

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL PARA ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN A LA ORGANIZACIÓN GRUPO ÍMPETU CENTRO DE
DANZA POR MEDIO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE
BERNARDO BLEJMAR, 2005

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Annick Betancourt

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

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio 2016

DEDICATORIA

A Mi Papá.

Y a Venezuela, mi país
querido. Con mis
conocimientos y trabajo
espero sacarte adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi país Venezuela, porque a pesar de todo aún brinda la oportunidad de adquirir conocimientos, de ser parte del mundo académico y de aprender de gente tan valiosa y preparada como Mazquiarán, Pedro, Víctor Maldonado, el profe Oscar, Ricardo Petit y muchos otros. “Cómo ignorar que por ti soy alguien”

En general a todas las personas que estuvieron presentes en mi vida durante estos años 2013-2016, de alguna manera contribuyeron. Sami, Isa y Martha. Mi Abue. Mi mamá. La familia Romero. Aurelio. Mi tío Carlos y Lisse. Mis amigos de otras épocas. Mi hermana, quien siempre será mi impulso para hacer lo mejor y lograr las metas para darle el ejemplo e inspirarla.

Agradezco todas las personas que tuve la oportunidad de conocer y compartir en esta especialización y principalmente a S.O.S: “Carlys, Carelys, Zumeys, Zulix y Adri”, gracias a ustedes estoy terminando esto según lo planeado. De verdad no lo habría podido lograr sin sus conversaciones y apoyo incondicional cuando más lo necesitaba. La mejor terapia... La Amistad.

A la ciencia...Y a Elizabeth por supuesto. Agradezco también las oportunidades de empleo que tuve en este período y los compañeros que tuve. A mi super asesor Nestor Rondón, quien hizo posible la canalización satisfactoria de este trabajo.

Finalmente, a ti, aunque jamás leerás esto, ni sabrás que lo logré como debía a pesar de todo. O tal vez sí.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Problema de Investigación.....	11
Justificación.....	12
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Alcance y Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II : MARCO ORGANIZACIONAL	14
2.1 Historia de la Organización.....	14
2.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales	15
2.2.1 Misión	15
2.2.2 Visión.....	16
2.2.3 Valores	16
2.3 Estructura Organizacional	17
2.3.1 Estructura Organizacional de Grupo Ímpetu Centro de Danza según Henry Mintzberg.....	18
CAPÍTULO III : MARCO TEÓRICO	22
3.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
3.1.1 Trabajos de Grado de Especialización.....	22
3.1.2 Artículos Arbitrados	23
3.2 Bases Teóricas.....	24

3.2.1 Desarrollo Organizacional	24
3.2.2 Las Intervenciones en el Desarrollo Organizacional	25
Clasificación de las intervenciones del D.O	26
3.2.3 Comunicación Organizacional	26
3.2.4 Condiciones y Métodos de Trabajo	27
3.2.5 Cambio Organizacional	28
3.2.6 Gestión del Cambio	28
3.2.7 Niveles del Cambio	30
3.2.8 Modelos de Gestión del Cambio	30
3.2.9 Modelo de Gestión del Cambio de Bernardo Blejmar	31
3.2.10 Agentes del Cambio	33
3.2.11 Focus Group	34
3.2.12 Diseño Instruccional	36
CAPÍTULO IV : MARCO METODOLÓGICO	38
4.1 Tipo y Diseño de la Investigación	38
4.2 Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos	40
4.3 Población y Muestra	40
4.4 Operacionalización de Variables	41
4.5 Procedimiento a Seguir	43
4.6 Cronograma	45
CAPÍTULO V PROPUESTA Y DESARROLLO DE INTERVENCIÓN	46
5.1 Análisis de la Matriz de Comunicaciones	46
5.2 Análisis de la Matriz de Impactos	49
5.3 Análisis de la Matriz de Movilización Política	51
5.4 Análisis de la Matriz de Capacitación y Entrenamiento	53
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6.1 Conclusiones	56
6.2 Recomendaciones	57
ANEXO I: Proceso de elaboración de Focus Group	60
ANEXO II: Guía del Moderador	61

ANEXO III: Matriz de Impactos.....	63
ANEXO IV: Matriz de Comunicación	64
ANEXO V: Matriz de Actores Políticos.....	65
ANEXO VI: Matriz de Capacitación	66
ANEXO VII: Propuesta de Intervención a Grupo Ímpetu Centro de Danza.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Grupo Ímpetu Centro de Danza	17
Figura 2: Talento (Recurso Humano) de Grupo Ímpetu Centro de Danza.....	18
Figura 3. Parte Fundamental: Ápice Estratégico y Núcleo de Operaciones	21
Figura 4: Clasificación Y Resultados de las Intervenciones en D.O.....	26
Figura 5: Modelo de Gestión de Cambio.....	33
Figura 6: Pasos para realizar los Focus Group	35
Figura 7: Fases del Modelo ADDIE	36
Figura 8: Operacionalización de Variables	42
Figura 9: Cronograma de Actividades	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Comunicaciones.....	48
Tabla 2 Matriz de Impactos.....	50
Tabla 3 Matriz de Actores Políticos.....	52
Tabla 4 Matriz de Capacitación.....	54



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

Título de la investigación: Intervención A La Organización Grupo Ímpetu Centro De Danza Por Medio Del Modelo De Gestión Del Cambio De Bernardo Blejmar, 2005.

RESUMEN

Autor:

Betancourt Díaz, Annick Lorela.

Asesor: Petit Arrieta, Ricardo.

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo general Intervenir la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza por medio de la Gestión del Cambio, basada en el modelo de Bernardo Blejmar (2005), ya que la organización requiere la formalización y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo para su crecimiento. Como objetivo específico se estableció: Diseñar un modelo de gestión del cambio, para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, utilizando los principales elementos del modelo: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política, y Capacitación y Entrenamiento.

El tipo de investigación fue aplicada en su modalidad investigación–desarrollo ya que tuvo como propósito levantar información, lo cual permitió diseñar una propuesta de gestión de cambio. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron Focus Group y entrevista semi estructurada a los directores de sede. La información recopilada fue procesada mediante la elaboración de matrices que guiarán la gestión del cambio al momento de la implementación de un manual de procedimiento, igualmente se realizaron una serie de recomendaciones a tener en cuenta durante el proceso de cambio.

Palabras Clave: Intervención, Gestión de Cambio, Investigación Desarrollo, Focus Group.

INTRODUCCIÓN

Para la intervención propuesta en el presente trabajo, se utilizó el modelo de gestión de cambio organizacional propuesto por Bernardo Blajmar. Diseñar un proceso de cambio implica planificar el mismo, para aminorar la resistencia de la organización Grupo Impetu Centro de Danza que podría producirse ante la formalización y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

En tal sentido, (Blejmar, 2005) plantea la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Los componentes a trabajar para la gestión del cambio serán: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y finalmente Capacitación y Entrenamiento

En función de ello, se desarrolla:

En el **Capítulo I: “Planteamiento del Problema”**, la descripción del problema de la investigación; así como también el establecimiento de la interrogante sobre una realidad concreta del problema y su justificación e importancia donde se resaltan los aspectos positivos que podrían derivarse de llevarla a cabo; y por último, se definen los objetivos generales y específicos, la delimitación y el alcance de la intervención.

En el **Capítulo II: “Marco Organizacional”**, se encuentra conformado por el marco organizacional donde se describe los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como, historia, misión, visión, valores de la organización, y su estructura.

En el **Capítulo III: “Marco Teórico”**, se listan los antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan la investigación, así como las investigaciones previas que sirven como referencia, apoyo al desarrollo de la investigación.

En el **Capítulo IV: “Marco Metodológico”**, contiene los elementos metodológicos que guiarán el desarrollo del proyecto, detallando la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra, operacionalización de las variables y cronograma de actividades de la investigación.

En el **Capítulo V: “Propuesta y Desarrollo de la Intervención”**, se exponen los resultados obtenidos en el levantamiento de la información y el análisis de cada una de las matrices elaboradas a partir de los mismos, las cuales permitirán la gestión del cambio en la organización.

Finalmente, el **Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”**, se describen los resultados obtenidos en el trabajo de intervención, así como los objetivos cumplidos y las limitantes encontradas, de igual manera se realizan una serie de recomendaciones a seguir para el momento de implementar el cambio.

CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de Investigación

Grupo Ímpetu Centro de Danza, es una organización del sector privado que tiene una trayectoria de 10 años. A la fecha es una de las academias de baile, dedicada a formar bailarines de alta calidad y profesionalismo en Venezuela. Es una organización que tiene como propósito generar un liderazgo determinante en todos los integrantes de la organización desde la perspectiva cultural, artística y gerencial. Es una pequeña empresa que está en proceso de crecimiento, por lo tanto se ha visto en la necesidad de formalizar sus procesos debido a que lo que antes era manejado por los directos, ahora se escapa de sus manos.

Durante el periodo de Septiembre - Diciembre del año 2015 se realizó un Diagnostico del Cima Organizacional de la empresa. Del análisis de los resultados obtenidos se identificaron cuatro (4) dimensiones con oportunidad de mejora: Integración, Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo y Compromiso, de las cuales se consideraron abordar las dimensiones: Comunicación y Condiciones y Métodos de Trabajo.

La comunicación representa un eslabón importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de toda organización, para ello es preciso que esté muy bien definido. Por medio de la comunicación es posible ofrecer los insumos necesarios para que los empleados ejecuten su trabajo de la mejor manera posible, al igual que, permite que toda la organización se mantenga informada sobre las decisiones y actos que se desarrollan dentro de la misma.

Por su parte, las condiciones y métodos de trabajo son una base importante de la estructura organizacional, debido a que por medio de ellas es posible lograr un desempeño eficiente y eficaz de los procesos de la organización; sirviendo, los mismos, como guía para que los trabajadores lleven a cabo sus actividades diarias para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Para lograr la formalización de los métodos de trabajo y la eficacia en la comunicación, se debe diseñar un plan de gestión del cambio "...que mitigue los efectos no deseados de ese mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y su contexto" (Blejmar, 2005).

Es importante comprender la gestión de cambio como un programa de intervención diseñado sistemáticamente, lo cual permitirá acompañar implementación de un cambio en la organización.

Luego de analizar lo previamente expuesto, cabría preguntarse: ¿Cómo se puede gestionar el cambio organizacional para formalizar los métodos de trabajo y la comunicación de la empresa Grupo Ímpetu Centro de Danza?

Justificación

Las intervenciones están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, debido a que permiten ayudar a los miembros de la misma a administrar mejor sus procesos, la cultura de sus equipos y de su organización. (French & Bell, 1996)

En vista de la necesidad de la formalización de las condiciones y métodos de trabajo de la organización grupo Impetu Centro de Danza, se plantea realizar una intervención a la misma a través de la gestión del cambio sobre forma como se llevan a cabo los procesos actualmente a la formalización y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

Los directivos de Grupo Ímpetu Centro de Danza, están conscientes que el realizar este tipo intervención, el logro de sus objetivos estratégicos se hará de una forma más efectiva.

La mejora de las condiciones y métodos de trabajo, así como, las adecuadas redes y canales de comunicación, lograrán beneficios tanto a nivel interno (empleados) como a nivel externo (los clientes). Estos beneficios permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

- Intervenir la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza por medio de la Gestión del Cambio, basada en el modelo de Bernardo Blejmar (2005).

Objetivos Específicos.

1. Diseñar propuesta de gestión del cambio, para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, utilizando los principales elementos del modelo: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y Capacitación y Entrenamiento.
2. Recomendar un método de evaluación del proceso de cambio

Alcance y Limitaciones.

La propuesta de intervención comprendió la elaboración de cuatro (4) matrices que plantean la gestión del cambio para el momento de implementar un manual de procedimientos, así como el planteamiento de recomendaciones para el momento de llevar a cabo el proceso de cambio. La intervención estuvo dirigida al personal directivo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, incluyendo todas sus sedes en Venezuela (La Lagunita, La Castellana y Prados del Este).

Dentro de las limitaciones encontradas, se tuvo la limitante del tiempo por parte de los directores, lo cual no hizo posible contar con la participación de todos los directores, sólo un representante de cada sede.

CAPÍTULO II : MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

Ímpetu Centro de Danza nació como una agrupación de 12 bailarines independientes en el año 2002 en la ciudad de Caracas. Sus fundadores son: Daniel Solórzano, Malory Rivas y Claudia Chafardet, quienes a partir de ese momento, comenzaron a formar el GRUPO IMPETU. Gracias a la excelente receptividad del público infantil y juvenil, se logró fundar la academia en el año 2005, bajo el nombre "DSDG Academia de Baile", con unos 80 alumnos en el 1er trimestre de operaciones.

Para el año 2006, se expandió el servicio logrando recibir hasta 250 alumnos. En el año 2008, el crecimiento sostenido de ingreso de alumnos, producto de un excelente y moderno servicio de docencia en danza, permitió la apertura de la segunda sede en alianza con la organización "Academia de Baile Tatiana Reyna".

Para el 2010, la organización se independizó y mudó su segunda sede al C.C. Terrazas Lomas de La Lagunita y en el año 2012 abre su tercera sede en la urbanización La Castellana, continuando con el proceso de expansión continua llevando "arte y danza para todos".

Al grupo fundador se le incorporaron nuevas figuras profesionales con liderazgo en la danza y el espectáculo, lo cual amplió el alcance de la institución. Además de los fundadores, Daniel Solórzano, Malory Rivas y Claudia Chafardet, los Directores: Edelmira Inciarte, Taba Ramírez, Karen Gallo, Reinaldo May, María Gabriela Segovia, Valentina Gómez, Juan Carlos Abreu y Carolin Jaeger, como nuevos integrantes del GRUPO IMPETU, trabajan alineados por la proyección y consolidación de la organización.

Para el año 2012, Ímpetu Centro de Danza logró posicionarse como la Academia más grande de Venezuela con más 750 alumnos formándose actualmente en sus tres sedes (Prados del Este, C.C. Terraza Lomas de La Lagunita y La

Castellana), proyectándose además de manera importante en la producción de exitosos eventos culturales relacionados con la danza, el baile coreográfico y el teatro.

Su estilo de gestión se fundamenta en el trabajo en equipo, generando liderazgo e inspiración, basado en el tipo de gestión de Walt Disney, la ejecución artística de las producciones en New York, Broadway, la actividad pedagógica en el área del baile de la academia Broadway Dance Center, la innovación tecnológica y visión de vida de Steve Job, el modelo de las inteligencias múltiples de Gardner y la visión cultural del maestro venezolano José Antonio Abreu para la transformación de la sociedad a través de la música.

Actualmente, cuentan con una población de 1140 alumnos quienes son formados bajo el lema “*Bailar para Vivir con Impetu, Bailar Para Ser Feliz*”.

Sus proyectos a futuro son la implementación del Sistema de Información Profit, el relanzamiento del Website, desarrollo de Aplicaciones para los sistemas iOS y Android para comunidad de alumnos.

2.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Toda organización, sanamente estructurada, cuenta con los aspectos que se van a identificar a continuación:

2.2.1 Misión

Según Sainz, J. (2003, p. 124), “la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”. Para Grupo Ímpetu Centro de Danza su misión es:

“Brindar a la comunidad un servicio de formación integral a través del arte a niños, jóvenes y adultos, construyendo espacios de aprendizaje para la danza, el canto y el teatro, produciendo y ejecutando excelentes programas y eventos artísticos y culturales a nivel nacional e internacional. A través del arte, nuestros alumnos

construirán competencias para la vida, desarrollando su poder personal, artístico, social y ciudadano en un marco de valores individuales y colectivos.”

2.2.2 Visión

Según Sainz, J. (2003, p. 125), “la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización”. Para Grupo Ímpetu Centro de Danza su visión es:

“Proyectarnos como una organización comprometida con los más altos niveles de innovación, creatividad y excelencia a nivel nacional e internacional en el área de la formación para la danza, la gerencia y producción de eventos y proyectos asociados al Arte. Asumimos el riesgo de brindar el mejor servicio contando con excelentes profesionales con formación de vanguardia, inspirando principalmente pasión, arte, voluntad, ímpetu y libertad a nuestros bailarines, alumnos, sus familias, aliados y comunidad.”

2.2.3 Valores

Según Sainz, J. (2003, p. 126), “Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma”. Para Grupo Ímpetu Centro de Danza, la imagen institucional digna de elogio debe estar marcada por los siguientes valores:

- *Voluntad*: para vencer los miedos y retos, respondiendo con disciplina y constancia a los compromisos.
- *Libertad*: para vivir los sueños, respetando a los seres humanos y al arte de danzar, cantar y actuar.
- *Pasión*: para amar y creer en lo que se hace, y entender la felicidad como principio y fin de cómo y por qué vivir para trascender.
- *Arte*: para romper paradigmas, innovar y entender el mundo con apertura y creatividad.

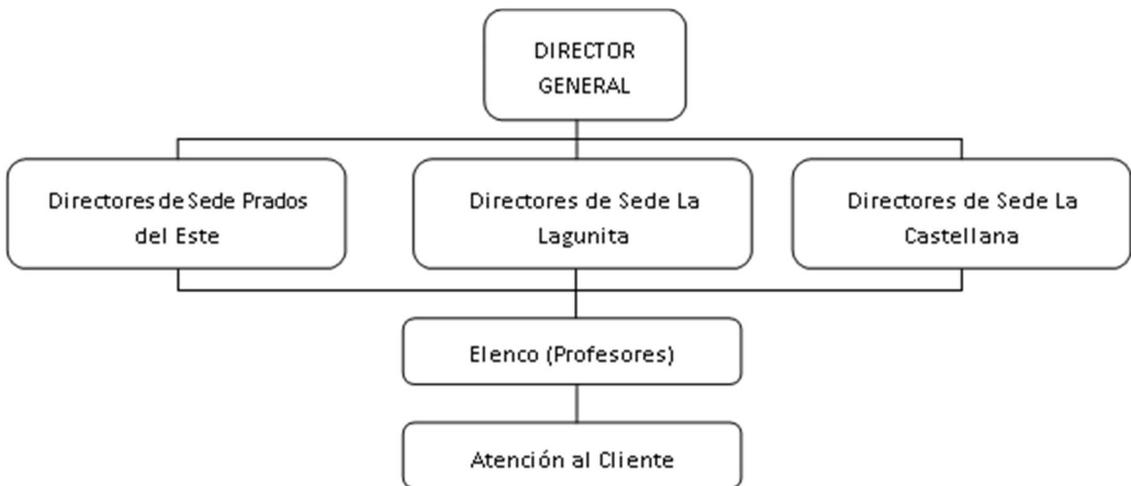
- *Danza*: para interpretar con confianza y excelencia el contexto en movimiento.”

2.3 Estructura Organizacional

Según Aramburu, N. y Rivera O. (2010, p. 27), “La estructura de una organización se define, como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización”. Es decir, que la estructura se refiere a la forma en que se coordinan, organizan y establecen todas las funciones o actividades que realizan los miembros de una organización para que esta mantenga su funcionamiento. Así mismo, la estructura permite establecer la distribución de las tareas comunes y los cargos dentro de la organización, en unidades organizativas que permitan el logro de los objetivos.

La manera en que Grupo Ímpetu Centro de Danza se organiza estructuralmente se puede observar en la Figura 1 y Figura 2 que se presentan a continuación:

Figura 1: Organigrama de Grupo Ímpetu Centro de Danza



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2: Talento (Recurso Humano) de Grupo Ímpetu Centro de Danza

	Talento
Directores	6
Elenco (Profesores)	46
Atención al Cliente	5

Fuente: Grupo Ímpetu Centro de Danza.

2.3.1 Estructura Organizacional de Grupo Ímpetu Centro de Danza según Henry Mintzberg

La organización Grupo Ímpetu desarrolla actualmente varias sedes las cuales se dedican a la enseñanza del arte y la danza. Esta empresa está conformada por varios directores que desempeñan sus funciones en las diversas sedes, un personal denominado por ellos como Elenco, conformado por los profesores que dictan las clases en las academias de Centro de Danza, y el personal operativo o atención al cliente.

Brull, E. y Gil, M. (2005), definen la estructura de la organización “como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas”.

Las seis partes fundamentales descritas por Mintzberg son las siguientes:

- Núcleo de Operaciones: se encuentra formado por trabajadores que realizan las funciones básicas relacionadas directamente con la producción de productos y servicios.
- Ápice Estratégico: está compuesto por el personal directivo, los que ocupan los cargos de mayor jerarquía y poder dentro de la organización, los cuales supervisan todo el sistema.
- Línea Media: son aquellos que se encargan de cumplir las responsabilidades sobre los departamentos, funciones y procesos. Suelen encargarse de comprender las líneas estratégicas y realizar la implementación de las mismas.
- La Tecnoestructura: está conformado por analistas que se encargan de analizar, planificar y controlar las actividades, normativas, procesos y habilidades del trabajo de la organización.
- El Staff de Apoyo: es la encargada de proporcionar ayuda a la organización, que ayuda con el trabajo que no está directamente relacionado con operaciones tales como las secretarías, los administrativos, el personal técnico, el personal de cafetería o de relaciones públicas.
- La Ideología: está relacionado con las creencias, principios, valores y tradiciones de la organización, dándole vida a la estructura organizacional.

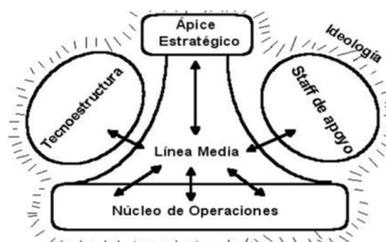


Figura 4. Partes Fundamentales según Henry Mintzberg.

Fuente: Brull, E. y Gil, M. (2005).

Mintzberg planteó que las organizaciones se organizan y estructuran bajo un tipo de configuración de acuerdo al contexto en donde se encuentren. Cada una de estas configuraciones cumple con ciertos factores de contingencia (tipo de entorno y otros aspectos internos) y con parámetros de diseño (mecanismos de coordinación y partes fundamentales), la configuración adecuada a la organización en estudio es:

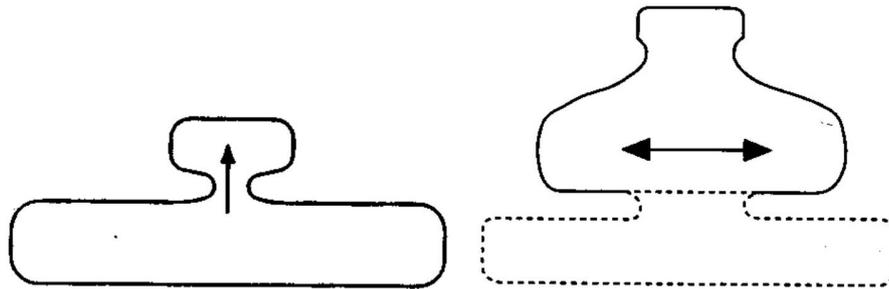
Organización Misionera: son organizaciones que se basan en su ideología, con división del trabajo difusa y con poca especialización en sus puestos. Los miembros claves comparten valores y creencias y es lo que los estimula a permanecer unidos. Su parte fundamental es la ideología y los mecanismos de coordinación es la normalización de las normas.

Considerando lo tratado por Mintzberg (1985), en lo referente a las estructuras organizacionales, Grupo Ímpetu Centro de Danza es una organización empresarial o de estructura sencilla y una Organización Innovadora o Adhocracia, parecida a una gran unidad que consiste en que uno (o pocos) directores dominan o guían y un grupo de operarios (elenco y atención al cliente) que hacen el trabajo básico, y a su vez fusionan a expertos de diferentes especialidades (que en este caso son bailarines de géneros de la danza) para formar equipos creativos que funcionen armoniosamente para el logro de objetivos. A continuación se describen las características de Grupo Ímpetu Centro de Danza, según la estructuración de Mintzberg, para este tipo de empresa:

- *Parte Fundamental:* Ápice estratégico y Núcleo de Operaciones.
- *Mecanismo de Coordinación:* Supervisión directa y Adaptación Mutua.
- *Parámetros de Diseño:*
 - Especialización del puesto: Mucha Horizontal.
 - Preparación y adoctrinamiento: Mucha Preparación.
 - Formalización del comportamiento: Poca.
 - Agrupación: Funcional y de Mercado.

- Tamaño de las unidades: Estrechos.
 - Sistema de planificación y control: Planificación de Acciones Limitada.
 - Dispositivos de enlace: Muchos.
 - Descentralización: Selectiva.
- *Factores de Contingencia:*
 - Tamaño: Pequeña.
 - Edad: Joven. Inicio operaciones en 2005.
 - Sistema técnico: Poco sofisticado.
 - Entorno: sencillo y dinámico.
 - Poder: Fuerte por el director.

Figura 3. Parte Fundamental: Ápice Estratégico y Núcleo de Operaciones.



Fuente: La Estructuración de las Organizaciones de Henry Mintzberg.

CAPÍTULO III : MARCO TEÓRICO

Planteado el problema de estudio y establecidos sus objetivos, se procede a soportar teóricamente el presente Trabajo Especial de Grado, el cual será sustentado por la conceptualización, análisis, y revisión de teorías que den apoyo y validez al tema de estudio planteado.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. (Arias, F. 2012, p. 106).

Para dar soporte al desarrollo del presente trabajo, fue necesario consultar una variada bibliografía y una serie de publicaciones relacionadas con intervenciones y gestión del cambio en organizaciones, las cuales sirvieron como guía y sustento teórico para el desarrollo del mismo. Entre la información revisada se tienen Trabajo Especial de Grado y Artículos Arbitrados.

3.1.1 Trabajos de Grado de Especialización.

- **Diseño de un modelo para la implementación efectiva de CMR como estrategia de negocio**

La investigación realizada por Valiente, Julio C (2010), titulada “Diseño de un modelo para la implementación efectiva de CMR como estrategia de negocio”. Se propone un modelo de CRM (Customer Relationship Manager) como una estrategia o gestión organizacional que debe ser soportada por la alta gerencia, dicho modelo se diferencia de otros existentes y agrega un valor significativo, ya que incluye a la gestión del cambio organizacional como componente de apoyo que complementa la inserción del CRM en la empresa bajo un ambiente controlado, y remarca la importancia de desarrollar un plan de comunicación constante para toda la organización durante todas las etapas del proyecto de implantación. La construcción del modelo se llevó a cabo bajo una estrategia metodológica de enfoque sistémico de

prototipos incrementales, se emplearon los aportes de Checkland y Scholes (1994) a través de sus estudios de los sistemas de actividad humana, Van Gigch (1995) y Churchman (1995) contribuyeron con sus definiciones en la representación sistémica, y descripción de los modelos, y submodelos subyacentes.

3.1.2 Artículos Arbitrados.

- **El Aprendizaje Organizacional como Herramienta de Gestión del Cambio**

Autores:

Rodenas Adam, Manuel.; Gonzalez Ladron De Guevara, Fernando; Arango Serna, Martin Dario

Resumen

El aprendizaje continuo supone para las empresas una fuente de ventaja competitiva y de estímulo para la innovación aumenta la eficiencia y facilita la gestión del cambio al posibilitar rápidas respuestas en entornos abiertos por medio del incremento en la información compartida, la comunicación y una mejora en la calidad de las decisiones adoptadas. Para que el aprendizaje continuo sea un objetivo general de la organización, es necesario precisar adecuadamente el concepto para posteriormente gestionar el proceso de gestión e implantación del proceso de aprendizaje continuo con su consabido control.

Las organizaciones que aprenden crean sistemas y procesos que apoyan el aprender y los integran en la actividad diaria. Cinco tareas son comunes a todas ellas: Resolución sistemática de problemas, Experimentación, Aprendizaje de la propia experiencia, Transferencia de conocimiento a la organización.

La creación de sistemas y procesos que soporten estas actividades y las integren en el quehacer cotidiano de la empresa permite que las empresas puedan gestionar su aprendizaje de una forma más efectiva.

Adicionalmente es imprescindible realizar una Evaluación y control. Las curvas de aprendizaje y de experiencia son instrumentos útiles para el control de la productividad, niveles de plantilla y la fijación de precios. Sin embargo, estas medidas del aprendizaje son incompletas porque sólo consideran una variable: los costos e ignoran otras como la calidad, el servicio o la introducción de nuevos productos.

3.2 Bases Teóricas.

Para comprender la temática en la cual se desarrolla la investigación planteada, es necesario e importante definir y ahondar en los diferentes conceptos en los cuales se sustenta dicho estudio, como lo son el desarrollo y cambio organizacional, las intervenciones organizacionales y la gestión del cambio, así como los distintos modelos existentes de ésta.

Según Arias, F. (2012, p. 107), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

3.2.1 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional puede definirse como aquellas acciones basadas en estrategias que le permiten a una organización, adecuarse a cambios ocurridos dentro o fuera de la misma. Bennis, W. (1973, p. 2), define el Desarrollo Organizacional como: “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Uno de los aspectos de los que se ocupa principalmente el Desarrollo Organizacional es el relacionado con el recurso humano de las organizaciones; sus acciones de mejoras van dirigidas, principalmente al cambio de creencias y actitudes de las personas que conforman las empresas. Sin embargo, no es el único campo de acción al que el Desarrollo Organizacional dirige sus esfuerzos; es importante señalar

que el plan de acción que será desarrollado, se basa en las necesidades detectadas previamente en la organización; así como también, de acuerdo a las exigencias o demandas realizadas por la empresa.

3.2.2 Las Intervenciones en el Desarrollo Organizacional.

El término intervenciones en el área de desarrollo organizacional, se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, la finalidad es ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización, las intervenciones son vehículos para provocar el cambio. (French & Bell, 1996)

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con French & Bell (1996) las intervenciones del D.O son series de actividades estructuradas, en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos estratégicamente seleccionados) se dedican a una tarea o una serie de tareas donde las metas están orientadas hacia el mejoramiento organizacional. Las intervenciones son el impulso para la acción del desarrollo organizacional.

La finalidad de una intervención es ayudar a los miembros de las organizaciones a afrontar problemas específicos de forma efectiva y eficiente.

A continuación, en la Figura 4 se pueden observar las distintas intervenciones que se pueden emplear para el desarrollo de las organizaciones, al momento de realizar una intervención se debe escoger la más apropiada de acuerdo al tipo de empresa y según las necesidades de la misma de acuerdo a la situación en la que se encuentre. De igual manera se muestran algunos de los resultados que se pretenden obtener a través de una intervención.

Figura 4: Clasificación Y Resultados de las Intervenciones en D.O

Clasificación de las intervenciones del D.O	Resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del D.O
Actividades de diagnóstico	Retroalimentación.
Actividades de formación de equipos	Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. Incremento en la interacción y la comunicación. Confrontación. Educación. Participación. Responsabilidad Creciente. Energía y optimismo crecientes.
Actividades intergrupo	
Actividades de retroalimentación de encuestas	
Actividades de educación y capacitación	
Actividades tecnoestructurales o estructurales.	
Actividades de consultoría de procesos	
Actividades de desarrollo organizacional del Grid.	
Actividades de conciliación de terceras partes	
Actividades de orientación y consejo	
Planificación de la vida y carrera	
Planificación y establecimiento de metas	
Administración estratégica	
Transformación organizacional	

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional es considerada un proceso primordial para el funcionamiento eficaz de toda organización, debido a que permite facilitar la ejecución de los procesos y la toma de decisiones necesarias dentro de la misma.

La comunicación organizacional es el intercambio de mensajes que se da de forma natural o planificada dentro de un espacio laboral, sin importar su actividad ni tamaño. Es un proceso social consustancial, que ha permitido el desarrollo y evolución de las empresas, civilizaciones y culturas. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es una disciplina que está conformada por un conjunto de técnicas y actividades, las cuales tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (Carvajal Ledesma, 2015).

La comunicación debe buscar mantener informados a los miembros de la organización ya que resultará indispensable para el desempeño de sus actividades laborales para evitar una serie de vacíos de información produciendo falta de conocimiento de lo que ocurre dentro de la organización.

3.2.4 Condiciones y Métodos de Trabajo.

La estructuración formal de todas las funciones o actividades que se ejecutan dentro de una organización es lo que constituye las condiciones y métodos de trabajo. (Robbins, 2004), a su vez define la estructura organizacional como la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo. Por lo tanto, las condiciones y métodos de trabajo se relacionan directamente con cómo se encuentran estructuradas las funciones y los cargos dentro de la organización. De igual manera, estos están relacionados con los diferentes puestos de trabajo que se desempeñan los colaboradores, siendo la formalización laboral parte de ello.

Robbins (2004) afirma que diversas compañías descubrieron que al dar a los empleados actividades variadas, permitirles desarrollar un trabajo completo y reunirlos en equipos con habilidades intercambiables, lograban una producción mucho mayor y se sentían más satisfechos. Es por ello, que es necesario que las organizaciones realicen una estandarización de sus tareas para que de esta manera los empleados logren manejar los mismos insumos para ejecutar su trabajo y así entreguen un producto constante y uniforme.

3.2.5 Cambio Organizacional

La definición en el área del Desarrollo Organizacional nos plantea: que es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento (Robins, 1996).

Las organizaciones en general, así como las instituciones educativas, necesitan ajustarse a las condiciones y características de las oportunidades relevantes externas, pues, el ambiente externo de una organización tiene elementos menos nítidos y más cambiante de lo que se reconoce en general. Por lo que, las organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige a su vez que estas organizaciones se adapten.

Implementar el cambio sugiere establecer cómo va ser introducido y manejado el mismo, se requiere establecer quien lo va a llevar a cabo, los gerentes o directivos internos, o los consultores externos. Así mismo se debe establecer cual enfoque se va adoptar para la transformación, el cambio en línea ascendente o el cambio en línea descendente, dependiendo esta de las características y grado de conflictos que se puedan generar en la organización.

3.2.6 Gestión del Cambio.

Reinares (2005), señala que toda inclusión de un nuevo proceso, sistema o componente tecnológico en el ámbito empresarial, está ligado a un factor de cambio o transformación, por lo cual la gestión del cambio organizacional es un componente fundamental en todo proyecto de intervención.

Como menciona Bernardo Blejmar (2005), la gestión de cambio organizacional se entiende como el “proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear un futuro en la organización, su gente y contexto”

Se define como proceso deliberado ya que el cambio es algo constante en las organizaciones y los sistemas, a través de la gestión del cambio se busca direccionar, acelerar, o potenciar un tipo de cambio específico.

Adicionalmente es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave. Por otro lado, todo cambio produce efectos no deseados en cuanto a rupturas de recurrencias.

La gestión del cambio se puede ver como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr, y al mismo tiempo cuida y preserva los valores, identidades, fortalezas percibidas como valor para la organización.

Blejmar señala siete aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta:

- El cambio en las organizaciones nos puede tener o nosotros podemos diseñarlo.
- En todo cambio algo se gana y algo se pierde.
- Todo cambio organizacional requiere de cierta transformación personal.
- No basta la transformación personal, se necesita una múltiple aproximación que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional.
- Diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de este acompañado con los cambios sustantivos.
- La gente no se resiste a los cambios, se resiste a ser cambiada.

3.2.7 Niveles del Cambio.

Blejmar (2005) señala tres niveles en el lenguaje del cambio:

1.- *Quiebres*: entendiéndose como una ruptura en las recurrencias, transparencias, en los que funciona ciertos comportamientos, procesos, metodologías o prácticas de acción. La ventaja del término es que no está asociado a ningún juicio de valor, lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada del observador de este.

2.- *Transformación*: se refiere al proceso in-out, que nace o emerge de los sujetos, actores o de la organización en pos de un futuro mejor; en el mundo de los sistemas los procesos de transformación implican estructuras profundas que en realidad se consideran cambios.

3.- *Cambio*: es un proceso out-in que responde a una demanda de adaptación dentro del sistema, en el mundo de los sistemas está considerado como mejoría, agregación o reparación dentro del sistema.

La gestión del cambio nace desde la percepción del tipo de quiebre que está allí en juego y desde allí se arma la estrategia de intervención y la herramienta a utilizar, Watzlawick (1995).

3.2.8 Modelos de Gestión del Cambio.

Para llevar a cabo los procesos de cambio planeado en las organizaciones, se hace indispensable utilizar alguno de los modelos teóricos desarrollados por autores reconocidos en el ámbito del Desarrollo Organizacional, mediante la utilización de un modelo, se busca ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio y gerenciarlos de manera estratégica en las empresas. (Jiménez, 2003) Entre los diferentes modelos se encuentran:

- El Modelo de Cambio de Kurt Lewin
- El Modelo de Planeación
- El Modelo de Investigación – Acción
- El Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello

- Modelo de Gestión del Cambio de Bernardo Blejmar

3.2.9 Modelo de Gestión del Cambio de Bernardo Blejmar.

Para efectos de este trabajo se utilizará este último, el Modelo de Gestión del Cambio de Bernardo Blejmar.

Bernardo Blejmar (2005) señala que los principales elementos que permiten establecer una gestión del cambio son los siguientes:

- *Comunicación:* toda gestión del cambio tiene una razón de ser, un “para que”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, “la audiencia del cambio”. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.
- *Análisis de Impactos:* si toda gestión del cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- *Movilización Política:* este componente se propone trabajar quienes son los actores involucrados en el cambio o transformación, que lugares ocupan en la distribución de poderes y autoridad, que intereses se afectan, que aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores y cuál debería ser la estrategia para llegar a cada uno. En la idea de la escena organizacional este componente también debe leerse como un campo político donde el poder juega su juego. Este componente busca descifrar quien patrocina el cambio, no asociada a organizaciones autogestionadas, sino a un

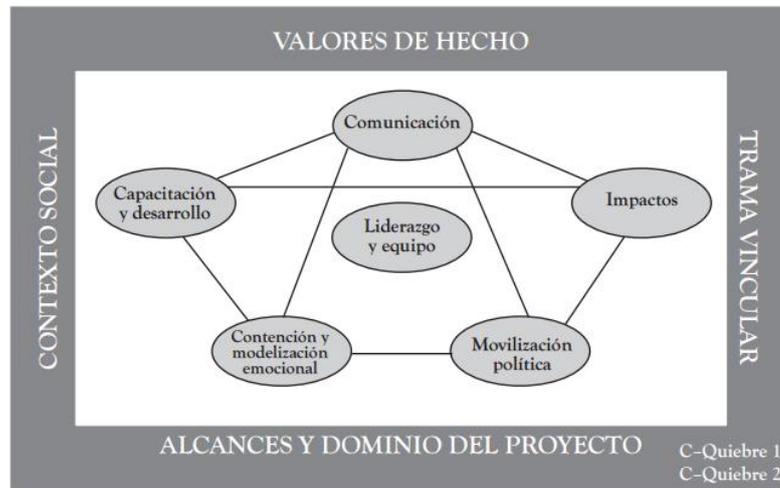
modelo de estratificación jerárquica. Al cambio o transformación alguien lo declara, con poder o sin poder, con autoridad o sin ella.

- *Contención y Despliegue Emocional*: desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima organizacional que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.
- *Capacitación y Entrenamiento*: una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento y de las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que pueden implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que emergen en los procesos del cambio.

En el centro de estos componentes está el *factor liderazgo*: esto es, quién / quiénes conducen la gestión del cambio, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo tipo de proceso de cambio, desde que visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

En este componente incluimos el lugar del *grupo gestor* como aquel grupo que se asocia con el liderazgo y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en todo su conjunto. En la figura 5 se observan todos los componentes para la gestión del cambio de forma integrada, enmarcados por otros elementos importantes incluidos en el ámbito organizacional.

Figura 5: Modelo de Gestión de Cambio



Fuente: (Blejmar, 2005)

3.2.10 Agentes del Cambio

En relación a lo que se ha planteado sobre el cambio planificado en las organizaciones, es importante definir quién o quiénes serán los responsables de la ejecución de las actividades de cambio en las organizaciones, quien los podría llevar a cabo, en este caso estamos hablando de los Agentes de Cambio. Los Agentes de Cambio, son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Estos pueden ser administradores, empleados de la empresa o institución o consultores externos. Lo que significa que los agentes de cambio pueden ser internos o externos y se pueden caracterizar como: generadores de cambio, que demuestran la necesidad de un cambio en la organización. Implementadores de cambio, que realizan las actividades de cambio que han sido especificadas por la alta gerencia y Adaptadores de cambio, que sería los administradores de niveles bajos y empleados que operan los cambios como parte de su trabajo diario.

3.2.11 Focus Group

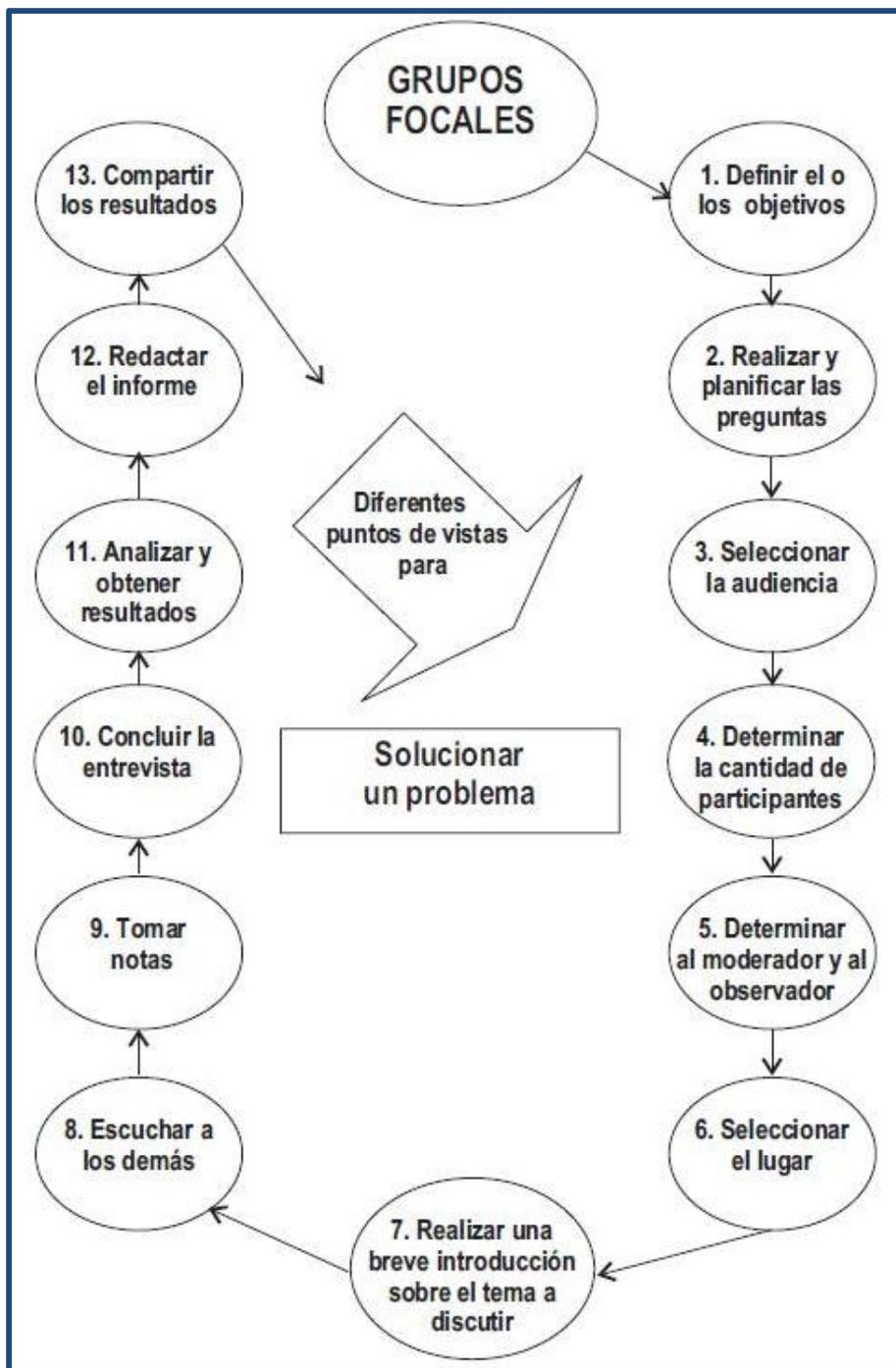
El Focus Group (grupo focal) es una técnica de la investigación cualitativa que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, su objetivo es la recolección de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas. (Cortés, 2005).

Romo y Castillo (2007) exponen que el Focus Group tiene una finalidad práctica que busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema determinado. De igual modo, por medio de esta técnica los entrevistados hablan en su propio lenguaje, desde su propia estructura y empleando sus propios conceptos, y son animados para seguir sus prioridades en términos propios.

El Focus Group consiste en una reunión de grupos de personas (entre 5 y 12) conducidas por un moderador, estimuladas a interactuar e intercambiar ideas.

A continuación se puede observar un diagrama de los pasos para realizar el Focus Group:

Figura 6: Pasos para realizar los Focus Group



Fuente: Cortés, 2005

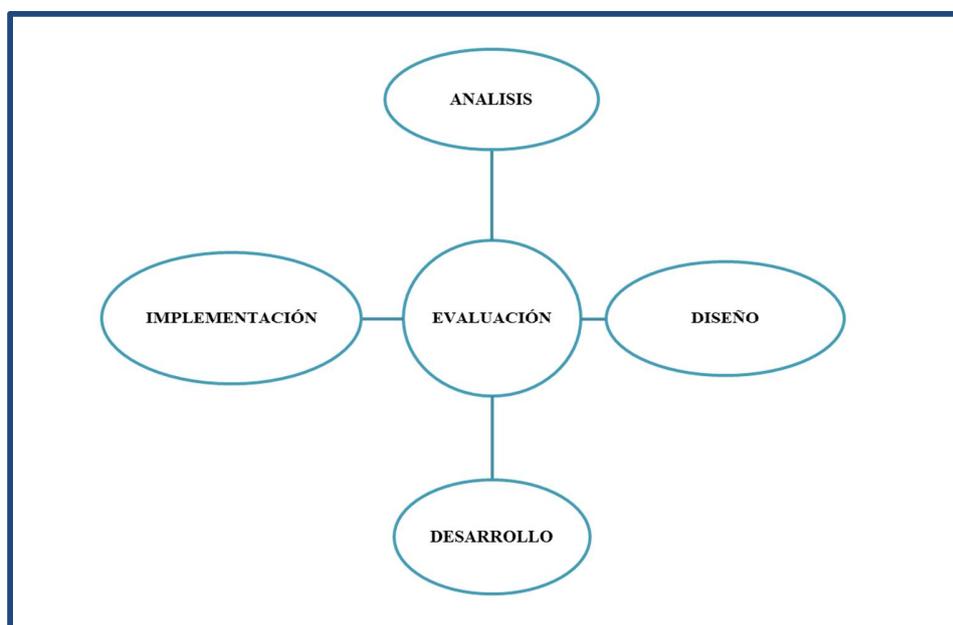
3.2.12 Diseño Instruccional

Existen incontables definiciones de Diseño Instruccional, sin embargo se seleccionó la más acorde al trabajo en cuestión, la definición de Richey, Fields y Foson (2001) en la que señala que el Diseño Instruccional es una planificación de la instrucción de manera sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

De igual manera, se han planteado numerosos modelos de diseño instruccional; a efectos de este trabajo se seleccionó el modelo conocido como ADDIE, el cual es el más adaptable a cualquier situación, tema, organización y modelo de formación.

De acuerdo a Consuelo Belloch (2005), el modelo ADDIE es “un proceso de diseño instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase”

Figura 7: Fases del Modelo ADDIE



Fuente: Elaboración Propia

El nombre ADDIE corresponde a las iniciales de las fases del modelo, las cuales se explicarán a continuación:

- Análisis: Es el paso inicial, consiste en analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- Diseño: consiste en desarrollar un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- Desarrollo: La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- Implementación: Se refiere a la ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- Evaluación. Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

“El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental – bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación a realizar” (Arias, F. 2012, p. 106). El tener como base y apoyo los argumentos teóricos necesarios, permitió facilitar el desarrollo de esta investigación.

La revisión de las bases teóricas expuestas, hizo posible el desarrollo de la propuesta de intervención, tomando como base un modelo de gestión del cambio que sirvió de guía. Por otro lado fue importante entender conceptos claves sobre el tema que se está tratando y seleccionar los más pertinentes y adecuados según las características de la organización en estudio y la situación en la que se encuentra.

CAPÍTULO IV : MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

Cualquier investigación formal requiere de un conjunto de pasos o procedimientos que permitan darle sentido lógico y coherente al conocimiento, para su posterior análisis e interpretación. “Esta vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o un objetivo es lo que se conoce como metodología”. (Arias, F. 2012, p. 18)

Arias, F. (2012, p. 27) define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

La metodología planteada para la realizar este trabajo, es un tipo de **investigación aplicada** en su modalidad **investigación – desarrollo**, debido a que se pretende ampliar el conocimiento de la organización mediante la elaboración de las matrices para así producir mejoras en la comunicación y condiciones y métodos de trabajo.

De acuerdo con Cívicos y Hernández (2007) la investigación aplicada o práctica, se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además permite desarrollar la creatividad e innovar.

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

El término investigación – desarrollo, abreviado I + D es el “conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos”.

La investigación – desarrollo utiliza estos resultados para corroborar la teoría en el campo, para que así surjan de la teoría existente nuevos elementos, que permitan la innovación en cuanto a métodos o programas de acción.

Fases

El desarrollo de productos o servicios es una estrategia de creación de valor para cautivar a los clientes y consumidores actuales y futuros. Para obtener beneficios se considera lo siguiente:

- *Diseño y desarrollo*: de nuevos productos y servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.
- *Especificación*: explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.
- *Implantación*: de nuevos diseños organizacionales que están orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la tecnología, el tamaño y la complejidad han sido determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.
- *Evaluación*: valorar el entorno actual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales; analizar datos.

Según la fuente de los datos a trabajar, será una *investigación primaria* o también denominada investigación de campo o diseño de campo, por lo tanto es categorizada como *no experimental*. Arias, F. (2012, p. 31) la define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar

variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”.

En cuanto al tiempo de recolección de los datos, esta investigación será *transversal* debido a que se tomarán los datos en un momento determinado sin alterar o modificar la variable a estudiar; de igual manera, se observarán los hechos ocurridos tal como se presenten en su contexto natural, para posteriormente ser analizados. Tal como lo explica Bernal, C. (2006, p. 119), “son aquellas investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Para Briones, estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio”.

4.2 Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos

Arias, F. (2012, p. 67 y 68) define la técnica de investigación como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, la cual se complementa con los instrumentos de recolección de datos, los que son usados para “obtener, registrar o almacenar información”.

La técnica de recolección de datos utilizada en esta propuesta de intervención fue el Focus Group. Para la realización del mismo se utilizó como instrumento una Guía del moderador (Ver Anexo II) y la información obtenida se presenta en matrices.

4.3 Población y Muestra

La población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (Arias, F. 2012, p. 81). Es importante mencionar que la población se encontrará delimitada por el problema y los objetivos de estudio.

Grupo Ímpetu Centro de Danza cuenta con una población finita de cincuenta y siete (57) trabajadores en su mayoría de sexo femenino distribuidos entre las tres (3) sedes. “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Arias, F. 2012, p. 83). Considerando lo expuesto por el autor,

podemos decir que la muestra a considerar para esta investigación sería una muestra no probabilística, debido a que la elección de los elementos a medir depende de las causas relacionadas con las características de la investigación a realizar; por lo cual, estaría constituida por una muestra total de cuatro (4) integrantes del equipo directivo, el cual estará conformado por tres (3) directores de sede, los cuales representarán a cada una de ellas y el cuarto integrante del equipo directivo será el Director General de la organización.

4.4 Operacionalización de Variables

Parafraseando a Arias, F., la operacionalización de variables consiste en un proceso por el cual se transforma la variable en un término concreto, observable y medible, a través de dimensiones, indicadores e ítems o preguntas.

A continuación, en la Figura 6 se puede observar el esquema de la operacionalización de la variable del presente trabajo:

Figura 8: Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL	Intervenir la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza por medio de la Gestión del Cambio, basada en el modelo de Bernardo Blejmar, 2005.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Diseñar un modelo de gestión del cambio, para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, utilizando los principales elementos: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y Capacitación y entrenamiento	GESTIÓN DEL CAMBIO:	Comunicación	Focus Group	Guía del moderador
		Análisis de Impactos		
		Movilización Política		Matrices
		Capacitación y entrenamiento		

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Procedimiento a Seguir

Se realizaron diversas actividades para lograr los objetivos establecidos, a través de la metodología definida para la gestión del cambio, según se detalla a continuación:

1. Diseño y desarrollo:

Se diseñaron los instrumentos para registrar información de los componentes del esquema de intervención en gestión de cambio planteados en el modelo de Bernardo Blejmar. Estos son los siguientes: Matriz de Comunicación, Matriz de Análisis de Impactos, Matriz de Movilización Política y Matriz de Capacitación y Entrenamiento.

Se diseñó la sesión para el Focus Group siguiendo las fases establecidas para esta técnica (Ver Anexo I), la cual permitió recolectar la información necesaria para la elaboración de las matrices antes mencionadas, las cuales constituyen la propuesta de gestión del cambio.

2. Especificación:

- *Matriz de Comunicación:* esta matriz compiló la información relacionada con el mensaje que se quiere comunicar, quién lo debe comunicar, cómo y cuándo para tener una mayor efectividad al momento de implementar el cambio. Esto se realizó a través de una sesión de Focus Group con los Directores de cada sede. La finalidad fue determinar los canales de comunicación con los que cuenta actualmente la organización y para así poder desarrollar una estrategia comunicacional que permita que la intervención sea efectiva.

- *Matriz de Análisis de Impactos:* esta matriz se elaboró igualmente a través de la sesión de Focus Group, la temática a tratar fue analizar los riesgos tanto internos como externos asociados al proceso de cambio para poder anticiparse a ellos y mitigarlos.

- *Matriz de Movilización Política:* se refiere a identificar a aquellas personas del equipo que son más resistentes al cambio, al igual que las que tienen la autoridad o el poder para impulsar el cambio dentro de organización. A través de una entrevista

a los directores de cada sede, buscó identificar a aquellas personas claves del equipo, ya sea por su resistencia al cambio o por su influencia y autoridad dentro de la organización.

- *Matriz de Capacitación y Entrenamiento:* son todas aquellas actividades específicas que permitirán a los miembros de la organización aprender y mejorar las dimensiones planteadas al inicio de la investigación. Se propusieron una serie de actividades específicas de capacitación y entrenamiento que permitirán a los miembros de la organización aprender y mejorar al momento de formalizar los procesos a través del uso de un manual.

3. Implantación:

En esta fase se llevó a cabo la sesión de Focus Group, utilizando la guía del moderador diseñada para tal fin. Se procesó la información recolectada y estos resultados que arrojó esta actividad se presentan según los elementos del Modelo de Gestión de Cambio Organizacional de Bernardo Blejmar, en las matrices de Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y Capacitación y Entrenamiento.

Se realizó una segunda reunión con el equipo directivo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza para presentar y validar las matrices elaboradas.

4. Evaluación:

Finalmente, para la etapa de evaluación, durante la reunión con el equipo directivo, se obtuvo retroalimentación sobre la actividad realizada y sus resultados. Así mismo, se recomendó la realización de las actividades propuestas en cada una de las matrices y su seguimiento y evaluación.

4.6 Cronograma.

A continuación, se presenta la Figura 7, la cual corresponde al cronograma de actividades a realizar para la culminación de este Trabajo Especial de Grado:

Actividades	MES 1					MES 2				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
1era reunión con el Director General y los Directores de cada sede										
Procesamiento de la información levantada en las matrices										
2da reunión con el Director General y los Directores de cada sede										
Realizar la matriz de capacitación										
Presentación de las matrices definitivas al Director General										

Figura 9: Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V PROPUESTA Y DESARROLLO DE INTERVENCIÓN

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo de diseñar una propuesta de gestión del cambio, para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, utilizando los principales elementos del modelo de Bernardo Blejmar (2005), se siguieron los pasos establecidos como procedimiento en la propuesta metodológica, y se presentan los resultados de cada una de las dimensiones establecidas en la operacionalización de variables: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y Capacitación y Entrenamiento, en las matrices respectivas (Tablas 1, 2, 3, y 4).

5.1 Análisis de la Matriz de Comunicaciones

La Matriz de Comunicaciones buscó analizar aquello que se desea difundir en la organización en torno al cambio, considerando aquellos mensajes claves y los canales que pueden usarse para tal fin; así como también, las personas más idóneas para comunicar la información relevante para la implementación del Manual de Procedimientos.

De igual manera, dicha matriz permitirá evaluar las personas a quienes debería asignárseles la responsabilidad de comunicar el cambio, el tiempo en que debe realizarse para que de esa manera todos los miembros de la organización estén al tanto del proceso que se ejecutará dentro de Grupo Ímpetu Centro de Danza.

A continuación se anexa la Tabla 1 que agrupa los principales hitos comunicacionales y los responsables de realizar dicha tarea dentro de la organización para el proceso de implementación del manual de procedimiento:

Matriz de Comunicaciones						
Nombre del Proyecto	Implementación del Manual de Procedimientos				Fecha de Revisión	Mayo, 2016
Hito Comunicacional	Objetivo	Mensajes Claves	Canal	Emisor	Tiempo	Destinatario
Presencia de un Cambio	Dar a conocer a los miembros de la organización sobre la nueva formalización de los procesos a través del Manual de Procedimientos	Existe un Manual de Procedimientos que va a dirigir las tareas	Reunión con el personal	Director General y Director de Sede	Un mes antes de implementar el Manual	Directores de Sede, Personal de Atención al Cliente y Elenco
Necesidad del Cambio	Concientizar sobre la necesidad, importancia y utilidad de formalizar los procesos	El Manual va a facilitar su trabajo Les va a permitir trabajar de manera más organizada y eficiente	Reunión con el personal Dramatización comparativa entre la formalización y no formalización de los	Director General y Director de Sede	Un mes antes de implementar el Manual	Directores de Sede, Personal de Atención al Cliente y Elenco

		Les permitirá delegar funciones	procesos Cartelera / Slogan			
Contenido	Difundir el contenido del Manual	Pasos de los procesos descritos en el Manual según la jerarquía	Capacitación Manual impreso	Director General y Director de Sede		Directores de Sede, Personal de Atención al Cliente y Elenco

Tabla 1 Matriz de Comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla anterior se pudo observar que durante la sesión de Focus Group, los directores se plantearon tres (3) objetivos, cada uno de ellos tiene un mensaje clave sobre qué se quiere comunicar y define el canal de comunicación más apropiado para transmitir dicho mensaje, durante la sesión realizada se propuso gran variedad de estrategias comunicacionales las cuales deberán ser desarrolladas a profundidad.

De igual manera, se elige el emisor más apropiado, que en todos los casos según la información recopilada es el director de cada sede respectivamente. También se consideró apropiado iniciar el proceso de comunicación del cambio un mes antes de su implementación. El proceso de comunicación estaría dirigido a todos los miembros de la organización: Directores de Sede, Personal de Atención al Cliente y Elenco.

5.2 Análisis de la Matriz de Impactos

La Matriz de Impactos o Riesgo buscó analizar el grado de riesgos inherentes asociados al proceso de cambio dentro de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza; así como, los factores que pueden influir en el cambio. Igualmente, una matriz de riesgo permitirá evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que podrían impactar durante la implementación del manual de procedimientos.

Esta matriz brindará las herramientas necesarias para mantener un clima apropiado en la organización, debido a que va a permitir mitigar aquellos eventos o riesgos que puedan presentarse durante la implementación del proyecto.

A continuación se anexa la Tabla 2 que agrupa los eventos que pueden presentarse durante la implantación de un manual de procedimientos en Grupo Ímpetu Centro de Danza:

Matriz de Impactos						
Nombre del Proyecto	Implementación del Manual de Procedimientos				Fecha de revisión	Mayo, 2016
Prioridad	Evento	Ocurrencia	Impacto	Acción de Mitigación	Responsable	
	Resistencia a los lineamientos y normas creativas por parte de los profesores	Medio	Bajo	Comunicar la importancia y utilidad del manual de procedimientos	Director de Sede	
	Quien comunica el cambio en cada sede	Alto	Alto	Responsable adecuado		

	Resistencia al Cambio	Bajo	Bajo	Comunicar la importancia y utilidad del manual de procedimientos	
	No haya concientización	Medio	Medio	Seguimiento	
	Comunicación no adecuada del cambio	Alto	Alto	Responsable adecuado	
	Resistencia de los directores a ceder el control	Medio	Alto	Capacitación sobre liderazgo	Consultor Externo
	Dificultad de funcionar según un manual de procedimientos	Bajo	Medio	Capacitación sobre utilización del manual	Director de Sede

Tabla 2 Matriz de Impactos.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla puede observarse que la organización considera que existen tres (3) eventos o riesgos *prioritarios*, los cuales tienen probabilidad de ocurrencia e impacto de alto a medio, los cuales pueden influir durante la implementación del proyecto. De igual manera, se identificó la existencia de tres (3) eventos con prioridad media de ocurrencia e impacto de medio a bajo, y un (1) evento con prioridad, ocurrencia e impacto bajo.

Haciendo un análisis global de lo expuesto en la Matriz de Impactos, es posible apreciar que las acciones de mitigación se centran principalmente en comunicar de manera adecuada el cambio y usando personas claves dentro de cada

una de las sedes para hacerlo más efectivo, eficiente y que genere la menor resistencia posible.

5.3 Análisis de la Matriz de Movilización Política

La Matriz de Movilización Política buscó analizar el grado de influencia y poder que tienen los miembros claves de la organización, sobre todo de aquellos que se encuentran asociados directamente al proceso de cambio dentro de Grupo Ímpetu Centro de Danza; son aquellos que pueden influir de manera positiva o negativa durante el cambio. De igual manera, dicha matriz permitirá evaluar las personas en quienes debe apoyarse la organización al momento de la implementación del manual de procedimientos.

Esta matriz brindará las herramientas necesarias para canalizar de manera adecuada el cambio, debido a que permitirá conocer la postura de los miembros claves y el grado de influencia de los mismos ante la implementación del proyecto.

A continuación se anexa la Tabla 3 que agrupa los principales actores dentro de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza para el proceso de implementación del manual de procedimiento:

Matriz de Actores Políticos							
Nombre del Proyecto	Implementación del Manual de Procedimientos	Fecha de revisión			Mayo, 2016		
Actores	Cargo	Grado de Influencia			Postura ante el Cambio		
		Alto	Medio	Bajo	A Favor	Neutro	En Contra
Daniel Solórzano	Director General	X			X		
Reynaldo May	Director Sede La Castellana	X			X		

Malory Rivas	Director Sede Prados del Este	X			X		
Karen Gallo	Director Sede La Lagunita	X			X		
Daniela Solórzano	Director Sede La Lagunita		X		X		
Taba	Profesor		X			X	
Profesora de Ballet	Profesor			X			X
Maria Gabriela	Directora		X		X		
Sebatian	Asistente operativo		X		X		
Ranniely	Profesor		X			X	
Leany	Profesor		X			X	
Norelbys	Profesor		X			X	
Génesis	Profesor			X		X	
Jesus	Profesor			X		X	
Michelle	Profesor			X		X	
Alejandro	Profesor			X		X	
Shantall	Profesor			X		X	
Ricardo	Profesor			X		X	
Aryam	Profesor			X		X	
Joselin	Profesor			X		X	

Tabla 3 Matriz de Actores Políticos.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla puede observarse que los principales líderes de la organización poseen un alto grado de influencia y se encuentran a favor del cambio dentro de la organización.

De igual manera, la matriz refleja que existe personas con grado de influencia medio que podría ser significativo entre sus compañeros, los cuales se encuentran en posición neutra ante el cambio, esto podría deberse a la falta de participación de los mismos o desconocimiento de la necesidad e importancia de la formalización de las condiciones y métodos de trabajo.

También se puede apreciar que los impulsores del cambio son los directores, ya que todos están a favor y tienen alto grado de influencia. Se infiere que esto puede ser porque están cargados con muchas responsabilidades y procesos que podrían delegar, se refleja la necesidad de formalizar las condiciones y métodos de trabajo principalmente en estos individuos.

5.4 Análisis de la Matriz de Capacitación y Entrenamiento

La Matriz de Capacitación buscó analizar las necesidades existentes dentro de la organización en torno al cambio, considerando aquellos contenidos que deben ser abordados al momento de realizar el cambio; de igual manera, asigna a las personas responsables de coordinar todo lo referente a la capacitación, así como las personas objetivo de la capacitación.

De igual manera, dicha matriz permitirá servir de herramienta para las personas que se encarguen de planificar la capacitación, ayudándoles a abarcar todos los elementos esenciales para que de esa manera todos los miembros de la organización estén al tanto de los procesos que deben ejecutar dentro de Grupo Ímpetu Centro de Danza.

A continuación se anexa la Tabla # 4 que agrupa los principales aspectos a considerar en la planificación de una capacitación, para de esta manera garantizar que se aborden los aspectos más importantes y relevantes en la implementación del manual de procedimiento para la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza:

Matriz de Capacitación				
Nom bre del Proyecto	Implementación del Manual de Procedimientos		Fecha de Revisión	Mayo, 2016
Nece sidad Detectada	Contenidos Básicos	Respo nsable de Organización	Respo nsable de Impartición	Target
nder a ejecutar los procesos a través del manual de la organización	Perfil de cargos	Directo r de Sede	Director de Sede	Directores, Personal de Atención al Cliente y Elenco
	Sistema operativo para administrar y gestionar todas las bases de datos			Personal de Atención al Cliente
	Clasificación de los procesos administrativos			Personal de Atención al Cliente
	Descripción, estructura y contenido de las clases			Elenco
	Normas para impartir clases			Elenco
	Presentación de formatos de procesos administrativos			Directores y Personal de Atención al Cliente
	Reglamento del DAM			Directores y Elenco

Tabla 4 Matriz de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se observa que existe una gran necesidad detectada durante la sesión de Focus Group. La cual es aprender a utilizar un manual de procedimientos, el cual contiene siete (7) secciones de contenido básico. El responsable tanto de la organización como de la impartición será el director de cada sede respectivamente. Finalmente, si bien todos serán capacitados de forma general sobre el uso del manual, la capacitación de cada sección del manual irá dirigida a los miembros pertinentes.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Cualquier evento, ya sea interno o externo, puede provocar un cambio del estatus quo en una organización. La gestión del cambio es importante en una organización, ya que permite anticiparse con la finalidad de llevar a cabo el proceso de la mejor manera posible.

La principal causa de resistencia a un proceso de cambio suele ser la incertidumbre, lo cual genera ansiedad y nerviosismo en los trabajadores. Pueden dudar sobre su capacidad para realizar los procesos de una nueva manera a la que estaban acostumbrados. Por otro lado, el proceso de cambio podría disminuir el poder o grado de influencia de algunos miembros, lo cual podría generar resistencia.

Las principales técnicas para disminuir la resistencia al cambio son: participación, educación y comunicación, facilitación y contención emocional.

Como resultado de la intervención se obtuvo una propuesta de Gestión del cambio para Grupo Ímpetu Centro de Danza, lo cual logrará la eficiente formalización y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Con estas actividades se buscó enfocar los esfuerzos en las estrategias para llevar a cabo el proceso de cambio, lo cual traerá muchas ventajas y formalización a la organización, lo que permitirá su crecimiento.

Como productos entregables se obtuvieron las siguientes matrices: Comunicación, Impactos, Movilización Política y Capacitación.

Los impactos deben ser mitigados, la comunicación debe fluir de forma abierta y constante, la capacitación juega un papel de suma importancia, capacitar y educar a los empleados sobre la necesidad del cambio y lo que se espera lograr con él, la

movilización política es clave, ya que una organización está conformada por su gente y de ellos dependen los procesos para lograr los objetivos

6.2 Recomendaciones

Como recomendación general, se propone tomar en cuenta el aspecto de contención y despliegue emocional propuesto por Blejmar en su modelo de la Gestión del Cambio. Además se recomienda llevar a cabo todo el proceso de gestión del cambio propuesto en las matrices elaboradas.

Se recomienda la participación de los miembros de la organización (directores, atención al cliente y profesores) en la elaboración del manual de procedimiento, para que no sea algo impuesto. De igual manera sería importante su participación durante el proceso de implementación del mismo.

A continuación se hacen una serie de recomendaciones específicas para cada uno de los elementos desarrollados en esta propuesta de intervención:

Recomendaciones sobre Comunicación:

- Se recomienda en primer lugar realizar sesiones acompañadas por un consultor externo, en donde se desarrolle un plan de estrategias comunicacionales extensivo para cada uno de los objetivos y canales de comunicación planteados en la matriz elaborada.
- Ampliar y mantener los canales de comunicación durante el proceso de cambio será de gran ayuda para reducir la incertidumbre y el estrés en los miembros de la organización
- Para el emisor, es decir, cada uno de los directores de sede se recomienda: Incentivar la comunicación bidireccional, estar consciente del significado de los mensajes que se transmiten y el lenguaje que se utiliza y por último mantener la credibilidad.

Recomendaciones sobre Impactos:

- Llevar a cabo las acciones de mitigación que se definieron durante la sesión de Focus Group antes de implementar el cambio. Prestando principal atención y de forma indispensable a aquellos eventos que arrojaron prioridad alta al momento de elaboración de la Matriz de Impactos.
- Mantenerse atentos ante la detección de algún otro evento interno o externo que pudiera ocurrir para incluirlo en la matriz.

Recomendaciones para Movilización Política

- Dentro del grupo de profesores hay personas que pueden servirles de apoyo durante el proceso de implementación del manual de procedimientos debido a su grado de influencia.
- Lograr a través de la comunicación, la participación, capacitación y otras estrategias, que la postura ante el cambio de los profesores con grado de influencia medio sea a favor del mismo, ya que actualmente todos se encuentran neutro.
- Se recomienda un levantamiento de esta matriz más verídico, ya que la misma se realizó desde la percepción de los directores de sede sobre su personal; sería más enriquecedor hacer una votación sobre la postura ante el cambio y que cada miembro defina su postura directamente.
- A pesar de que la única persona que está en contra del cambio tiene un grado de influencia bajo, resulta importante analizar y prestar atención a este caso particular.

Recomendaciones para Capacitación y Entrenamiento

- Para llevar a cabo lo propuesto en la matriz de capacitación, se recomienda utilizar el modelo ADDIE como diseño instruccional. El diseño instruccional tiene como objetivo de producir una propuesta de formación eficaz, competente e interesante.
- Se recomienda priorizar la Capacitación a los directores sobre liderazgo, dirigida por un Consultor Externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Carvajal Ledesma, K. L. (2015). *Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC*. Quito: Trabajo Especial de Grado.
- Cortés, C. (2005), *Formación de Usuarios y Modelo Educativo: Propuesta Metodológica para su Integración Vinculación en Instituciones de Educación Superior*, Tesis de Maestría en Bibliotecología y Estudios de la Información, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Díaz Barriga, F. (2006). *Principios de diseño instruccional de entornos de aprendizaje apoyados en TIC: un marco de referencia sociocultural y situado*. Tecnología y Comunicación Educativa, 41
- French, W. L., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Jiménez, G. P. (2003). *Cambio y Desarrollo Organizacional*. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigaciones y Postgrado, Caracas.
- Peter, W., Lynne, S., Albert, S., Lourdes, G., (2011). “*Modelos de Diseño Instruccional*”. Universidad Abierta de Cataluña. España.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 a ed.). México: Pearson Educación.
- Robins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (Séptima ed.). Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Williams, P., Schrum, L., Sangra, A. y Guardia, L. *Modelos de diseño instruccional. Material didáctico web de la UOC*. Publicación en línea. Disponible en <http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISE%C3%91O+INSTRUCCIONAL.pdf> , consultado el 3 de junio de 2016.

ANEXO I: Proceso de elaboración de Focus Group

1. Definición de los objetivos:
 - Caracterizar los posibles riesgos que pueda generar el proceso de cambio.
 - Identificar los actores vinculados al cambio de acuerdo a su postura ante el mismo.
 - Construir una matriz de comunicación para determinar las acciones a ejecutar.
 - Construir una matriz de capacitación para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza.
2. Se elaboró una guía para el moderador con las preguntas que guiaron la sesión
3. La audiencia seleccionada fue un director representante de cada sede de ímpetu centro de danza y el Director general.
4. La cantidad de participantes fue de 4 personas
5. El Moderador fue Annick Betancourt y el Observador: Adriana Chacón
6. Lugar: Grupo Impetu Centro de Danza Sede La Castellana
7. El día tal se realizó la sesión de Focus Group en el lugar acordado, en primer lugar se dio la bienvenida y la introducción, todo esto según la guía del moderador elaborada previamente.
8. Se escucharon las intervenciones de cada participante sobre las preguntas realizadas.
9. Se fue tomando nota de la información debatida.
10. Se realizó una conclusión donde se sintetizó grosso modo la información obtenida para la elaboración de las matrices.
11. Se procesó la información recaudada durante la sesión del Focus Group, se clasificó según cada uno de los objetivos del mismo y se vació en sus respectivas matrices.
12. Se redactó informe sobre los resultados obtenidos en las matrices de Riesgo, Comunicación, Actores y Capacitación.
13. Finalmente se convocó a una reunión con los participantes del Focus Group con la finalidad de presentarles las matrices elaboradas y los resultados obtenidos en las mismas. También se expusieron una serie de recomendaciones para la gestión del cambio en el momento que decidan implementar su manual de procedimiento.

ANEXO II: Guía del Moderador

Guía del Moderador: Focus Group

Gestión del Cambio en Ímpetu Centro de Danza

1. Preparación y explicación

a. Introducción:

Agradecer la participación y explicar las reglas del juego. Interés sobre sus percepciones, sus ideas y comentarios sobre el tema. No hay preguntas ni respuestas correctas ni incorrectas. Todos los comentarios –tanto positivos como negativos– son bien recibidos. Hacerles saber que tienen la libertad para expresar desacuerdo con los otros participantes. Nos gustaría tener muchos puntos de vista.

b. Finalidad:

Se requiere debatir sobre los posibles riesgos asociados al proceso de cambio. Por otro lado es importante identificar a aquellas personas que perciben con influencia sobre el equipo, ya sea negativa o positiva. También debemos señalar cuáles serán los canales de comunicación y quién comunicara la información en lo que respecta al cambio.

c. Procedimiento: Explicar cómo se llevará a cabo la dinámica, no se necesita esperar a que se les dé el derecho de palabra. Hablar uno a la vez.

2. Percepciones generales sobre la necesidad de la formalización de los métodos de trabajos y procedimientos.

a. Preguntas de Calentamiento

- ¿Cómo perciben actualmente la forma como se realizan los procesos en la Organización?

b. Preguntas Centrales

- ¿Cuáles son los eventos que podrían tener un impacto en el proyecto de cambio? Evaluar sobre probabilidad de ocurrencia de los eventos, Nivel de impacto que tendría en el proyecto de cambio el evento en cuestión de ocurrir, Que acción de

mitigación será necesario poner en marcha en caso de que el evento así lo requiera, Persona encargada de ejecutar la acción de mitigación, Momento en que debe ser ejecutada la acción de mitigación

- ¿Cuál es el propósito de la comunicación, porque es importante que se realice, que se pretende alcanzar? Cuáles son las ideas principales que debe contener el mensaje, que debe comunicarse de que manera será emitida la comunicación, cuál será el canal que se utilizará. Que persona debe ser el emisor de la comunicación, de quien sale directamente el mensaje. En qué momento o con qué periodicidad debe darse la comunicación, A que personas va dirigida la comunicación
- ¿Cuál es la brecha de conocimiento que necesita ser atendida, cual es el conocimiento que debe ser difundido, Cuales son los contenidos mínimos básicos que deben ser cubiertos para cerrar la brecha, Quien es el responsable de organizar la acción de capacitación (coordinar lugar, fecha, capacitador, diseño de la capacitación, convocatorias, evaluación, etc) Proveedor o encargado de impartir la acción de capacitación, Público objetivo, personas que deben asistir a la capacitación, Momento en el que debe ser impartida
- Quienes son los actores claves en cada sede, cuál es su grado de influencia y postura ante el cambio.
 - c. Preguntas de Cierre
- Además de lo ya expuesto por Ustedes, ¿cree que existan otras cosas que puedan hacerse?
- Quisieran agregar algún otro comentario sobre el tema?

3. Conclusión

- a. Breve resumen sobre las ideas principales
- b. Agradecer la asistencia y la colaboración

ANEXO VII: Propuesta de Intervención a Grupo Ímpetu Centro de Danza

Señores:

Grupo Ímpetu Centro de Danza.
Ciudad.-

Atención:

Sr. Daniel Solórzano, Director General

Asunto:
Propuesta de Consultoría.

La presente tiene la finalidad de hacerle llegar de manera formal la propuesta de consultoría, la cual según conversaciones previas, es realizar una intervención a través de la Gestión del Cambio. La propuesta de intervención de hará con el apoyo del equipo de profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Es importante contar con la colaboración plena de la organización para realizar un proceso de intervención exitoso.

Situación Actual

En el año 2015, se realizó un diagnóstico del clima organizacional donde se identificaron como oportunidades de mejora las dimensiones: Comunicación y Condiciones y Métodos de Trabajo. Aunado a ello, se nos informó sobre la necesidad de formalizar y estandarizar las condiciones y métodos de trabajo para el crecimiento de la organización.

Objetivo General

- Intervenir la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza por medio de la Gestión del Cambio, basada en el modelo de Bernardo Blejmar, 2005.

Objetivo Específico

- Diseñar un modelo de gestión del cambio, para la formalización de los métodos de trabajo de la organización Grupo Ímpetu Centro de Danza, utilizando los principales elementos: Comunicación, Análisis de Impactos, Movilización Política y Capacitación y entrenamiento.

Metodología

Para llevar a cabo el proceso de intervención se propone realizar una metodología evaluativa a través de:

- Focus Group.

Beneficios de la Propuesta.

Por medio del proceso de intervención, la organización contará con una propuesta de gestión del cambio al momento de implementar el manual de procedimiento que actualmente se encuentra en elaboración, gracias a ello el cambio será efectivo y eficiente.

Cronograma de Actividades

Actividades	MES 1					MES 2				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
1era reunión con el Director General y los Directores de cada sede										
Procesamiento de la información levantada en las matrices										
2da reunión con el Director General y los Directores de cada sede										
Realizar la matriz de capacitación										
Presentación de las matrices definitivas al Director General										

Presupuesto

Esta propuesta es una contribución (**el valor del trabajo de consultoría es cero costo para la organización**) académica a la organización Ímpetu Centro de Danza. Sin embargo, a modo ilustrativo del valor del trabajo a recibir, les presentamos un ejemplo de presupuesto por los procesos de diagnóstico e intervención.

FASE	Actividades	Horas de Consultoría	Costo Horas de Consultoría
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	Diseño y Planificación de la Propuesta	34	30.600,00
	Presentación de la Propuesta	6	5.400,00
	Focus Group	3	2.700,00
	Análisis de Resultados	27	24.300,00
	Plan de Gestión del Cambio	32	28.800,00
	Presentación de Resultados	6	5.400,00
	Total de Horas de Consultoría	108	97.200,00
	Factor Laboral	1,4	69.428,57
	Gastos Administrativos	1,15	84.521,74
	Factor Producción	30%	29.160,00
	TOTAL		377.510,31

Es importante resaltar que la información recabada es estrictamente confidencial y es propiedad de Grupo Ímpetu Centro de Danza, por lo cual, nos comprometemos a no divulgar, ni compartir, los resultados obtenidos.

De antemano, agradeciendo sus consideraciones a lo anteriormente expuesto, les saluda,

Atentamente,