocio en el cumplimiento de su misión. Así mismo, se pudo evidenciar que las distintas unidades de negocio no tienen declaradas de forma escrita su misión. Esto también hace inferir la posibilidad de que las distintas Gerencias que componen la organización desconozcan su participación en el cumplimiento de su misión.

(b) La empresa tiene una visión organizacional declarada, escrita en su portal Web, pero no ha sido objeto de divulgación apuntando a sentido de pertenencia y cultura organizacional. Durante el 2019, el Equipo Ejecutivo celebró mesas de trabajo para rediseñar su contenido y adaptarla a los nuevos tiempos, pero no fue divulgada a través de una campaña comunicacional a todo el personal. Esto permite inferir que, a todo nivel, existen dificultades para conocer la proyección de la organización en el tiempo y cuál es el aporte requerido por los miembros para materializar la estrategia del negocio en el cumplimiento de su visión.

(c) Se pudo evidenciar que la empresa tiene declarados Valores Organizacionales que no son difundidos a través de una campaña organizacional desde la Gerencia de Talento Humano a todo el personal. También se pudo evidenciar que la organización no planifica ni ejecuta actividades que inviten a la vivencia de los valores organizacionales. Esta situación hace inferir que existen brechas en la creación de cultura organizacional y sentido de pertenencia que requieren ser cubiertas a todo nivel de la estructura.

(d) Se evidenció que la empresa objeto de estudio a inicios de cada año define con la intervención de sus Directores y Gerentes los Lineamientos Estratégicos que deben materializarse en el respectivo año. Para ello, el tren

directivo formula las iniciativas enmarcadas en las cuatro perspectivas del Balance Score Card, a saber: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Desarrollo. A partir de estas iniciativas, el cuerpo Gerencial debe proceder con la formulación de Objetivos Específicos cuya sumatoria permita dar cumplimiento a esas iniciativas formuladas en el seno directivo. Se pudo evidenciar que no existe una campaña comunicacional robusta para la difusión de los Lineamientos Estratégicos al personal que la conforma. Estos Lineamientos Estratégicos reposan en carpetas compartidas a las cuales tienen acceso únicamente el Equipo Ejecutivo de la empresa y son registrados en un archivo en formato Excel que es actualizado sin ningún tipo de frecuencia definida. Al consultar su contenido, se aprecia debilidades en la redacción de los objetivos y su importancia o propósito, establecimiento de indicadores y metas, responsables, fecha de inicio y fecha fin. Eventualmente el Equipo Ejecutivo se reúne para discutirlos, pero se aprecia que no existe el hábito de registrar avances y actualizar la matriz en una hoja de cálculo y proporcionar las evidencias que soportan su cumplimiento. De los informes de reuniones donde se abordan estos temas con el tren directivo de forma semestral, se evidencia que existen discrepancias en los criterios para la medición de los objetivos. Todo lo anterior permite inferir las dificultades de los Gerentes para medir la consecución de los objetivos, conocer la información reportada por los indicadores de gestión y determinar acciones preventivas y correctivas en caso de desviaciones.

(e) Sobre la definición de Objetivos, se pudo evidenciar que a partir de los Lineamientos Estratégicos son definidos los Objetivos Específicos y que. de estos, se formulan Objetivos de Desempeño Individual. Estos Objetivos de Desempeño Individual tienen un período de cumplimiento de tres (3) meses, por lo que su medición es trimestral. Del cumplimiento de estos objetivos con un score de 85% o más, el colaborador es merecedor de una compensación especial con carácter salarial. Al revisar los documentos, se

evidencia que existen Directores y Gerentes que registran demoras en la definición de objetivos de desempeño a sus líneas de reporte directa (Gerentes y mandos medios y bajos), pues son establecidos fuera de fecha. Adicionalmente, se pudo evidenciar que su asignación se realiza de forma separada de los Objetivos Estratégicos del negocio. También se pudo evidenciar que la Organización se preocupa por el establecimiento de objetivos de desempeño grupales, pero Directores y Gerentes no propician los espacios para el establecimiento y discusión de tales objetivos para asegurar su cumplimiento. Todo lo anterior, permite inferir serias dificultades en la derivación del plan estratégico de la organización a los niveles inferiores, pues si los objetivos de desempeño no contribuyen a la materialización de los planes estratégicos del negocio, difícilmente pueda tenerse claridad y focalización de esfuerzos para la atención de los asuntos verdaderamente importantes. Los Objetivos de Desempeño Individual no pueden estar separados de los Objetivos Estratégicos del negocio. Los autores en perfilamiento estratégico resaltan la importancia de alineación de estos temas.

(f) Sobre Estructura Organizacional, se evidencia que la empresa dispone de organigramas generales y funcionales, por lo que existe sustento escrito que evidencia solidez en materia de diseño organizacional.

(g) Sobre la revisión de Políticas, Normas y Procedimientos se pudo evidenciar que cada Unidad Organizativa que conforma la empresa dispone de material escrito donde se ha cubierto la declaración de estos aspectos y se evidencian esfuerzos por la socialización y cumplimiento de estos. Sin embargo, se pudo evidenciar que no existe el hábito de revisar su contenido y evaluar su pertinencia en el tiempo en aras de su actualización periódica.

(h) En materia de Plan de Desarrollo Individual de los miembros que integran el segmento Ejecutivo, se pudo evidenciar que la Gerencia de Talento Humano no registra avance alguno en esta materia. Lo anterior permite inferir dificultades en la alineación de los intereses de la organización con las

aspiraciones personales y profesionales del segmento ejecutivo de la Organización, pues un Plan de Desarrollo Individual pretende desarrollar las competencias de determinado profesional para hacerle apto para asumir funciones dentro de la empresa que signifiquen una ascensión en su carrera. Se sirve para ampliar el potencial de cada talento de la empresa, lo que resulta en un equipo con capacidad maximizada y una cultura de alto rendimiento.

(i) En materia de Modelo de Competencias de la Organización, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un modelo de competencias definido. Las evaluaciones de desempeño individual sólo apuntan a la consecución de unos objetivos que son medibles en términos porcentuales. De lo anterior se infiere la presencia de brechas existentes dada la ausencia de definición, medición y potencialización de competencias cardinales y técnicas definidas para cada posición a nivel Ejecutivo y Base/Profesional.

(j) Sobre las Descripciones de Cargo del segmento ejecutivo del negocio, se pudo apreciar la existencia de mapas descriptivos de cargo. Sin embargo, las mismas no siguen un proceso de revisión y/o actualización definido. La última actualización corresponde al año 2017. Lo anterior permite inferir la poca importancia que la Organización asigna a la actualización y establecimiento de funciones y responsabilidades en alineación a la estrategia y la filosofía corporativa del negocio.

(k) Sobre la revisión de al menos las tres últimas evaluaciones de desempeño de los miembros que conforman el segmento objeto de estudio, se pudo evidenciar tardanzas en la definición de los objetivos de Directores a Gerentes y por ende la entrega de resultados. Así mismo, los objetivos definidos en algunos casos no se encuentran alineados con los Objetivos Estratégicos. Por otra parte, el negocio propicia la intencionalidad de definir Objetivos de Desempeño Compartidos o Grupales, pero no sigue un proceso para la unificación de criterios en su definición, propósito, indicadores y metas. Lo anterior, permite inferir dificultades en el equipo ejecutivo para

conocer su cuota de participación y contribución de manera individual y en equipo en la consecución de objetivos.

(l) Sobre la revisión de al menos la última medición de clima organizacional, se pudo evidenciar que la organización nunca ha efectuado mediciones de clima organizacional. Esto permite inferir un desconocimiento absoluto sobre la información que en materia de percepción de clima organizacional pueda obtenerse y por ende la aplicabilidad de acciones preventivas y correctivas para modificarlo.

Aplicación de Observación Directa en las reuniones celebradas por el segmento objeto de estudio: Comité Ejecutivo y Comité Gerencial, con la finalidad de conocer los estilos de personalidad de los participantes, pautas de funcionamiento de las citadas reuniones y en especial, aspectos visibles referidos con el manejo de Metas de Equipos, Roles, Relaciones Interpersonales y Procedimientos (comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, reglas formales, mantenimiento del status quo o iniciativas de cambio, por sólo mencionar algunos). Sobre este aspecto, se pudo evidenciar lo siguiente:

(a) Durante el primer semestre de 2020, el Tren Gerencial y Directivo sólo ha celebrado una reunión de Comité Ejecutivo con el único fin de revisar los resultados obtenidos durante el primer semestre del año. No se han habilitado espacios para tratar otros asuntos medulares y de interés común. De esta sesión, se pudo observar que no existe acompañamiento de los Directores para propiciar el logro de los objetivos con sus Gerentes de Línea, o bien para tratar asuntos de interés competencia de la respectiva dirección, realizar propuestas o escalamiento de temas que deban atenderse. La interacción entre Directores y Gerentes es ocasional y no se observa seguimiento y acompañamiento. Las comunicaciones e interacciones se cruzan como dos órganos colegiados que no guardan vinculación alguna. No se observa trabajo en equipo entre Gerentes y Directores.

(b) De los Comités Gerenciales se pudo observar lo siguiente:

i. Cuentan con frecuencia definida de tiempo para habilitar espacios para reunirse (todos los lunes en espacio de 03:00pm a 05:00pm).
ii. Cuentan con un espacio habilitado para celebrar reuniones privadas: Sala de Conferencias.
iii. No existe moderador de la reunión.
iv. Las intervenciones no son controladas en lo que a tiempo refiere.
v. La reunión no cuenta con agenda definida. Se circunscribe con la revisión de los puntos abiertos de la semana inmediatamente anterior.
vi. Se observa que los compromisos establecidos por los responsables referidos a metas del equipo no son cubiertos en las fechas que ellos mismos definen. Es muy fácil observar cómo se cambian las fechas sin ningún tipo de fundamento.
vii. Los integrantes del cuerpo gerencial suelen hacer juicios sin fundamento y declaraciones inválidas.
viii. Se aprecia fricciones entre los miembros del equipo por objetivos compartidos y definidos en las evaluaciones de desempeño individual por los cuales no se trabaja de forma conjunta en su consecución.
ix. Dificultades para el consenso.
x. Dificultades para el relacionamiento con base en el respeto lo que dificulta el establecimiento de relaciones interpersonales sanas.
xi. No se tratan asuntos estratégicos e iniciativas de cambio. Se aprecia interés por permanecer en la zona de confort y mantener el status quo.
xii. Existen presiones de tiempo e interés por concluir rápidamente la reunión.
xiii. La minuta es una larga lista de estatus en seguimiento a puntos abiertos que parecieran nunca cerrarse.
xiv. Se registran absentismos de algunos miembros del equipo a la reunión sin causa aparente que lo justifique.
xv. Dilación y postergación en la atención de los asuntos verdaderamente importantes.
xvi. De los puntos abiertos de la minuta es frecuente observar que se llega a la semana siguiente sin un estatus certero. Se asumen compromisos que no son

revisados oportunamente por los responsables sino llegado el momento de celebrar la siguiente reunión.

xvii. Las intervenciones de los miembros son atropelladas. No se pide el derecho de palabra.

xviii. No se aprecian pautas de funcionamiento ni el apego a procedimientos del equipo para la revisión de temas, toma de decisiones y resolución de conflictos.

xix. El rol de secretario de la reunión a quien corresponde la función de registrar en minuta los puntos tratados y/o acuerdos establecidos es rotativo con frecuencia mensual. Es una regla determinada por el equipo.

En otro orden de ideas, a continuación, se procede a la presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicabilidad de los instrumentos. Recordará el lector que, para efectos de este trabajo, fueron aplicados dos instrumentos denominados *¿Qué necesitan los equipos para mejorar?* (Ver anexo marcado D) y, *¿Qué hacen los equipos efectivos?* (Ver anexo marcado F).

El primer instrumento permite conocer a los equipos determinar si han alcanzado el punto de preparación en el que tiene lugar un rendimiento óptimo. El instrumento proporciona información sobre los aspectos específicos de su funcionamiento colectivo que pueden requerir ajustes, al abordar cuatro dimensiones de efectividad del equipo: Objetivos, Roles, Relaciones interpersonales y Procedimientos. El referido instrumento sugiere que no hay mejor o peor puntaje total y está destinado a ayudar a diagnosticar lo que percibe el encuestado como las fortalezas y debilidades del equipo en relación con una gama de equipos, actividades y comportamientos. Por lo tanto, el diagnóstico se logra comparando las respuestas dentro del equipo.

La puntuación máxima total para cada una de las cuatro dimensiones del equipo es de 50 puntos. Al comparar el puntaje de cada dimensión con los otros tres, es posible determinar qué área tiene la mayor necesidad de desarrollo. Del mismo modo, dentro

de cada una de las dimensiones, es posible también determinar los problemas que necesitan la atención más urgente comparando los puntajes para cada uno de los diez elementos con otros en esa dimensión. Por todo lo anterior, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 2. *Resultados aplicación de instrumento nro. 1: ¿Qué necesita un equipo para mejorar?*

SUJETOS	ESTABLECIMIENTO METAS	ROLES	RELACIONES INTERPERSONALES	PROCEDIMIENTOS
Sujeto 1	42	38	33	28
Sujeto 2	41	35	0	20
Sujeto 3	35	33	22	26
Sujeto 4	47	33	22	20
Sujeto 5	41	35	30	35
Sujeto 6	42	39	22	25
Sujeto 7	41	31	21	30
Sujeto 8	43	34	9	25
Sujeto 9	29	30	28	23
Sujeto 10	25	25	21	20
Sujeto 11	41	22	11	29
PROMEDIOS POR DIMENSIÓN	**38.82**	**32.27**	**19.91**	**25.55**

Como se muestra en la Tabla 2, las dimensiones que reportan mayor necesidad de desarrollo corresponde con Relaciones Interpersonales, Procedimientos y Roles. La dimensión referida a Establecimiento de Metas es la que reporta el mayor puntaje. Ahora bien, con base en los resultados obtenidos por cada dimensión, los temas con necesidades de desarrollo por cada dimensión en el Equipo Ejecutivo de INFOCENT, C.A., son los siguientes:

En materia de Relaciones Interpersonales:

(a) Resolución de problemas del equipo.
(b) Dar y recibir feedback.
(c) Comunicación de problemas para tomar medidas correctivas de forma oportuna.
(d) Manejo adecuado de emociones tales como la ira y la frustración.

(e) Resolución de conflictos.
(f) Tratamiento de la figura de amistad y/o compañerismo.
(g) Participación en la toma de decisiones.
(h) Trato igualitario y empático.
(i) Confianza en el equipo.

En materia de Procedimientos:

(a) Establecimiento de procedimientos para la toma de decisiones difíciles en el equipo.
(b) Establecimiento de procedimientos para la resolución de conflictos cuando surjan en el seno del equipo.
(c) Actuación en apego a las reglas formales.
(d) Fomentar la innovación.
(e) Claridad en las comunicaciones.
(f) Manejo efectivo de las reuniones de trabajo.
(g) Uniformidad de criterios en la aplicación de las políticas de la organización.
(h) Actualización de procedimientos.

En materia de Roles:

(a) Empoderamiento del equipo.
(b) Desarrollo de personas. Planes de carrera, sucesión y desarrollo individual.
(c) Liderazgo.
(d) Respeto de la participación de los otros roles que juegan los miembros del equipo.
(e) Actuación en apego a roles formales.

Con relación al segundo instrumento aplicado, el mismo permitió efectuar una evaluación de la eficacia del equipo identificando tres áreas clave de comportamientos y actitudes que afectan el desempeño de un equipo: Eficacia Operativa, Eficacia de la persona asignada a apoyar al Equipo y, el Apoyo y Estímulo recibido por el equipo de

alta dirección. El instrumento sugiere una evaluación de la efectividad general del equipo de acuerdo con los siguientes rangos de puntuación:

(a) De 168 a 180 puntos: Altamente efectivo. Todas las dimensiones de las relaciones de trabajo del equipo. Están en buen estado.

(b) De 156 a 167 puntos: Generalmente efectivo. La mayoría de las dimensiones de las relaciones laborales del equipo funcionan bastante bien.

(c) De 144 a 155 puntos: Algo efectivo. Es necesario mejorar algunas dimensiones de las relaciones de trabajo del equipo. Analizar los puntajes en cada una de las tres áreas de interacción para ver dónde se necesita un ajuste fino.

(d) De 36 a 143 puntos: No muy efectivo. Muchas áreas necesitan ser abordadas.

Así mismo, el instrumento plantea que se pueden determinar áreas específicas de mejora mediante el análisis de las puntuaciones para cada una de las dimensiones. Si un área de comportamientos y actitudes tiene una puntuación en el rango de 48 a 60 puntos, significa que el equipo es altamente efectivo. Por otro lado, si el puntaje es de 47 o menos, todas las declaraciones en esa área deben ser examinadas para determinar cuáles no están apoyando a la efectividad del equipo y deben ser tratadas. Con base en ello, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 3. *Resultados aplicación de instrumento nro. 2: ¿Qué hacen los equipos efectivos?*

	ÁREAS DE COMPORTAMIENTO				
SUJETOS	OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO	PERSONA DE APOYO	APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN	PUNTAJE TOTAL	PERCEPCIÓN
Sujeto 1	30	32	40	102	No muy efectivo
Sujeto 2	45	51	42	138	No muy efectivo
Sujeto 3	44	27	40	111	No muy efectivo
Sujeto 4	45	40	38	123	No muy efectivo
Sujeto 5	30	35	27	92	No muy efectivo
Sujeto 6	36	35	40	111	No muy efectivo
Sujeto 7	43	53	51	147	Algo efectivo
Sujeto 8	51	51	55	157	Algo efectivo
Sujeto 9	49	49	49	147	Algo efectivo
Sujeto 10	59	60	50	169	Altamente efectivo
Sujeto 11	57	56	60	173	Altamente efectivo
PROMEDIOS GLOBALES	**44**	**44**	**45**	**134**	**No muy efectivo**

Los resultados mostrados por la Tabla 3, indican que la percepción promedia sobre el funcionamiento del Equipo Ejecutivo de INFOCENT, C.A., es considerarlo como un equipo No muy efectivo. Considerando que las tres áreas de comportamiento y actitudes se encuentran en promedio por debajo de 47 puntos, es requerido revisar en detalle las declaraciones en las tres áreas para determinar cuáles no están apoyando a la efectividad del equipo y sugerir su tratamiento. En este sentido, las declaraciones que registraron los puntajes más bajos por cada área de comportamientos y actitudes se detallan a continuación:

Como miembros del equipo:

(a) Importancia en proporcionar productos y servicios de calidad a clientes internos y externos.
(b) Capacitación de habilidades cruzadas.
(c) Nivel de confianza y respeto mutuo entre los miembros del equipo.
(d) Comunicación asertiva.
(e) Ayuda a otros miembros.
(f) Tolerancia,
(g) Participación en la identificación y solución de problemas.
(h) Disfrute de las relaciones con otros.

Persona asignada a apoyar al equipo:

(a) Empoderamiento.
(b) Aliento, reconocimiento y refuerzo positivo de los logros: Recompensa.
(c) Escucha efectiva.
(d) Organización de reuniones de seguimiento.
(e) Información oportuna sobre metas y objetivos de toda la organización.
(f) Identificación de problemas y desarrollo de cursos de acción para resolverlos.
(g) Identificación de necesidades de capacitación y planes de desarrollo.

Apoyo del equipo de alta dirección:

(a) Reconocimiento.
(b) Estimular la participación de los empleados en todas las áreas organizativas de las que son responsables.
(c) Gestión de recursos para mejorar la eficacia operativa del equipo.
(d) Disponibilidad y acompañamiento.
(e) Manejo de lecciones aprendidas.
(f) Cambios en las políticas y prácticas operativas para reforzar el desarrollo y la eficacia del equipo.
(g) Disposición de tiempo para enseñar, capacitar y aconsejar personalmente a quienes trabajan directamente con ellos para mejorar su efectividad operativa.
(h) Promoción del crecimiento continuo y desarrollo individual de los miembros del equipo y la mejora continua.

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico, se procedió con la preparación y presentación de un informe de retroalimentación para el sistema cliente, El propósito este informe consistió en:

(a) Presentar y comunicar al sistema cliente los hallazgos del diagnóstico.
(b) Asegurar que el sistema cliente y sus miembros tengan la propiedad de los datos.
(c) Garantizar que el sistema cliente se sienta dueño de los problemas a atender.
(d) Sentar las bases para el diseño de los planes de acción con base en la priorización de los asuntos a atender según la importancia establecida por el sistema cliente.
(e) Dirigir la energía hacia la resolución de los problemas de la Organización.

Los resultados anteriores, descritos en términos cualitativos y cuantitativos, permiten identificar las condiciones que afectan el potencial del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., así como los rasgos que caracterizan su funcionamiento.

Ante la interrogante general planteada a inicios del estudio referida con: ¿Servirá una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A.? La respuesta es Sí, en la medida en que la Organización tome debida cuenta de las áreas específicas que requieren desarrollo en términos de necesidades y requerimientos para mejorar, así como la actuación para medir su efectividad en términos de actitudes y comportamientos.

CAPÍTULO VII: EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Como es de conocimiento del lector, el pasado 12 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró con carácter de pandemia mundial la enfermedad infecciosa producida por el virus CORONAVIRUS (COVID-19) que afectó a todos los continentes. Desde entonces, el pasado 13 de marzo de 2020 las autoridades locales venezolanas mediante Decreto N° 4.160 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.519 Extraordinario, declaró Estado de Alarma y Excepción en todo el territorio nacional dadas las circunstancias de orden social que ponen gravemente en riesgo la salud pública y la seguridad de los ciudadanos y ciudadanas, a fin de que el Estado venezolano a través del Ejecutivo Nacional adoptara las medidas urgentes, efectivas y necesarias de protección y preservación de la salud de la población, para mitigar y erradicar los riesgos de la pandemia relacionados con el coronavirus (COVID-19) y sus posibles cepas.

Esta declaratoria trajo como consecuencia:

(a) El obligatorio cumplimiento de sus disposiciones para personas naturales y jurídicas.
(b) La suspensión de las actividades laborales, salvo aquellas que permitan al trabajador desempeñar su labor desde su lugar de habitación.
(c) El uso obligatorio de mascarillas que cubran la boca y la nariz.
(d) La suspensión de las actividades escolares y académicas a partir del 16/03/2020 en todo el territorio nacional.
(e) La suspensión en el territorio nacional de todo tipo de espectáculos públicos, deportivos y similares.
(f) El cierre al público de playas, balnearios y parques, públicos y privados.
(g) La adecuación de los protocolos de atención para las instituciones de salud.
(h) El establecimiento de un protocolo de cuarentena y aislamiento para las personas que resultaren contagiadas por el COVID-19 o bien, se presuma su contagio.

(i) La excepción de la medida de suspensión laboral para las siguientes actividades:

i. Empresas de producción de energía eléctrica, telefonía y telecomunicaciones, de manejo y disposición de desechos.
ii. Expendio de combustibles y lubricantes.
iii. Sector público y privado de salud: Hospitales, ambulatorios, entre otros.
iv. Farmacias.
v. Traslado y custodia de valores.
vi. Empresas que expenden medicinas e insumos médicos.
vii. Cadena de distribución de alimentos perecederos y no perecederos a nivel nacional.
viii. Transporte de agua potable y químicos necesarios para su potabilización.
ix. Expendio y transporte de gas de uso doméstico y combustibles destinados al aprovisionamiento de estaciones de servicio de transporte terrestre, puertos y aeropuertos.
x. Prestación de servicios de la banca pública y privada.

Vale destacar que el Estado de Alarma y Excepción al cual se hace referencia ha sido objeto de prórrogas por las autoridades venezolanas de acuerdo con la siguiente cronología:

(a) Decreto Presidencial N° 4.186 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.528 Extraordinario en fecha 12 de abril de 2020.
(b) Decreto Presidencial N° 4.198 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.535 Extraordinario en fecha 12 de mayo de 2020.
(c) Decreto Presidencial N° 4.230 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.542 Extraordinario en fecha 11 de junio de 2020.
(d) Decreto Presidencial N° 4.247 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.554 Extraordinario en fecha 10 de julio de 2020.

Con base en las citadas prórrogas y actuando el Grupo INFOCENT, C.A., en estricto acatamiento de las disposiciones legales y reglamentarias producto de la pandemia mundial del COVID-19, desde el viernes 13 de marzo de 2020 y hasta la fecha en la cual se escriben estas líneas, decidió proceder al cierre temporal de sus espacios físicos ubicados en la Avenida Principal de Los Cortijos, Edificio Centro Empresarial Senderos, piso 5, Oficina 508-A, Caracas – Venezuela y activar el Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio.

Lo anterior condujo a la suspensión de todas aquellas actividades presenciales (incluyendo la prestación de servicios) de conformidad con los supuestos y efectos legales previstos en el decreto in comento y el artículo 71 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 de fecha 07 de mayo de 2012 y actuar según las disposiciones de su plan de continuidad de negocios para únicamente mantener operativas aquellas Unidades de Negocio que por contrato comercial están obligadas a causar la prestación de servicios, todo ello bajo un esquema remoto, apalancado en una plataforma robusta y arquitectura tecnológica en la nube.

Esta decisión, trajo como consecuencia:

(a) Reducir temporalmente su plantilla de personal a 50% de capacidad invocando los supuestos de suspensión de la relación laboral.
(b) Mantener los esfuerzos únicamente enfocados en dar continuidad operativa al Core del negocio.
(c) Prestar servicios desde lugar remoto (de residencia) de cada uno de los colaboradores.
(d) Mantener la conectividad de los colaboradores que forman parte de la contingencia en tanto y en cuento las condiciones de conexión a internet en Venezuela así lo permitan.

Por todo lo anterior, una vez presentado al sistema cliente el informe de retroalimentación de del diagnóstico y presentada la propuesta de intervención dirigida al segmento ejecutivo de la empresa, decidió aprobarla bajo observación, dado que autorizó únicamente la celebración de una sesión de intervención a distancia y suspender con carácter temporal la ejecución del resto de actividades, apoyados en el hecho de que únicamente los esfuerzos están concentrados en mantener la continuidad operacional con un 50% de su capacidad de recursos humanos reducida so pena de las restricciones de tiempo y tecnológicas que suponen la prestación de servicios desde lugar remoto en Venezuela, así como suspender todas las actividades académicas y de formación profesional, incluyendo aquellas de orden organizacional como la ejecución del resto de intervenciones, hasta tanto las condiciones sanitarias permitan el retorno a oficina previa autorización de las autoridades correspondientes. Por las razones expuestas, el Grupo INFOCENT, C.A., ratifica su absoluto compromiso y disposición para reanudar las actividades previstas en la propuesta, toda vez que sea superada esta situación la situación que nos afecta y los riesgos de contagio puedan ser controlados satisfactoriamente (ver anexo marcado G).

Lo anterior, supone entonces la celebración de una sesión de intervención en el nivel ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., en cumplimiento del objetivo específico número 2 del presente Trabajo Especial de Grado y que, por decisión del sistema cliente, permitió aproximar a los participantes en el genuino deseo de optimizar su funcionamiento como equipo de trabajo.

La presente sección contiene entonces, la caracterización de la intervención realizada en el equipo ejecutivo de la empresa, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico. En este sentido, conocidos los resultados, se procedió a la organización de una reunión con el sistema cliente a fin de presentar la retroinformación de los datos obtenidos y los puntos de atención que a juicio del investigador requirieron la ejecución de una intervención en el nivel de equipos dirigido a desarrollar aquellos aspectos que no contribuyen con la efectividad del equipo ejecutivo de la empresa.

Para ello se procedió con la preparación y presentación de un informe de retroalimentación cuya revisión y discusión contó con la presencia del Director General de la Organización y el Gerente de Talento Humano. Esta sesión tuvo una duración de una hora y treinta minutos y permitió:

(a) Presentar los resultados de la revisión del histórico de la Organización.
(b) Presentar la caracterización de la unidad de análisis y grupo de estudio y sus datos sociodemográficos, el propósito de la aplicabilidad de los dos instrumentos marcados en los anexos D y F y las dimensiones que cada uno abordó con su aplicación.
(c) Presentar los resultados obtenidos a la luz de los instrumentos aplicados y detallados en la sección anterior.
(d) Presentar una propuesta de programa de intervención compuesta por:
    i. Objetivo General y Específicos de la aplicabilidad de una intervención diseñada a la medida de la necesidad que permitiera propiciar el proceso transformacional.
    ii. La importancia o justificación de su implementación.
    iii. Beneficios del programa de intervención a aplicar.
    iv. Alcance del programa de intervención.
    v. Detalle del programa de intervención según las actividades y encuentros a realizar.
    vi. Premisas y restricciones.
    vii. Los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos requeridos.
    viii. El cronograma de trabajo.
    ix. Las actividades, responsables y tiempos requeridos.

Sobre la base los aspectos supra indicados y, con base en la situación de Estado de Excepción y Alarma en todo el territorio venezolano, de conformidad con la Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.519, el Decreto N° 4.160 de fecha 13 de marzo de 2020 y sus prórrogas sucesivas, habida cuenta la calamidad pública que implica la epidemia mundial originada por el COVID-19, se

sugirió al sistema cliente la organización y celebración de una sesión de intervención en el nivel de equipos, dirigida a los miembros que conforman el segmento ejecutivo de la empresa (Directores y Gerentes), en los siguientes términos:

(a) Organización de una sesión de entrenamiento dirigido a todos los miembros del grupo de estudio, denominado **Fortalecimiento de Equipos de Trabajo y Reuniones Efectivas**, con la finalidad de sensibilizar a los participantes sobre los procesos que ocurren en la dinámica de los equipos de trabajo, las condiciones que determinan su efectividad, así como la importancia de estructurar y planificar reuniones para generar resultados positivos con su equipo de homólogos y así sentar las bases para el fortalecimiento de un equipo de trabajo efectivo.

(b) Se sugirió como estrategias didácticas y de evaluación las siguientes: Presentación de contenido con material audiovisual, aplicación de dinámicas dirigidas, ejercicios grupales, habilitación de espacios de reflexión, participación activa, aportes de ideas a través de intervenciones y ejemplos personales.

(c) Duración: 8 horas.

(d) Canal de transmisión del entrenamiento: Espacio de trabajo virtual que permite la colaboración y comunicación constante entre personas de un mismo equipo o el desarrollo de un proyecto concreto, compartiendo recursos visuales y auditivos.

(e) Contenidos incluidos en la propuesta:

i. Definición de Grupos y sus Características.
ii. Definición de Equipos y sus Características.
iii. Diferencias entre Grupos y Equipos.
iv. Determinantes del Rendimiento de los Equipos: Saber, Querer, Poder.
v. Definición y Características de los Equipos Efectivos que apuntan al Alto Desempeño.
vi. Etapas de los Equipos: Formación, tormenta, reglamentación y ejecución.

vii. ¿Cómo sienten?, ¿Cómo actúan? e Intervenciones de acuerdo con cada etapa.
viii. Ventajas de Formar Equipos Efectivos y que apunten al alto desempeño.
ix. ¿Cómo influyen los actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, juicios) en la dinámica de los equipos de trabajo efectivos?
x. La importancia de la escucha dentro de los equipos efectivos.
xi. Diferencias entre una Reunión y una Reunión Efectiva.
xii. La Reunión como Proceso.
xiii. Tipos de Reuniones.
xiv. Fases de Reuniones: Preparación y Convocatoria, Ejecución de la Reunión, Cierre y Seguimiento. Tips.
xv. El ciclo de la promesa en una reunión.
xvi. Roles presentes en las reuniones: Líder, Moderador, Experto, Clarificador, Alentador, Líder Institucional, Crítico, El Jovial, Acelerador.
xvii. Aspectos que hacen la reunión improductiva.

(f) Estrategias referidas con la dinámica de equipos para la actividad de formación:
i. ¿Por qué estamos en este encuentro ejecutivo?
ii. ¿Qué hace que los resultados que como equipo ejecutivo estamos generando sucedan?
iii. Expectativas de la actividad.
iv. Actividad de centramiento: Respiración profunda para conectar con el aquí y el ahora.
v. ¿Qué somos capaces de hacer bien como equipo ejecutivo y qué podemos hacer aún mejor?
vi. Espacios conversacionales: En salas privadas, conformación de equipos de dos y tres personas para discutir sobre: “Lo que rechazo de tu actuación es… y lo que admiro de ti es…”.
vii. ¿Cuál es tu mayor “Darte Cuenta” sobre los contenidos vistos a lo largo de la formación?

viii. ¿Qué práctica tóxica te comprometes a dejar de hacer y hacer más a partir de ahora?

Acto seguido, se procedió con:

(a) Preparación y envío de la invitación al encuentro formativo ejecutivo.
(b) Bloqueo de agendas.
(c) Celebración de la sesión: Viernes 26 de junio 2020.

La actividad contó con la participación de todos los convocados.

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La evaluación de un programa de intervención en el nivel de equipos supone medir sus efectos una vez realizadas las intervenciones conducentes a brindar a un determinado grupo de análisis, herramientas para la habilitación de espacios tendientes a la realización de actividades que estimulen la reflexión de los participantes y permitan sentar las bases para un cambio en el nivel cognitivo y posterior cambio de la conducta.

En este sentido, apoyado en lo señalado por Sitzmann et al. (2008), citados por Aamodt (2010) en relación a considerar las reacciones de los empleados como "el método más utilizado para evaluar la capacitación" (p. 320), el autor del presente trabajo en aras de dar cumplimiento al objetivo específico número 3, distribuyó entre los asistentes al encuentro formativo, un instrumento (ver anexo marcado H) para conocer su percepción sobre sus resultados y medir los efectos producidos en los sujetos. Este instrumento se diseñó y compartió de manera electrónica a los participantes, quince (15) días después de haberse celebrado.

Este instrumento permitió conocer las reacciones del empleado tras preguntar a éstos si disfrutaron de la capacitación, si aprendieron de ella y si los contenidos representan utilidad para su desarrollo personal y profesional. Tal y como lo señalaran Sitzmann et al., (2008) citados por Aamodt (2010):

> Estas clasificaciones tienden a verse más influenciadas por el estilo del capacitador y el grado de interacción en el programa de capacitación, pero también por la motivación del aprendiz antes de la capacitación, así como por la percepción de un soporte organizacional para ésta (p. 320).

Si bien es cierto que las reacciones del grupo de estudio no son determinantes para catalogar el éxito del encuentro formativo que sirvió de base a la sesión de intervención realizada en el nivel de equipos, sí constituye un punto de partida en lo que a sensibilización al trabajo en equipo refiere, pues el contenido tratado estuvo orientado a despertar espacios de conciencia y reflexión sobre los aspectos de mejora que en el accionar del equipo están presentes y que deben modificarse a través del

genuino deseo intrínseco y unipersonal de cada miembro para gestar el cambio luego de su “Darse cuenta”.

A continuación, se detallan los resultados de la encuesta de evaluación:

Tabla4. *Resultados aplicación instrumento de evaluación Encuentro Formativo*

	ÍTEMS																	
Sujetos	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Sujeto 1	MB	MB	MB	EXC	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 2	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Sujeto 3	EXC.	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Sujeto 4	MB	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 5	EXC.	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Sujeto 6	EXC.	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 7	MB	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 8	EXC.	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	MB	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 9	MB	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 10	EXC.	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Sujeto 11	MB	MB	MB	EXC.	EXC.	EXC.	EXC.	MB	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	4

Como se puede apreciar, la Tabla 4 destaca:

(a) Para el ítem 3 del instrumento relacionado con la Claridad conceptual del Facilitador / Dominio del tema, el 45% de los sujetos encuestados manifestaron Excelente, mientras que el 55% la consideró Muy Buena.

(b) Para el ítem 4 del instrumento relacionado con la Calidad del contenido audiovisual utilizado, el 100% de los sujetos encuestados la consideró Muy Buena.

(c) Para el ítem 5 del instrumento relacionado con la Selección del espacio virtual empleado para el encuentro formativo, el 100% de los sujetos encuestados la consideró Muy Buena.

(d) Para el ítem 6 del instrumento relacionado con la Pertinencia de los contenidos presentados, el 55% de los sujetos la consideraron Excelente, mientras que el 45% la consideraron Muy Buena.

(e) Para el ítem 7 del instrumento relacionado con la Pertinencia de las actividades grupales realizadas en el espacio virtual y en salas virtuales privadas, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.

(f) Para el ítem 8 del instrumento relacionado con la Sesión de parte del Facilitador para la aclaratoria de dudas de la audiencia o generar reflexiones grupales, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.

(g) Para el ítem 9 del instrumento relacionado con la Claridad de la invitación recibida, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.

(h) Para el ítem 10 del instrumento relacionado con la Oportunidad de la invitación recibida, el 82% de los sujetos la consideraron Excelente, mientras que el 18% la consideraron Muy Buena.

(i) Para el ítem 11 del instrumento relacionado con la utilidad de los temas tratados en el encuentro formativo para la gestión dentro de la Organización, el 100% de los encuestados consideran que Sí representan utilidad práctica para su quehacer diario.

(j) Para el ítem 12 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras del equipo Directivo y Gerencial en pro de la optimización de su eficacia como equipo, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observa un empuje en ese sentido.

(k) Para el ítem 13 del instrumento relacionado con la disponibilidad de herramientas para contribuir en la mejora de las comunicaciones entre sus homólogos tras la conclusión del encuentro formativo, el 100% de los encuestados consideran que Sí disponen de herramientas para tal fin.

(l) Para el ítem 14 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras hacia la construcción de un espíritu de equipo con foco en el alto desempeño, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observan disposición en el resto de los miembros del equipo para tal fin.

(m) Para el ítem 15 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo en torno a prestar servicios de calidad a clientes internos y externos, el 100% de los encuestados consideran que Sí existen mejoras en ese sentido.

(n) Para el ítem 16 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo para manejar los conflictos, el 100% de los encuestados consideran que Sí existe voluntad para ello tras la culminación del encuentro formativo.

(o) Para el ítem 17 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo para gerenciar las acciones a través del tiempo de forma efectiva, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observan desplazamientos en el equipo en ese sentido.

(p) Para el ítem 18 del instrumento relacionado con la continuidad en la ejecución de talleres similares que contribuyan a la formación ejecutiva y de equipo, el 100% de los encuestados consideran que Sí es necesario continuar en esos esfuerzos.

(q) Para el ítem 19 del instrumento relacionado con el cumplimiento de expectativas respecto al encuentro formativo, el 100% de los encuestados consideran que Sí cubrió sus expectativo.

(r) Para el ítem 20 del instrumento relacionado con la evaluación del encuentro formativo en una escala de 1 a 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente, el 64% de los encuestados la evalúan con 5 puntos, otorgando categoría Excelente y el 36% la calificó con 4, otorgando categoría Muy Buena.

En opinión del sistema cliente, se observó un desplazamiento positivo en el accionar de los miembros del equipo ejecutivo soportado en el interés manifiesto de “conducirse de manera más apropiada en las interacciones con el resto de los compañeros, así como la preocupación por trabajar en el resto de los aspectos de mejoras identificados durante la sesión” (E. Ferrao, comunicación personal, Julio 04, 2020). Sin embargo, fue propicia la ocasión de un intercambio conversacional sostenido con el sistema cliente, para formular algunas recomendaciones con la intención de monitorear a los miembros del equipo ejecutivo y establecer sistemas de reforzamiento, los cuales se detallan en el apartado Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Presentados como han sido los resultados del estudio, la ejecución de la intervención en el nivel de equipos y su evaluación, el autor ha llegado a las siguientes conclusiones, las cuales se detallan de acuerdo con los objetivos específicos planteados:

Para el objetivo específico nro. 1 relacionado con Diagnosticar el nivel de eficacia del equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., con la finalidad de identificar y/o caracterizar las condiciones que afectan su funcionamiento, se determinó con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que los miembros del grupo de estudio perciben un funcionamiento no muy efectivo, pues existen situaciones con necesidades de desarrollo en materia de relaciones interpersonales, procedimientos y roles. Así mismo, los resultados reportaron temas de actitudes y apoyo de la persona asignada para dar soporte al equipo y del equipo de alta dirección que requirieron ser revisadas en detalle para fundamentar la propuesta de intervención.

Para el objetivo específico nro. 2 relacionado con Intervenir en el nivel de equipos para mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman, conviene destacar que, por decisión del sistema cliente se realizó una sesión de intervención dirigido al grupo de estudio, integrando estrategias formativas para sensibilizar a los individuos sobre el fortalecimiento de equipos de trabajo y reuniones efectivas en cuyo contenido fueron incorporados temas sensibles que fueron determinados durante la etapa del diagnóstico. Vale destacar que la propuesta de intervención aprobada por el sistema cliente contempló otras sesiones cuya ejecución estuvieron comprometidas en virtud de la suspensión laboral determinada por las autoridades locales venezolanas como consecuencia de la pandemia mundial así declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como consecuencia de los contagios generados por el COVID-19. Sin embargo, el Grupo INFOCENT, C.A., ratifica su absoluto compromiso y disposición para reanudar las actividades previstas en la propuesta, toda vez que sea superada esta

situación que afecta al mundo y los riesgos de comprometer la salud de su equipo sean controlados, pues para el sistema cliente es absolutamente claro que la ejecución sistemática y la evaluación de sesiones de intervención tendientes a la comprobación de desplazamientos en el grupo de estudio y análisis suponen mayores esfuerzos sostenidos en el tiempo que hoy se ven seriamente comprometidos por la situación que atraviesa Venezuela y el mundo como consecuencia de esta pandemia mundial, sobre la cual existe un elevado grado de incertidumbre sobre su superación y el retorno a la normalidad.

Finalmente, para el objetivo específico nro. 3 relacionado con Evaluar los resultados de la ejecución de la intervención propuesta para el mejoramiento de la eficacia del equipo ejecutivo y con base en ellos, sugerir los reforzamientos que fueren requeridos para su institucionalización, se procedió a efectuar la medición con base en la preparación de un instrumento distribuido electrónicamente a los participantes para conocer sus reacciones. A juicio del autor, estas reacciones constituyen un punto de partida en lo que a sensibilización al trabajo en equipo refiere, pues el contenido tratado estuvo orientado a despertar espacios de conciencia y reflexión sobre los aspectos de mejora que en el accionar del equipo están presentes y que deben modificarse a través del genuino deseo intrínseco y unipersonal de cada miembro para gestar el cambio luego de su “Darse cuenta”.

En otro orden de ideas, se formulan al sistema cliente, las siguientes recomendaciones que permitirán reforzar e institucionalizar los avances obtenidos con la sesión de intervención realizada:

(a) Reanudar tan pronto como sea posible, el resto de las sesiones de intervención propuestas en el nivel de equipos para conducir los efectos de cambio hacia el estado deseado luego de que las autoridades locales venezolanas autoricen el retorno a la oficina. De esta manera, el grupo de estudio observará la preocupación de la empresa de dar continuidad al plan.

(b) Orientar los esfuerzos en efectuar de forma sostenida en el tiempo encuentros formativos que permitan reforzar temas relacionados con comunicación efectiva, calidad y servicio al cliente, negociación y manejo de conflictos, entre otros, que constituyen procesos medulares dentro de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

(c) Destinar tiempo y recursos en el levantamiento de procedimientos que permitan fungir como marcos de referencia para el equipo ejecutivo en materia de toma de decisiones y resolución de conflictos a fin de estimular la confianza y seguridad en sí mismos cuando corresponda actuar como equipo.

(d) Brindar acompañamiento a través de sesiones de Coaching Ejecutivo para los profesionales del equipo gerencial y directivo, a fin de identificar fortalezas y promover el desarrollo de competencias individuales que promuevan una efectiva gestión de cambio.

(e) Diseñar el Plan de Desarrollo Individual para los miembros que integran el segmento Ejecutivo, para sublimar las dificultades existentes entre la alineación de los intereses de la organización y las aspiraciones personales y profesionales del segmento ejecutivo de la Organización

(f) Diseñar el Modelo de Competencias de la Organización, con la finalidad de disponer de un marco de referencia para la definición, medición y potencialización de competencias cardinales y técnicas definidas para cada posición a nivel Ejecutivo y Base/Profesional.

(g) Diseñar y aplicar una encuesta de Clima Organizacional con la finalidad de conocer la percepción del grupo sobre el ambiente social de trabajo y por ende la aplicabilidad de acciones preventivas y correctivas para modificarlo.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado. 6ta Edición*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. 3era Edición*. Caracas: Episteme.

Asamblea Nacional Extraordinaria FECLAVE (1998). *Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración* Caracas: Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. 6ta Edición*. Caracas: BL Consultores Asociados.

Blanco, K. (2014*). Relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

CDCHT - UCAB (2017). *Código de ética de investigación de la UCAB*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Consejo Universitario UCAB (2017). *Reglamento General de los Estudios de Postgrado.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Consejo Universitario UCAB (2017). *Reglamento sobre el Régimen Disciplinario Aplicable a los Alumnos.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio. 8va. Edición*. México: Thomson.

Díaz, J. (2018*). Proyecto de Transformación hacia una Cultura Organizacional* Caracas: INFOCENT, C.A.

Jiménez, K. (2012*). Diagnóstico del Trabajo en Equipo en Aggreko de Venezuela*. Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Liendo, J. (2011). *Conversatorio sobre Trabajo en Equipo*. Caracas, s.f: INFOCENT.C.A.

Morles, V. (1997). *Planeamiento y Análisis de Investigaciones. 9na Edición*. Caracas: Eldorado.

Namakforoosh, M. (2002*). Metodología de la Investigación*, México: Editorial Limusa, S.A de C.V.

Pineda, E. B., De Alvarado, E. L. y H. de Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud. 2da Edición*. Washington: Organización Panamericana de Salud.

Rivero, R. (2013*). Programa de Líderes de Alto Impacto (PDLAI).* Caracas: INFOCENT, C.A.

Robbins, R., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional. 15ta edición*. México: Pearson.

Santaella, Z. (2003). *Guía para a elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Schein, E. (1990). *Consultoría de Procesos*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Silberman, M. (2001). *The Consultant´s Tool Kit*. The United States of America: McGraw-Hill.

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación paso a paso*. México: Editorial Trillas.

Yáber, G., y Valarino, E. (2007). *Investigación en Administración y Gerencia, Clasificación, Organización y Gestión de la Investigación en los Postgrados de Administración y Gerencia*. Revista Informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI pp. 35-56.

Electrónicas

Aiteco Consultores: Desarrollo y Gestión (S.f). *El trabajo en equipo: Equipos eficaces* https://www.aiteco.com/categoria-gestion-de-equipos/ (Consultado: Octubre 27, 2019).

Gómez, I. (2019). Alineación de Equipos http://www.muraconsultoria.com/alineacion-de-equipos/ (Consultado: Noviembre 25, 2019).

INFOCENT (2019). *Cónozcanos. Soluciones. Servicios*. https://www.infocent-latam.com/ (Consultado: Octubre 27, 2019).

López, R. (2015). *Cómo mejorar la eficacia en los Equipos de Trabajo*. *https*://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2015/09/11/como-mejorar-la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/ (Consultado: Noviembre 02, 2019).

Valda, J. (2014). *La eficacia de los Equipos de Trabajo*. https://www.grandespymes.com.ar/2017/01/21/la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/ (Consultado: Noviembre 05, 2019).

ANEXOS

Anexo A. Carta de solicitud de apoyo institucional.

Caracas, 11 de Noviembre 2019.

Sres.: **INFOCENT, C.A.**
Ing. Erika Ferrao, CEO.
Lic. Maria Álvarez, Gerente de Talento Humano.
Lic. Julia Liendo Verenzuela, Gerente de Outsourcing.
Ciudad.-

Yo, **JAVIER EDUARDO DÍAZ,** titular de la Cédula de Identidad nro. V- 18.189.954, en mi carácter de Gerente de Outsourcing Internacional, me dirijo a Ustedes en la oportunidad de informarles que de conformidad con el artículo 31 del Reglamento General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, me encuentro actualmente en fase de elaboración de mi propuesta de Trabajo Especial de Grado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

En este sentido, recurro a Ustedes con la finalidad de que me sea concedido el apoyo institucional para realizar dentro de la Organización, la investigación hasta ahora titulada: "**OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA DEL PERSONAL EJECUTIVO DEL GRUPO INFOCENT, C.A.**".

El referido estudio tendrá los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar el nivel de eficacia del personal ejecutivo del Grupo INFOCENT, C.A., con la finalidad de identificar y/o caracterizar las condiciones que afectan su funcionamiento.
2. Ejecutar una intervención de equipos que permita mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman.
3. Evaluar los resultados de la ejecución de la intervención propuesta para el mejoramiento de la eficacia del equipo ejecutivo y con base en ellos sugerir los reforzamientos que fueren requeridos para su institucionalización.

Por todo lo anterior, solicito su máxima colaboración en brindarme el acompañamiento del personal que se estime conveniente para la realización del estudio hasta asegurar su conclusión, así como la utilización de información institucional publicada en su portal Web a fin de nutrir el contexto empresarial que debe ser registrado en el cuerpo del trabajo final.

Vale destacar que la información que fuere consultada y generada a partir de la realización del estudio se manejará bajo exclusiva confidencialidad y sólo será utilizada para fines estrictamente académicos.

En la seguridad de contar con su colaboración, quedo de Ustedes.

Cordialmente,

Lic. Javier Díaz
C.I.: V- 18.189.954

11/11/19

Anexo B. Carta de aceptación de la empresa para la realización del estudio.

INFOCENT C.A.

Caracas, 25 de Noviembre 2019.

Sres.: **UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
Prof. Guillermo Yáber Oltra, Ph.D.
Ciudad.-

En atención a la solicitud de fecha 11 de Noviembre de 2019 del Lcdo. Javier Eduardo Díaz, titular de la Cédula de Identidad nro. V- 18.189.954, estudiante del programa de Especialización en Desarrollo Organizacional de esa Casa de Estudios, mediante la cual plantea la posibilidad de realizar en nuestras instalaciones su Trabajo Especial de Grado para la obtención de su grado universitario, titulado: "**OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA DEL PERSONAL EJECUTIVO DEL GRUPO INFOCENT, C.A.**"., al respecto le informamos que hemos decidido aceptar, acompañar y brindar todo el apoyo institucional requerido al citado estudiante en la realización del estudio hasta asegurar su conclusión.

Así mismo, es requerido que, una vez concluido el estudio, el estudiante consigne ejemplar digital del trabajo de investigación a fin de que repose en los registros documentales de nuestra Organización.

Cualquier información adicional nos reiteramos a su disposición.

Atentamente,

Lcda. María Alvarez
Gerente de Talento Humano
INFOCENT, C.A.

INFOCENT, C.A.
RIF.: J - 07543215 - 0

Av. Principal con segunda Transversal, Edificio Centro Empresarial Senderos, Piso 5, Ofic. 508-A, Urb. Las Cortijas de Lourdes, ZP 1070, Caracas.

Anexo C. Instrumento nro. 1 aplicado durante el diagnóstico (Versión Inglés).

3

WHAT DOES A TEAM NEED TO IMPROVE?

Kevin Lohan

Overview Before teams undertake the challenging task of collaborating on a temporary or permanent project, they need to ascertain whether they are all reading from the same metaphoric sheet of music. This assessment instrument enables teams to determine whether they have reached the readiness point at which optimal performance takes place. The instrument affords insights into the specific aspects of their collective functioning that may require fine-tuning, by addressing four dimensions of team effectiveness: Goals, Roles, Interpersonal Relationships, and Procedures.

Contact Information: 2 Windsor Rd., Wamberal, NSW 2260, Australia, +64-2-4385-2049, endeavr@terrigal.net.au, www.endeavour.net.au

Copyright 2001 The McGraw-Hill Companies, Inc. Click Here for Terms of Use.

GETTING A GRIP ON YOUR TEAM'S EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

GOAL-SETTING CHECKLIST

Directions: The ten items that follow are associated with establishing and maintaining goals for your team. Consider the two statements in each item and then encircle a number between the two options to indicate how closely your team fits one or the other description.

I never discuss objectives with others on the team.	0	1	2	3	4	5	I always discuss objectives thoroughly with others on the team.
Our goal-setting sessions are a year or more apart.	0	1	2	3	4	5	Sessions to update our goals are held at least every 3 months.
We have fewer than 3 or more than 6 major goals this year.	0	1	2	3	4	5	We have a manageable 3 to 6 major goals this year.
We rarely clarify how we will measure our success.	0	1	2	3	4	5	We have tangible measures of our success or otherwise.
We rarely meet to discuss performance.	0	1	2	3	4	5	Performance is either part of our regular agenda or discussed often.
Once set, our goals rarely change as circumstances change.	0	1	2	3	4	5	When unexpected situations arise, our goals are open to renegotiation.
Only staff (and not the manager) have clear accountabilities.	0	1	2	3	4	5	Everyone has clear accountabilities (including the manager).
Unachievable goals are often set for the team.	0	1	2	3	4	5	When we set goals, they are almost always achievable.
We rarely check the organizational ensure relevance of our goals.	0	1	2	3	4	5	Individual goals are checked to they are relevant to the organization.
No steps are taken to ensure that people share information about their goals.	0	1	2	3	4	5	We ensure that people share information about their goals.

Total of 10 circled numbers: _____

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

GETTING A GRIP ON YOUR TEAM'S EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

ROLES CHECKLIST

Directions: The ten items that follow are associated with roles within the team. Consider the two statements in each item and then encircle a number between the two options to indicate how closely your team fits one or the other description.

There are no clear, written job descriptions for team members.	0	1	2	3	4	5	Written job descriptions exist for each role.
Lines of responsibility are unclear and people often question their parts of a task.	0	1	2	3	4	5	People know their responsibilities very well and rarely question them.
It is difficult to assign work without making waves.	0	1	2	3	4	5	Assigning work is easy. Team members know their roles and accept them.
When one person is absent, other people are uncertain about how to fill in.	0	1	2	3	4	5	When one person is absent, important things still get done.
No one is being groomed to learn a new role.	0	1	2	3	4	5	People are always being groomed for the next position.
There is no program for addressing staff weaknesses.	0	1	2	3	4	5	Staff development is addressed continuously.
We do not openly discuss our roles.	0	1	2	3	4	5	We openly discuss our roles.
There is very little respect for each other's part in the process.	0	1	2	3	4	5	Everyone respects the part played by every other team member.
Informal roles are often adopted that take over from formal roles.	0	1	2	3	4	5	The formal roles are followed by everyone and attempts to adopt informal roles are not made.
Leadership of the team is unclear.	0	1	2	3	4	5	Team leadership is clearly understood.

Total of 10 circled numbers: _____

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

TEAMFLY
Team-Fly®

GETTING A GRIP ON YOUR TEAM'S EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS CHECKLIST

Directions: The ten items that follow are associated with interpersonal relationships among team members. Consider the two statements in each item and then encircle a number between the two options to indicate how closely your team fits one or the other description.

Some people on the team treat others as inferiors.	0	1	2	3	4	5	Everyone treats others as equals and there is clear evidence of empathy.
There is no evidence that people on the team trust each other.	0	1	2	3	4	5	There is plenty of evidence that people on the team trust one another.
If people have problems, they keep them to themselves.	0	1	2	3	4	5	If people have problems, they discuss them with each other.
There is no feedback among the team about each other's work.	0	1	2	3	4	5	Everyone accepts feedback happily and gives it appropriately.
I do not find out about problems I have created until it is too late.	0	1	2	3	4	5	Problems I create are promptly brought to my attention so that corrective action can be taken.
Anger and frustration are displayed as violent outbursts.	0	1	2	3	4	5	Anger and frustration are resolved rationally.
I do not treat others on the team as friends but as coworkers.	0	1	2	3	4	5	Friendships among the team are common and do not cause problems.
During conflicts, one person usually wins at the expense of others.	0	1	2	3	4	5	Conflicts are resolved to the satisfaction of everyone concerned.
Participation in decision making and at meetings is unequal and some people dominate.	0	1	2	3	4	5	Participation in decision making and at meetings is equally shared.
Perceptions held by team members about our relationships are not the same as those of people outside the team.	0	1	2	3	4	5	Our perceptions about the way we get along are the same as the perceptions of those outside the team.

Total of 10 circled numbers: _____

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

GETTING A GRIP ON YOUR TEAM'S EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

PROCEDURES CHECKLIST

Directions: The ten items that follow are associated with the procedures the team follows. Consider the two statements in each item and then encircle a number between the two options to indicate how closely your team fits one or the other description.

There are few, if any, clearly communicated policies and procedures.	0	1	2	3	4	5	Clearly written policies and procedures are readily available for our use.
We have trouble agreeing on tough team decisions.	0	1	2	3	4	5	We have agreed-on procedures for reaching tough team decisions.
We have no procedure for resolving conflict.	0	1	2	3	4	5	We have an agreed-on procedure for resolving conflict when it arises.
Communication is confused and comes and goes in many directions.	0	1	2	3	4	5	Communication is appropriate and we know how and from whom we get information.
Formal rules are rarely followed.	0	1	2	3	4	5	Formal rules are almost always complied with.
Our organization does not welcome ideas for change.	0	1	2	3	4	5	Our organization encourages innovation.
Our operating procedures are out of date.	0	1	2	3	4	5	Our operating procedures are regularly updated to reflect current methods and technology.
Our meetings are usually a waste of time.	0	1	2	3	4	5	Our meetings are productive and well run.
Policies favor labor-intensive, time-consuming procedures that cover all the bases.	0	1	2	3	4	5	Policies favor getting things done rather than guarding against error.
Policies appear inconsistent for different parts of the organization.	0	1	2	3	4	5	Policies are the same for everyone, with a few necessary exceptions.

Total of 10 circled numbers: _____

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

GETTING A GRIP ON YOUR TEAM'S EFFECTIVENESS

SCORING AND INTERPRETATION

There is no best or worst total score. Your own interpretation of what each of the statements means, together with the variables that exist in a numerical rating system, would make such a diagnosis worthless. The instrument is intended to help you diagnose what you perceive as the strengths and weaknesses of the team as related to a range of team activities and behaviors. Thus, the diagnosis is achieved by comparing your responses within the team, rather than making an assessment against the scores of other teams.

Each response is rated from zero to five points, as shown in the rating scale. The total maximum score for each of the four team dimensions is 50 points. By comparing the score for each dimension against the other three, you can determine which area has the greater need for development. Similarly, within each of the dimensions, you can determine the issues that need the most urgent attention by comparing the scores for each of the ten items with others in that dimension.

Anexo D. Instrumento nro. 1 aplicado durante el diagnóstico (Traducción al Español).

DATOS DE IDENTIFICACIÓN GENERAL
Por favor sírvase suministrar la siguiente información, llenando los datos en letra de imprenta.
Nombres y Apellidos:
Fecha:
Sexo:
Edad:
Cargo que ocupa:
Tiempo de Servicio:

¿Qué necesita un equipo para mejorar?

Descripción General

Antes de que los equipos emprendan la desafiante tarea de colaborar en un proyecto temporal o permanente, deben determinar si son todos leyendo de la misma hoja de música, metafóricamente hablando.

Este instrumento permite a los equipos determinar si han alcanzado el punto de preparación en el que tiene lugar un rendimiento óptimo. El instrumento proporciona información sobre los aspectos específicos de su funcionamiento colectivo que pueden requerir ajustes, al abordar cuatro dimensiones de efectividad del equipo: Objetivos, Roles, Relaciones interpersonales y Procedimientos.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Instrucciones:
Los diez elementos que siguen están asociados con el establecimiento y mantenimiento de objetivos para su equipo. Considere las dos declaraciones en cada elemento y luego encierre en un círculo, un número entre las dos opciones para indicar qué tan cerca se ajusta su equipo a una u otra descripción.

Nunca discuto los objetivos a fondo con otros miembros del equipo.	0	1	2	3	4	5	Siempre discuto objetivos con otros miembros del equipo
Nuestras sesiones de discusión de objetivos se llevan a cabo con un año o más de diferencia.	0	1	2	3	4	5	Nuestras sesiones de discusión de objetivos se llevan a cabo al menos cada 3 meses.
Tenemos menos de 3 o más de 6 objetivos principales este año.	0	1	2	3	4	5	Tenemos de 3 a 6 objetivos principales manejables este año
Nosotros raramente clarificamos cómo mediremos nuestro éxito.	0	1	2	3	4	5	Nosotros tenemos medidas tangibles de nuestro éxito o no.
Nosotros raramente nos reunimos para discutir el desempeño.	0	1	2	3	4	5	El desempeño es parte de nuestra agenda regular o se discute a menudo.
Una vez establecidos, nuestros objetivos raramente cambian como circunstancias del cambio.	0	1	2	3	4	5	Cuando surgen situaciones inesperadas, nuestros objetivos están abiertos a la renegociación.
Sólo el personal (y no el Gerente) tienen responsabilidades claras.	0	1	2	3	4	5	Todos tienen responsabilidades claras (incluido el gerente).
A menudo se establecen objetivos inalcanzables para el equipo.	0	1	2	3	4	5	Cuando establecemos objetivos, casi siempre son alcanzables.
Raramente verificamos la organización para garantizar la relevancia de nuestros objetivos.	0	1	2	3	4	5	Los objetivos individuales se verifican para que sean relevantes para la organización.
No se toman medidas para garantizar que las personas compartan información sobre sus objetivos.	0	1	2	3	4	5	Nos aseguramos de que las personas compartan información sobre sus objetivos.

Sólo para ser completado por el investigador:
Total de 10 números circulados: ____

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ROLES

Instrucciones:
Los diez elementos que siguen están asociados con roles dentro del equipo. Considere las dos declaraciones en cada elemento y luego encierre con un círculo un número entre las dos opciones para indicar qué tan cerca se ajusta su equipo a una u otra descripción.

No hay descripciones de trabajo claras y escritas para los miembros del equipo.	0	1	2	3	4	5	Existen descripciones de trabajo escritas para cada rol.
Las líneas de responsabilidad no son claras y las personas a menudo preguntan por su participación en una tarea.	0	1	2	3	4	5	La gente conoce muy bien sus responsabilidades y rara vez pregunta por ellas.
Asignar trabajo es muy fácil. Los miembros del equipo no conocen sus roles ni los aceptan.	0	1	2	3	4	5	Asignar trabajo es fácil. Los miembros del equipo conocen sus roles y los aceptan.
Cuando una persona está ausente, otras personas no están seguras de cómo completar las tareas.	0	1	2	3	4	5	Cuando una persona está ausente, aún se hacen cosas importantes.
Nadie está siendo preparado para aprender un nuevo rol.	0	1	2	3	4	5	Las personas siempre están siendo preparadas para el próximo puesto.
No existe un programa para abordar las debilidades del personal.	0	1	2	3	4	5	El desarrollo del personal se aborda continuamente
Nosotros no discutimos abiertamente nuestros roles.	0	1	2	3	4	5	Nosotros discutimos abiertamente nuestros roles.
Hay muy poco respeto por la participación de otros en el proceso.	0	1	2	3	4	5	Cada uno respeta la participación que juega el otro como miembro del equipo.
A menudo se adoptan roles informales que reemplazan a los roles formales.	0	1	2	3	4	5	Los roles formales son seguidos por todos y no se intenta adoptar roles informales.
El liderazgo del equipo no está claro.	0	1	2	3	4	5	El liderazgo del equipo está claramente entendido.

Sólo para ser completado por el investigador:
Total de 10 números circulados: ____

LISTA DE VERIFICACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES

Instrucciones:
Los diez elementos que siguen están asociados con las relaciones interpersonales entre miembros del equipo. Considere las dos declaraciones en cada elemento y luego encierre con un círculo un número entre las dos opciones para indicar qué tan cerca se ajusta su equipo a una u otra descripción.

Algunas personas del equipo tratan a otros como inferiores.	0	1	2	3	4	5	Cada uno trata a otro como un igual y eso es una clara evidencia de la empatía.
No hay evidencia de que las personas del equipo confíen entre sí.	0	1	2	3	4	5	Hay muchas pruebas de que las personas del equipo confían unas en otras.
Si las personas tienen problemas, se los guardan para sí mismos.	0	1	2	3	4	5	Si las personas tienen problemas, los discuten entre ellos
El equipo no proporciona feedback sobre el trabajo del otro.	0	1	2	3	4	5	Todos aceptan los comentarios felizmente y los dan de manera apropiada.
No descubro los problemas que he creado hasta que es demasiado tarde.	0	1	2	3	4	5	Los problemas que creo se me comunican de inmediato para que se puedan tomar medidas correctivas.
La ira y la frustración se muestran como arrebatos violentos.	0	1	2	3	4	5	La ira y la frustración son resueltas racionalmente.
No trato a los demás en el equipo como amigos sino como compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4	5	Las amistades entre el equipo son comunes y no causan problemas.
Durante los conflictos, una persona generalmente gana a expensas de los demás.	0	1	2	3	4	5	Los conflictos se resuelven a satisfacción de todos los interesados.
La participación en la toma de decisiones y en las reuniones es desigual y algunas personas dominan.	0	1	2	3	4	5	La participación en la toma de decisiones y en las reuniones se comparte por igual.
Las percepciones de los miembros del equipo sobre nuestras relaciones no son lo mismo que las percepciones de las personas fuera del equipo.	0	1	2	3	4	5	Nuestras percepciones sobre la forma en que nos llevamos bien son las mismas que las fuera del equipo

Sólo para ser completado por el investigador:
Total de 10 números circulados: ____

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Instrucciones:
Los diez elementos que siguen están asociados con los procedimientos que sigue el equipo. Considere las dos declaraciones en cada elemento y luego encierre con un círculo un número entre las dos opciones para indicar qué tan cerca se ajusta su equipo a una u otra descripción.

Existen pocas, si es que hay alguna, políticas y procedimientos claramente comunicados.	0	1	2	3	4	5	Las políticas y procedimientos están claramente escritos y están disponibles para nuestro uso.
Tenemos problemas para acordar decisiones difíciles del equipo.	0	1	2	3	4	5	Hemos acordado procedimientos para tomar decisiones difíciles del equipo.
No tenemos ningún procedimiento para resolver conflictos.	0	1	2	3	4	5	Tenemos un procedimiento acordado para resolver el conflicto cuando surja.
La comunicación es confusa y viene y va en muchas direcciones.	0	1	2	3	4	5	La comunicación es apropiada y nosotros sabemos cómo y de quién obtenemos información.
Las reglas formales son raramente seguidas.	0	1	2	3	4	5	Las reglas formales casi siempre se cumplen.
La organización no da la bienvenida a nuevas ideas de cambio.	0	1	2	3	4	5	Nuestra organización fomenta la innovación.
Nuestros procedimientos operativos están desactualizados.	0	1	2	3	4	5	Nuestros procedimientos operativos son regularmente actualizados para reflejar la actualidad de los métodos y la tecnología.
Nuestras reuniones usualmente son una pérdida de tiempo.	0	1	2	3	4	5	Nuestras reuniones son productivas y bien manejadas.
Las políticas favorecen procedimientos que requieren mucho trabajo y mucho tiempo y cubren todas las bases.	0	1	2	3	4	5	Las políticas favorecen hacer las cosas evitando la ocurrencia de errores.
Las políticas parecen inconsistentes para diferentes partes de la Organización.	0	1	2	3	4	5	Las políticas son las mismas para todos con algunas excepciones necesarias.

Sólo para ser completado por el investigador:
Total de 10 números circulados: ____

PUNTAJE E INTERPRETACIÓN

No hay mejor o peor puntaje total. Tu propia interpretación de que cada una de las declaraciones significa, junto con las variables que existen en un sistema de calificación numérica haría que dicho diagnóstico no valiera nada.

El instrumento está destinado a ayudarlo a diagnosticar lo que percibe como las fortalezas y debilidades del equipo en relación con una gama de equipos, actividades y comportamientos. Por lo tanto, el diagnóstico se logra comparando sus respuestas dentro del equipo, en lugar de hacer una evaluación contra los puntajes de otros equipos.

Cada respuesta tiene una calificación de cero a cinco puntos, como se muestra en la escala de valoración. La puntuación máxima total para cada una de las cuatro dimensiones del equipo es de 50 puntos. Al comparar el puntaje de cada dimensión con los otros tres, puede determinar que área tiene la mayor necesidad de desarrollo. Del mismo modo, dentro de cada una de las dimensiones, puede determinar los problemas que necesitan la atención más urgente comparando los puntajes para cada uno de los diez elementos con otros en esa dimensión.

Anexo E. Instrumento nro. 2 aplicado durante el diagnóstico (Versión Inglés).

ASSESSING TEAM EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

HOW I SEE THE OVERALL OPERATING EFFECTIVENESS OF OUR TEAM

Directions: Read each statement below. Using the ranking scale of 1 through 5, determine how true the statement is for your team. Place the numerical ranking in the space to the left of the statement.

5 - Definitely Agree
4 - Inclined to Agree
3 - Neither Agree Nor Disagree
2 - Inclined to Agree
1 - Definitely Disagree

AS TEAM MEMBERS:

___ **1.** We all fully understand and support our team's basic mission and its current objectives.

___ **2.** We all have a clear understanding of our assigned duties and responsibilities, the various roles we are expected to play, and our accountabilities to the total team, as well as to each other.

___ **3.** We all place a high level of importance on providing quality products and services to our internal or external customers (i.e., the people who receive the output from our team).

___ **4.** We are all willing to engage in cross-skills training so each of us can perform the duties and responsibilities of our fellow team members.

___ **5.** We have all established a high level of trust and mutual respect for one another and provide a lot of support and encouragement to our fellow team members.

___ **6.** We are all very open and candid in expressing our opinions and in sharing information with each other.

___ **7.** We all have a genuine concern for each other and willingly help our fellow team members in performing their tasks and in handling work problems they may encounter.

___ **8.** We all understand the value of differing viewpoints and we handle any conflicts we may have by facing the issues openly and by focusing on "what's right" rather than on "who's right."

___ **9.** We all place a heavy emphasis on being certain that the knowledge, skills, and abilities of every person are fully utilized and reflected in the decisions we make as a team.

___**10.** We all have a high sense of urgency and actively participate in the identification and solution of any problems we encounter on the job.

___**11.** We all enjoy the work we do and our working relationships with one another.

___**12.** We all continuously seek information from our internal or external customers so we can find and develop new and better ways to function as a team.

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

ASSESSING TEAM EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

HOW I SEE THE OVERALL EFFECTIVENESS OF THE PERSON ASSIGNED TO SUPPORT OUR TEAM (I.E., OUR COACH, FACILITATOR, OR RESOURCE PERSON)

Directions: Read each statement below. Using the ranking scale of 1 through 5, determine how true the statement is for your team's support person. Place the numerical ranking in the space to the left of the statement.

5 - Definitely Agree
4 - Inclined to Agree
3 - Neither Agree Nor Disagree
2 - Inclined to Agree
1 - Definitely Disagree

THE PERSON ASSIGNED TO SUPPORT OUR TEAM:

___13. Encourages us to expand our range of skills and degree of involvement by delegating some of his or her own duties and responsibilities to our team.

___14. Provides encouragement, recognition, and positive reinforcement of our team's accomplishments.

___15. Willingly obtains and communicates whatever corporate, marketing, customer, supplier, departmental, cost, or related information we seek in order to help us monitor and improve our team's performance.

___16. Obtains from various staff groups, professional specialists, and members of management the physical and personnel resources, tools, equipment, materials, and technical support we request in order to improve our team's operating effectiveness.

___17. Serves as a spokesperson for our team and defends us when he or she feels that we are being unfairly criticized or treated poorly by members of management, by other teams, or by other organizational groups.

___18. Is readily accessible to us, listens well to what we have to say, answers whatever questions we ask, and responds quickly to any concerns we express.

___19. Arranges meetings for us with members of other teams, company personnel, customers, suppliers, and other outside groups whenever we request them so that we can exchange information and experiences, establish cross-functional task forces, and participate in joint problem-solving activities.

___20. Helps us develop proposals, obtains any required approvals, and assists us in implementing changes in work layout, work flow, physical arrangement of work centers, operating policies, practices, and systems that will facilitate and reinforce the continuous improvement of our team's operating effectiveness.

___21. Keeps us well informed about the goals and objectives of the total organization as well as the goals of other organizational units, so that we can develop and integrate our own team's goals in support of every other group.

___22. Helps us identify problems, define the sources of those problems, develop proposed courses of action, and successfully solve our problems.

___23. Helps us identify our training needs and supports our learning efforts by willingly sharing his or her own knowledge and experience with us; by providing time, support, and encouragement for learning to occur; and by obtaining whatever personnel or physical resources may be required.

___24. Places major emphasis on the accomplishments of our team, rather than on his or her own personal accomplishments.

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

ASSESSING TEAM EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

HOW I SEE THE OVERALL SUPPORT AND ENCOURAGEMENT WE RECEIVE FROM MEMBERS OF TOP MANAGEMENT

Directions: Read each statement below. Using the ranking scale of 1 through 5, determine how true the statement is for members of top management. Place the numerical ranking in the space to the left of the statement.

5 - Definitely Agree
4 - Inclined to Agree
3 - Neither Agree Nor Disagree
2 - Inclined to Agree
1 - Definitely Disagree

MEMBERS OF TOP MANAGEMENT:

___25. Serve as role models of employee involvement by willingly delegating some of their own duties and responsibilities to members of their managerial and supervisory teams.

___26. Allocate time, money, and other essential resources to encourage greater employee involvement throughout all organizational areas for which they are responsible and accountable.

___27. Personally and publicly recognize, compliment, encourage, and reward individual team members, as well as our total team, for our input in decision making, problem solving, creative thinking, and our overall operating effectiveness.

___28. Conduct their own meetings in a participative manner by such means as: having different people lead the meeting, openly soliciting team member input, inviting differing opinions, and frequently using consensus building in their decision making.

___29. Willingly assume responsibility for protecting newly-formed teams from external organization pressures, practices, and policies that may hinder or actually destroy the development of those teams.

___30. Are highly visible and make themselves readily available to us (in both formal and informal settings), in order to answer our questions and to provide leadership and help when we request it.

___31. Provide an ongoing flow of information to us about the organization's vision, its operating philosophy, our customers' requirements, the organization's current goals and objectives, and the level of success the organization is attaining in meeting those goals and objectives.

___32. Invite our input on issues that were formerly decided only by them, and willingly explain their actions whenever changes are made or their final decisions are questioned by team members.

___33. Treat the errors we make as learning experiences for us, rather than as opportunities for them to place blame on our team.

___34. Initiate changes in operating policies and practices in order to reinforce our team's development and effectiveness.

___35. Provide time to personally teach, coach, and counsel the men and women who work directly with us in order to improve the operating effectiveness of those people.

___36. Are highly involved in promoting the continuous growth and development of individual team members and the continuous improvement of our team's operating effectiveness.

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

ANALYSIS SHEET FOR ASSESSING TEAM EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

Directions: Record the numerical rating you selected (5, 4, 3, 2, or 1) for each statement in the spaces below. Work down the sheet for each of the 36 statements.

OTHER TEAM MEMBERS	SUPPORT PERSON	TOP MANAGEMENT
1. ____	13. ____	25. ____
2. ____	14. ____	26. ____
3. ____	15. ____	27. ____
4. ____	16. ____	28. ____
5. ____	17. ____	29. ____
6. ____	18. ____	30. ____
7. ____	19. ____	31. ____
8. ____	20. ____	32. ____
9. ____	21. ____	33. ____
10. ____	22. ____	34. ____
11. ____	23. ____	35. ____
12. ____	24. ____	36. ____

Totals: _____ + _____ + _____ =

Grand Total: [ ]

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

ASSESSING TEAM EFFECTIVENESS

DOWNLOADABLE

SCORING

Add the point values in each of the three columns to obtain subtotals. Then add the subtotals for the three dimensions to obtain the grand total.

SCORING INTERPRETATION

The team's overall effectiveness can be determined from the scores in the Grand Total box as follows:

Score Range	Overall Rating
168–180	Highly effective. All dimensions of the team's working relationships are in great shape.
156–167	Generally effective. Most dimensions of the team's working relationships are functioning quite well.
144–155	Somewhat effective. Some dimensions of the team's working relationships need to be improved. Analyze the scores in each of the three areas of interaction to see where fine-tuning is needed.
36–143	Not very effective. Many areas need to be addressed.

Scores for Each Area

The three areas of behaviors and attitudes are clustered under the following headings:

Other Team Members

Support Person

Top Management

Specific areas for improvement can be determined by analyzing the scores for each of the three columns. If an area of behaviors and attitudes has a score in the range of 48 to 60, it is helping the team to be highly effective. On the other hand, if the score is 47 or less, all of the statements in that area should be examined to determine which ones are not supporting team effectiveness and need to be addressed.

To determine specific action steps that might be taken, review the 12 statements in the column to see which ones scored low (3, 2, or 1). Ask yourself:

"What could we do to change this situation so people would agree with the statement; in other words, would rate it a 4 or a 5?"

Copyright McGraw-Hill 2000. To customize this handout for your audience, download it to your hard drive from the McGraw-Hill Web site at www.books.mcgraw-hill.com/training/download. The document can then be opened, edited, and printed using Microsoft Word or another popular word processing application.

Anexo F. Instrumento nro. 2 aplicado durante el diagnóstico (Traducción al Español).

DATOS DE IDENTIFICACIÓN GENERAL
Por favor sírvase suministrar la siguiente información, llenando los datos en letra de imprenta.
Nombres y Apellidos:
Fecha:
Sexo:
Edad:
Cargo que ocupa:
Tiempo de Servicio:

¿Qué hacen los equipos efectivos?

Descripción General

Muchas organizaciones hoy se están reestructurando en grupos de equipos de trabajo autogestionados. A menudo se asignan consultores para ayudar la puesta en marcha de estos equipos y para apoyar sus esfuerzos actuando como un entrenador, facilitador o persona de recursos.

Una vez que los equipos están en funcionamiento, es útil evaluar periódicamente la eficacia con la que funcionan desde tres dimensiones:
1. Qué tan bien los miembros están trabajando juntos como un grupo cohesivo.
2. La efectividad general de la persona asignada para apoyarlos y;
3. La cantidad apoyo y estímulo que los miembros reciben de la alta dirección.

El instrumento de evaluación de la eficacia del equipo identifica tres áreas clave de comportamientos y actitudes que afectan el desempeño de un equipo.

¿CÓMO VEO LA EFICACIA OPERATIVA GENERAL DE NUESTRO EQUIPO?

Instrucciones:
Lea cada declaración a continuación. Utilizando la escala de clasificación de 1 a 5, determine qué tan cierta es la declaración para su equipo. Coloque su puntuación numérica en el espacio a la izquierda de la declaración.

Considere que:
5 - Definitivamente de acuerdo
4 - Parcialmente de acuerdo
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 - Parcialmente en desacuerdo
1 - Definitivamente en desacuerdo

COMO MIEMBROS DE EQUIPO:

1. Todos entendemos y apoyamos completamente la misión básica de nuestro equipo y sus objetivos actuales.

___

2. Todos tenemos una comprensión clara de nuestros deberes y responsabilidades asignadas, los diversos roles que se espera que desempeñemos, y nuestras responsabilidades con todo el equipo, así como con cada uno.

___

3. Todos ponemos un alto nivel de importancia en proporcionar productos y servicios de calidad a nuestros clientes internos o externos (es decir, las personas que reciben los resultados de nuestro equipo).

___

4. Todos estamos dispuestos a participar en la capacitación de habilidades cruzadas para que cada uno de nosotros pueda realizar las tareas y responsabilidades de nuestros compañeros de equipo.

___

5. Todos hemos establecido un alto nivel de confianza y respeto mutuo entre nosotros y brindamos mucho apoyo y aliento a nuestros compañeros de equipo.

___

6. Todos somos muy abiertos y sinceros al expresar nuestras opiniones y al compartir información juntos.

___

7. Todos tenemos una preocupación genuina el uno por el otro y estamos dispuestos a ayudar a nuestros compañeros de equipo en el desempeño de sus tareas y en el manejo de los problemas laborales que puedan encontrar.

___

8. Todos entendemos el valor de los diferentes puntos de vista y manejamos cualquier conflicto que podamos enfrentar abiertamente y centrándonos en "lo que es correcto" en lugar de "quién es opositor".

___

9. Todos ponemos un gran énfasis en asegurarnos de que el conocimiento, las habilidades y las destrezas de cada persona se utiliza plenamente y se refleja en las decisiones que tomamos como equipo.

___

10. Todos tenemos un alto sentido de urgencia y participamos activamente en la identificación y solución de cualquier problema que encontremos en el trabajo.

___

11. Todos disfrutamos el trabajo que hacemos y las relaciones con el otro.

___

12. Todos buscamos continuamente información de nuestros clientes internos o externos para que podamos encontrar y desarrollar nuevas y mejores formas de funcionar en equipo.

___

¿CÓMO VEO LA EFICACIA GENERAL DE LA PERSONA ASIGNADA A APOYAR A NUESTRO EQUIPO (es decir, NUESTRO ENTRENADOR, FACILITADOR O PERSONA DE RECURSOS)?

Instrucciones:

Lea cada declaración a continuación. Usando la escala del 1 al 5, determine cuán verdadera es la declaración para la persona de apoyo de su equipo. Coloque el puntaje numérico en el espacio a la izquierda de la declaración.

Considere que:
5 - Definitivamente de acuerdo
4 - Parcialmente de acuerdo
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 - Parcialmente en desacuerdo
1 - Definitivamente en desacuerdo

LA PERSONA ASIGNADA A APOYAR A NUESTRO EQUIPO:

___ 13. Nos alienta a expandir nuestra gama de habilidades y grado de participación al delegar algunos de sus propios deberes y responsabilidades con nuestro equipo.

___ 14. Brinda aliento, reconocimiento y refuerzo positivo de los logros de nuestro equipo.

___ 15. De buena gana obtiene y comunica lo que sea corporativo, marketing, cliente, proveedor, información departamental, de costos o relacionada que buscamos para ayudarnos a monitorear y mejorar el rendimiento de nuestro equipo.

16. Obtiene de varios grupos de personal, especialistas profesionales y miembros de la gerencia los recursos físicos y de personal, herramientas, equipos, materiales y soporte técnico que nosotros requerimos para mejorar la eficacia operativa de nuestro equipo.

17. Sirve como portavoz de nuestro equipo y nos defiende cuando él o ella siente que somos injustamente criticados o maltratados por miembros de la alta dirección o por otros equipos.

18. Es fácilmente accesible para nosotros, escucha bien lo que tenemos que decir, responde cualquier pregunta que hagamos y responde rápidamente a cualquier inquietud que expresemos.

19. Organiza reuniones para nosotros con miembros de otros equipos, personal de la empresa, clientes, proveedores y otros grupos externos siempre que lo solicitamos para que podamos intercambiar información y experiencias, establecer grupos de trabajo multifuncionales y participar en actividades conjuntas de resolución de problemas.

20. Nos ayuda a desarrollar propuestas, obtiene las aprobaciones requeridas y nos ayuda a implementar cambios en el diseño del trabajo, el flujo de trabajo, la disposición física de los centros de trabajo, el funcionamiento, políticas, prácticas y sistemas que facilitarán y reforzarán la mejora continua de la efectividad operativa de nuestro equipo.

21. Nos mantiene bien informados sobre las metas y objetivos de toda la organización, así como sobre los objetivos de otras unidades organizativas, para que podamos desarrollar e integrar nuestras propias metas de equipo en apoyo de todos los demás grupos.

22. Nos ayuda a identificar problemas, definir las fuentes de esos problemas, desarrollar cursos de acción propuestos y resolver con éxito nuestros problemas.

23. Nos ayuda a identificar nuestras necesidades de capacitación y apoya nuestros esfuerzos de aprendizaje al compartir voluntariamente su propio conocimiento y experiencia con nosotros; proporcionando tiempo, apoyo y estímulo para el aprendizaje, así como la obtención de recursos físicos y de personal que puedan ser requeridos.

24. Hace mayor énfasis en los logros de nuestro equipo, más que en sus logros personales

¿CÓMO VEO EL APOYO Y ESTÍMULO QUE RECIBIMOS DE LOS MIEMBROS DE ALTA DIRECCIÓN?

Instrucciones:

Lea cada declaración a continuación. Usando la escala de clasificación del 1 al 5, determine cuán verdadera es la declaración para los miembros de la alta dirección. Coloque el puntaje numérico en el espacio a la izquierda de la declaración.

Considere que:
5 - Definitivamente de acuerdo
4 - Parcialmente de acuerdo
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 - Parcialmente en desacuerdo
1 - Definitivamente en desacuerdo

LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN:

25. Sirven como modelos a seguir en la delegación voluntaria de algunos de sus deberes y responsabilidades a los miembros de sus equipos gerenciales y de supervisión.

___

26. Asignan tiempo, dinero y otros recursos esenciales para alentar la participación de los empleados en todas las áreas organizativas de las que son responsables.

___

27. Personal y públicamente reconocen, felicitan, animan y recompensan a todos y cada uno de los miembros del equipo por nuestro aporte en la toma de decisiones, resolución de problemas, pensamiento creativo y nuestra efectividad operativa general.

___

28. Conducen sus propias reuniones estimulando la participación de maneras tales como: Hacen que diferentes personas dirijan la reunión, solicitan abiertamente la opinión de los miembros del equipo, invitan a opiniones diferentes y frecuentemente usan la creación de consenso en su toma de decisiones.

___

29. Asumen voluntariamente la responsabilidad de proteger a los equipos recién formados de las presiones, prácticas y políticas externas que puedan obstaculizar o destruir el desarrollo de esos equipos.

___

30. Son altamente visibles y están disponibles para nosotros (tanto en entornos formales como informales), a fin de responder nuestras preguntas y proporcionar liderazgo y ayuda cuando lo solicitamos.

___

31. Nos proporcionan un flujo continuo de información sobre la visión de la organización, su funcionamiento filosofía, los requisitos de nuestros clientes, las metas y objetivos actuales de la organización y el nivel de éxito que la organización está logrando al cumplir esas metas y objetivos.

___

32. Solicitan nuestra opinión sobre cuestiones que antes solo decidían ellos y explican de buena gana sus acciones cada vez que se realizan cambios o cuando sus decisiones finales son cuestionadas por los miembros del equipo.
___

33. Tratan los errores que cometemos como experiencias de aprendizaje para nosotros, más que como oportunidades para culpar a nuestro equipo.
___

34. Proponen cambios en las políticas y prácticas operativas para reforzar el desarrollo y la eficacia de nuestro equipo.
___

35. Disponen de tiempo para enseñar, capacitar y aconsejar personalmente a los hombres y mujeres que trabajan directamente con nosotros para mejorar la efectividad operativa de esas personas.
___

36. Están altamente involucrados en la promoción del crecimiento continuo y el desarrollo individual de los miembros del equipo y la mejora continua de la efectividad operativa de nuestro equipo.
___

HOJA DE ANÁLISIS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

Instrucciones:

Registre la calificación numérica que seleccionó (5, 4, 3, 2 ó 1) para cada declaración en los espacios a continuación. Trabaje en la hoja para cada una de las 36 declaraciones.

1	_____	13	_____	25	_____
2	_____	14	_____	26	_____
3	_____	15	_____	27	_____
4	_____	16	_____	28	_____
5	_____	17	_____	29	_____
6	_____	18	_____	30	_____
7	_____	19	_____	31	_____
8	_____	20	_____	32	_____
9	_____	21	_____	33	_____
10	_____	22	_____	34	_____
11	_____	23	_____	35	_____
12	_____	24	_____	36	_____

Totales: _____ + _____ + _____ = _____

PUNTUACIÓN

Agregue los valores de puntos en cada una de las tres columnas para obtener subtotales. Luego agregue los subtotales para las tres dimensiones para obtener el gran total.

INTERPRETACIÓN DE PUNTUACIÓN

La efectividad general del equipo se puede determinar a partir del Puntaje Total como sigue:

Rango de puntuación	Calificación general
168–180	Altamente efectivo. Todas las dimensiones de las relaciones de trabajo del equipo. Están en buen estado.
156-167	Generalmente efectivo. La mayoría de las dimensiones de las relaciones laborales del equipo funcionan bastante bien.
144-155	Algo efectivo. Es necesario mejorar algunas dimensiones de las relaciones de trabajo del equipo. Analizar los puntajes en cada una de las tres áreas de interacción para ver dónde se necesita un ajuste fino.
36-143	No muy efectivo. Muchas áreas necesitan ser abordadas.

PUNTUACIONES PARA CADA ÁREA

Las tres áreas de comportamientos y actitudes se agrupan bajo los siguientes títulos:

1. Otros miembros del equipo.
2. Persona de apoyo.
3. Alta Dirección.

Se pueden determinar áreas específicas de mejora mediante el análisis de las puntuaciones para cada una de las tres columnas. Si un área de comportamientos y actitudes tiene una puntuación en el rango de 48 a 60, significa que el equipo es altamente efectivo. Por otro lado, si el puntaje es 47 o menos, todas las declaraciones en esa área deben ser examinadas para determinar cuáles no están apoyando a la efectividad del equipo y deben ser tratadas.

Para determinar los pasos de acción específicos que podrían tomarse, revise las 12 declaraciones en la columna para ver cuáles obtuvieron puntajes bajos (3, 2 ó 1).

Pregúntese:
"¿Qué podríamos hacer para cambiar esta situación para que la gente esté de acuerdo con la declaración; en otras palabras, ¿le daría un 4 ó un 5?

Anexo G. Carta emitida por la empresa objeto de estudio para certificar el cumplimiento de actividades y limitaciones del estudio.

INFOCENT C.A.

Caracas, 28 de Julio de 2020.

Sres.:
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
Atención: Prof. Guillermo Yáber Oltra, PhD.
Ciudad.-

Quien suscribe, Gerente de Talento Humano de la sociedad mercantil INFOCENT, C.A., registrada bajo el RIF: J- 07543215-0, domiciliada en la Avenida Principal de Los Cortijos, Edificio Centro Empresarial Senderos, Piso 5, Oficina 508-A, Caracas – Venezuela, hace constar por medio de la presente, que el Licenciado **JAVIER EDUARDO DÍAZ**, titular de la Cédula de Identidad nro. **V- 18.189.954**, ha cumplido a cabalidad y de forma satisfactoria con las actividades previstas en la propuesta de intervención formulada a nuestra mandante, en el marco de su Trabajo Especial de Grado titulado **OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA DEL EQUIPO EJECUTIVO DEL GRUPO INFOCENT, C.A.**, el cual se presenta en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para optar el título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

En este sentido, damos fe de la conclusión del diagnóstico, presentación del informe de retroinformación de los datos obtenidos, formulación de la propuesta y ejecución de la intervención en el nivel de equipos dirigido al segmento ejecutivo (Gerentes y Directores) de la empresa. Sin embargo, declaramos que, producto de la suspensión laboral y demás disposiciones emanadas por las autoridades locales venezolanas desde el pasado 13/03/2020 y vigentes a la fecha como consecuencia de la pandemia mundial a causa de los efectos en la salud pública originados por el COVID-19, tomamos la decisión de suspender las actividades de orden académico, formación profesional y organizacionales dado el cierre temporal de nuestros espacios físicos para concentrar los esfuerzos en la continuidad operacional del Core del Negocio de conformidad con nuestro Business Continuity Plan. Esto supone, la prestación de servicios desde el lugar de residencia de nuestros colaboradores de forma remota y bajo una capacidad de recursos humanos reducida, por lo que, apalancados en restricciones de capacidad operativa, humana y tecnológicas, nos vemos en la penosa necesidad de retomar la continuidad en la ejecución del plan de intervenciones propuesto por el tesista y aprobado por nuestra mandante, toda vez que el retorno a oficina esté autorizado por las autoridades locales y los riesgos de comprometer la salud de nuestro equipo sean absolutamente controlados.

Por todo lo anterior, rogamos a Usted se sirva considerar los avances obtenidos por el citado ciudadano hasta la fecha como parte de la evaluación de su Trabajo Especial de Grado y ratificamos a Usted y a la insigne Universidad Católica Andrés Bello, nuestro absoluto compromiso y disposición para reanudar la ejecución de las siguientes intervenciones según la propuesta y así contribuir en el cambio organizacional objeto de estudio.

En la seguridad de contar con la máxima atención y receptividad que sirva prestarle a la presente, reciba nuestros sentimientos de la más alta estima y consideración.

Cordialmente,

INFOCENT, C.A.
RIF.: J - 07543215 - 0

Lic. María Alvarez
C.I.: V- 14.553.147
Gerente de Talento Humano

Av. Principal con segunda Transversal, Edificio Centro Empresarial Senderos, Piso 5, Ofic. 508-A.
Urb. Los Cortijos de Lourdes, ZP 1070, Caracas, Distrito Capital – Venezuela. Telef. Máster 58 212 6550200 – 6550400
www.infocent-latam.com / RIF.: J-07543215-0

Anexo H. Instrumento de Evaluación del evento formativo Fortalecimiento de Equipos de Trabajo y Reuniones Efectivas

Encuesta evaluación Programa: Fortalecimiento de Equipos y Reuniones Efectivas

El objetivo de esta encuesta es evaluar los niveles de satisfacción de los participantes respecto a la intervención recientemente realizada en el equipo ejecutivo del Grupo INFOCENT, denominado: Fortalecimiento de Equipos y Reuniones Efectivas.
El tiempo estimado de la encuesta es de apróximadamente 15 minutos.
Sus respuestas serán tratadas bajo absoluta confidencialidad y sólo serán tratadas para fines de mejoramiento continuo.
Gracias de antemano por su participación.
*Obligatorio

1. Nombres y Apellidos *

2. Cargo *

De los aspectos generales de la actividad

Por favor seleccione sólo una (1) opción del abanico de respuestas posibles.

3. Claridad conceptual del Facilitador (es) / Dominio del tema *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

4. Calidad del contenido audiovisual utilizado *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

5. Selección del espacio virtual empleado para el encuentro formativo *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

6. Pertinencia de los contenidos presentados *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

7. Pertinencia de las actividades grupales realizadas en el espacio virtual y en salas virtuales privadas *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

8. Sesión de parte del Facilitador para la aclaratoria de dudas de la audiencia o generar reflexiones grupales *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

De la logística del encuentro formativo

Por favor seleccione sólo una (1) opción del abanico de respuestas posibles.

9. Claridad de la invitación recibida *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

10. Oportunidad de la invitación recibida *

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

De la utilidad del encuentro formativo para su experiencia profesional

11. ¿Considera Usted que los temas tratados en el encuentro formativo le han sido de utilidad en su gestión dentro de la Organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo se han observado mejoras del equipo Directivo y Gerencial en pro de la optimización de su eficacia como equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo dispone de herramientas para contribuir en la mejora de las comunicaciones entre sus homólogos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo se han dado mejoras hacia la construcción de un espíritu de equipo con foco en el alto desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

15. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo se han dado mejoras en el equipo en torno a prestar servicios de calidad a clientes internos y externos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

16. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo se han dado mejoras en el equipo para manejar los conflictos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. ¿Considera Usted que una vez concluido el encuentro formativo se han dado mejoras en el equipo para gerenciar las acciones a través del tiempo de forma efectiva? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

18. ¿Considera útil que la Organización continúe ejecutando talleres similares que contribuyan a su formación ejecutiva y de equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

19. ¿Cubrió el encuentro formativo sus expectativas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

20. En una escala de a 1 a 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente, ¿Cómo califica Usted el éxito del encuentro formativo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Deficiente	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente