



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROMOCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL POSITIVO MEDIANTE  
LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LOS  
DIÁLOGOS APRECIATIVOS**

**Caso: Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia.**

**TUTOR:**

***Cartaya F. Marinelda***

**AUTORES:**

**Flores L. Nashley D.  
C.I. 17.312.633**

**González E. Diana C.  
C.I. 17.065.275**

**Valencia, Abril de 2008.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROMOCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL POSITIVO MEDIANTE  
LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LOS  
DIÁLOGOS APRECIATIVOS**

**Caso: Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia.**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la ilustre Universidad de  
Carabobo para optar por el Título de Ingeniero Industrial**

**TUTOR:**

**Cartaya F. Marinelda**

**AUTORES:**

**Flores L. Nashley D.  
C.I. 17.312.633**

**González E. Diana C.  
C.I. 17.065.275**

**Valencia, Abril de 2008.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



### **CERTIFICADO DE APROBACIÓN**

Nosotros los abajo firmantes, miembros del jurado, designado por el consejo de Escuela para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **“PROMOCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL POSITIVO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LOS DIÁLOGOS APRECIATIVOS, Caso: Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia”**, realizado por los bachilleres **Flores L. Nashley D. C.I. 17.312.633 y González E. Diana C. C.I. 17.065.275**, hacemos constar que hemos revisado y aprobado dicho trabajo.

---

**Prof. Marinelda Cartaya**

**Tutor**

---

**Prof. Joaquín Barreto**

**Jurado**

---

**Prof. Agustín Mejías**

**Jurado**

Valencia, Abril de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a la Virgen; por regalarme el don de la vida y permitirme culminar con éxito esta carrera.

A mis padres, hermanos y familiares por creer en mí, apoyarme y guiarme por el camino del triunfo.

A la Universidad de Carabobo, por facilitarme el conocimiento y las experiencias para convertirme en Ingeniero Industrial.

A Enrique Pérez, por su apoyo incondicional, cariño y comprensión, gracias por no dejarme sola y creer en mí.

A Diana González, por recorrer juntas este camino hacia el éxito.

A todos mis amigos, por ayudarme a realizar este sueño, me alegro de haberlos conocido y cosechado amistades tan hermosas. Gracias por compartir mis tristezas y alegrías.

A la tutora Marinelda Cartaya, por guiarme y ayudarme al logro de esta meta.

A Emilio Cartaya y Yogilma de Cartaya; por sus valiosos consejos.

**Nashley Flores Landaeta.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Carabobo por haberme permitido cursar estos cinco (5) años rodeados por conocimiento y haberme abierto las puertas hacia un nuevo mundo que me permitió crecer.

A mi tía Patty por haber sido una madre y amiga ejemplar y haberme guiado con sus consejos durante toda mi vida, este logro nunca lo hubiera alcanzado sin ti no pudiera desear una madre mejor y aunque ahora estés un poco lejos se que tengo tu apoyo y amor incondicional y tu también tienes el mío, muchas felicidades por la llegada de mi bella sobrina Valentina.

A mi Abue Oliva por haberme criado y apoyado con su estilo intachable y haberse convertido en una madre que siempre estando pendiente de mi y de que no me faltara nada para poder seguir adelante.

A mi Hermana Paola por haberme soportado y apoyado todo este tiempo, sobre todo la etapa final que fue la mas fuerte eres una gran hermana mayor y estoy agradecida de tenerte.

A Nashley Flores por que juntas pudimos alcanzar la meta fijada.

A Sam por estar ahí, ayudándome, apoyándome y confiando en mi y en mis facultades gracias nene te amo.

A mi mama por haberme apoyado desde lejos y haber estado pendiente de mí.

A todos mis amigos que me apoyaron y acompañaron durante ese largo camino, en especial a Geral por haber estado siempre ahí para mi y no dejarme nunca desfallecer y aunque estés a un continente de distancia estuviste virtualmente mas cerca de mi que muchas personas y por ello te agradezco demasiado por ser una persona y amiga inigualable; yo también estaré ahí para ti cuando alcances esta meta "You Can do it"

A Javier López por haberte convertido en mi nuevo hermano y amigo.

**Diana González Esguerra**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen, por acompañarme y escuchar mis oraciones.

A mi mamá Naiza, gracias por estar siempre conmigo y apoyarme en todo momento, por confiar en mí y no permitirme abandonar este camino cuando sentí que me faltaban fuerzas para continuar; gracias a tu dedicación y sacrificio he llegado a ser lo que soy hoy en día. Por ese amor y apoyo incondicional que siempre me brindaste a lo largo de la carrera, espero recompensarte con este título que también es tuyo.

A mi papá Yogerson, por la comprensión y apoyo brindado, por motivarme a alcanzar mis metas sin dejarme vencer por los obstáculos, por ser mi ejemplo a seguir, por ofrecerme durante la carrera todo lo que necesite con el más grande amor. Por apoyar mis decisiones, me complace mucho obtener este título que también te pertenece.

Los amo.

A mis hermanas, Yoxi y Tanit por estar siempre a mi lado, las quiero con todo mi corazón, sin ustedes este camino no hubiera sido el mismo; me alegraron la vida en aquellos momentos de angustia y desesperación.

A mis abuelos, gracias por estar conmigo en todo momento.

A mis familiares, por compartir todas mis actividades y celebrar mis éxitos.

**Nashley Flores Landaeta.**

## **DEDICATORIA**

Se lo dedico en primer lugar a mi tía Patty, mi abue Oliva, mi hermana Pao y mi mama Martha, porque este logro no es solo mío sino de todas, que al aportar su granito de arena contribuyeron en mi formación tanto personal como profesional y no podría esperar una familia mejor, las amo.

A todos aquellos que hicieron posible este logro y me brindaron su apoyo hasta el final.

**Diana González Esguerra**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROMOCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL POSITIVO MEDIANTE  
LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE  
LOS DIÁLOGOS APRECIATIVOS  
CASO: Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia**

**AUTORES:** Flores, Nashley y González, Diana.

**TUTOR:** Ing. Marinelda Cartaya.

**COTUTOR:** Ing. Oswaldo Emilio Cartaya.

**Año:** 2008.

**RESUMEN**

El presente trabajo se refiere a la promoción del Cambio Organizacional Positivo mediante la aplicación de la metodología de los Diálogos Appreciativos en un proceso de cambio relacionado al Perfil del Liderazgo y Características del Trabajo en Equipo, en Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia. Metodología de motivación, autoconocimiento, evaluación y valoración que permite a las empresas y organizaciones apreciar e identificar sus fortalezas y usarlas para construir el futuro ideal. Adaptándose a las exigencias del entorno y el alcance de sus objetivos orientados a la calidad, productividad y excelencia. Para ello se describió la metodología de los Diálogos Appreciativos; se estableció la relación con el modelo de cambio planeado y se aplicó cada una de sus cinco fases: Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino (Ciclo "5-D"). Entre los resultados que se obtuvieron de esta investigación se tiene que la metodología involucró a las personas con el proceso y se logró una participación directa usando las Entrevistas Appreciativas; se evidenció que el potencial puede ser medido a través de imágenes del pasado, presente y futuro de sus empleados; se descubrió el Perfil del Líder y las Características del Trabajo en Equipo actuales y las anheladas llegando a obtener unas acorde con las exigencias de todos los miembros; por otra parte la habilidad afirmativa puede ser aprendida, desarrollada y mejorada, mediante la experiencia, la práctica, la disciplinada y el entrenamiento; finalmente se apreció que las personas se sienten más seguras y dispuestas al cambio, cuando están respaldadas por imágenes y recuerdos positivos de su pasado.

**Palabras Claves:** Desarrollo Organizacional, Cambio Positivo, Diálogos Appreciativos.



## INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente empresarial, de creciente complejidad y competitividad, es cada día más evidente, la importancia de los métodos de Desarrollo y Cambio Organizacional. Estos llevan a las organizaciones a ajustarse a las exigencias del mercado. Los desafíos de adaptación que enfrentan las mismas exigen no solamente la aplicación de la experiencia, sino de cambios progresivos en los hábitos, actitudes y valores del personal de todos los niveles de la organización.

Los Diálogos Apreciativos son la metodología localizada en el centro de la revolución del Cambio Organizacional Positivo; creados originalmente en el Departamento de Comportamiento Organizacional de la Weatherhead School of Management de Case Western Reserve University (CASE), por David Cooperrider, Ronald Fry y Suresh Srivastava; se consideran un nuevo paradigma basado en el descubrimiento y valoración de lo que da vida a las organizaciones, comunidades o grupos humanos, y que permite construir una nueva sociedad, apreciando y conservando lo mejor.

Al tomar una actitud apreciativa se está consciente de los problemas y se reconocen las soluciones, existen dificultades, pero se cree que pueden ser superadas; se ve lo negativo, pero se acentúa lo positivo; se está expuesto a lo peor, pero se espera lo mejor; hay razón para quejarse, pero se prefiere sonreír. Mirar apreciativamente no es ser inconscientes; es saber que tanto lo bueno como lo malo forman parte de nuestras interpretaciones y desde este conocimiento poder elegir.

Las organizaciones existen porque los integrantes que las rigen y las mantienen, poseen en sus mentes algún tipo de proyección positiva, una visión compartida en cuanto a qué es la organización, como funcionará, y en que se podría convertir. Virtualmente todos los actos organizacionales, sobre

todo en su nacimiento, se basan en alguna proyección positiva por parte del individuo o el grupo.

Por ello, para lograr que un cambio sea adoptado y sostenido se necesita que las entidades colectivas comprendan que las imágenes positivas permiten guiar el futuro; así mismo deben reconocer la importancia del diálogo en la adquisición de nuevos conocimientos y posibilidades.

El fundamento de la presente investigación se basa en que la aplicación de los Diálogos Appreciativos logra crear una cultura positiva y apreciativa, que permite emerger la metodología tradicional de resolución de problemas, para enfocarse en la búsqueda del núcleo positivo de la organización a partir del cual es posible cualquier tipo de transformación para el logro de resultados.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

En el primer capítulo se expondrá todo lo relacionado al planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

#### **I.1. Planteamiento y Formulación del Problema**

La sociedad se halla en constante movimiento, generando cambios de mayor trascendencia y magnitud, lo que exige a las organizaciones adoptar procesos sistemáticos que les permitan alcanzar sus metas; logrando afrontar las nuevas demandas, retos con un desempeño competitivo y exitoso que requiere de un ágil y dinámico Desarrollo Organizacional.

La alta gerencia se encuentran creando valora agregado bajo la presión de generar resultados; aumentar el rendimiento mediante un conjunto de propuestas que permitan alcanzar este objetivo. No obstante, hasta los dirigentes con más experiencia se atreven a implementar nuevas iniciativas de cambio incluso antes de haber preparado a los sistemas humanos para las mismas; como consecuencia, las buenas iniciativas fracasan.

En cada una de las distintas iniciativas de cambio las personas juegan un rol fundamental. Es necesario conocer el comportamiento, valores y



creencias de los grupos organizacionales para que el proceso de cambio sea eficaz.

Los grupos de personas no se identifican con el cambio propuesto, pues desconocen lo que podría ocurrir y como afectaría a los involucrados. Debido a que lo nuevo no es algo definido; una forma de defenderse de lo desconocido es aferrarse a lo conocido y, consecuentemente negar lo nuevo.

Como parte de las intervenciones del Desarrollo Organizacional surgió una teoría, denominada “Appreciative Inquiry” (Indagación Apreciativa); para efectos de esta investigación cada vez que se haga referencia a Appreciative Inquiry (Indagación Apreciativa), se designará el mismo como Diálogos Apreciativos. David Cooperrider y Suresh Srivastva en 1987 desarrollaron esta metodología de intervención como una efectiva herramienta de Desarrollo Organizacional; que a diferencia de la mayoría de los métodos que se centran en problemas y buscan soluciones, los Diálogos Apreciativos acentúa los aspectos positivos determinando las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, al mismo tiempo que construye el futuro deseado.

Muchos investigadores han comentado sobre esta nueva manera de atacar los conflictos; entre ellos se encuentra Varona (2003), que considera lo siguiente:

La teoría apreciativa es una teoría posmodernista que ha optado por una forma interpretativa de investigar la realidad social y que por lo tanto rechaza una explicación de la realidad basada en leyes Newtonianas y en la filosofía lógica-empiricista. Su objetivo no es establecer las relaciones causales que pueden existir entre variables organizacionales tales como tecnología, ambiente, tamaño, y estructura organizacional. Por el contrario, la teoría apreciativa se embarca en perspectivas investigativas que dan preeminencia a esquemas interpretativos, que están históricamente situados y constantemente cambiando y que son usados por los miembros de determinado grupo para dar vida y sentido a sus acciones y decisiones (Bartunek, 1984). Esta nueva teoría se ubica dentro



de lo que algunos investigadores han llamado la metateoría “sociorracionalista” de la ciencia (Gergen, 1982) que sostiene la tesis de que es muy poco lo relacionado con el desarrollo humano o con la conducta organizacional que está preprogramado o determinado por estímulos en una manera física o biológica. (p. 05)

Los Diálogos Appreciativos son un proceso de cambio que consta de diferentes fases, denominadas el ciclo de las “5-D” (nombre otorgado por sus siglas en inglés): Definir (*Define*), periodo de preparación, Descubrir (*Discovery*), revelando períodos de excelencia y realización, Soñar (*Dream*), imaginando una organización ideal, Diseñar (*Design*), creando nuevas estructuras y procesos, por último Destino (*Destiny*), implementando el sueño.

La concepción de la cultura y el sistema educativo occidental, plantea que la mejor manera de atacar los problemas es descubriendo los errores para sucesivamente corregirlos, en este ámbito de ideas surge en la década de los 60's una metodología de aprendizaje basada en el principio de usar los problemas, dudas, conflictos y confusiones como punto de partida para la adquisición e integración de nuevos conocimientos, conocida como Aprendizaje Basado en Problemas.

La idea de que el camino para mejorar consiste en eliminar los errores puede llevar a las organizaciones y empresas a desaprovechar las distintas oportunidades que brinda el entorno, impidiendo desarrollar estrategias que garanticen el éxito futuro y la implementación de un ambiente de innovación y creatividad; induciendo a los empleados al constante monitoreo negativo, lo que finalmente destruye el entusiasmo y desmoraliza a la organización.

Esta situación hace necesaria la implementación de una metodología basada en el supuesto de que el diálogo y las preguntas acerca de las fortalezas, éxitos, valores, sueños y esperanzas de una organización son elementos transformadores que comprometen y ponen en práctica la



voluntad colectiva de un grupo; aportando la oportunidad para abordar y promover iniciativas de cambio de manera exitosa.

¿Es posible para las organizaciones y empresas aceptar que el pasado se conforma de eventos que se pueden ver en forma positiva, para ser usados como experiencias educativas, y al entenderlas así, generar la energía necesaria para construir un futuro mejor?

¿De que forma se puede aprender escuchando las historias de distintas personas sobre un mismo evento (Liderazgo, Trabajo en Equipo, valores, procesos de aprendizaje, relaciones externas, etc.) en una organización o empresa?

¿Cómo se puede llegar a alcanzar una imagen positiva del futuro de la organización? ¿Como se logra la participación y colaboración de los miembros de la organización en los procesos de cambio? ¿Cómo se inician los procesos de cambio dentro de la organización? ¿De que manera las organizaciones y empresas pueden llegar a cambiar su forma de actuar al momento de solucionar problemas?

## **I.2. Objetivos**

### **I.2.1. Objetivo General**

Promover el Cambio Organizacional Positivo a través de la aplicación de la metodología de los Diálogos Apreciativos en un proceso de cambio en Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia.

### **I.2.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Describir y analizar la metodología de los Diálogos Apreciativos.



- ❖ Establecer la relación entre la metodología de los Diálogos Appreciativos y un Modelo de Cambio Planeado.
- ❖ Aplicar la metodología de los Diálogos Appreciativos en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia para promover el Cambio Organizacional Positivo.

### **I.3. Justificación de la Investigación**

En muchas ocasiones los sistemas humanos (organizaciones, grupos, equipos) no operan a su máximo potencial. Los Diálogos Appreciativos son una herramienta vital para cambiar esta realidad; porque permite promover el cambio personal y organizacional; basado en la concepción de que las preguntas y el diálogo pueden funcionar como elementos transformadores para promover iniciativas de cambio desde una perspectiva que potencia expectativas de éxito y que deja en el pasado la búsqueda de debilidades y errores.

El presente trabajo a través de los Diálogos Appreciativos, llevará a las organizaciones a:

- ❖ A descubrir y valorar los elementos actuales que le dan vida a la organización. Al enfocar a los trabajadores en situaciones en las que consiguieron un alto compromiso y rendimiento se podrá descubrir las fuerzas que los impulsaron a llegar a este nivel para luego recrearlas.
- ❖ Promover visiones positivas del futuro. Al estudiar con detenimiento lo que se desea lograr examinando iniciativas de cambio vigentes que pudieran recrear el futuro deseado.
- ❖ Promover el diálogo. Donde cada miembro de la organización tendrá la posibilidad de compartir sus descubrimientos, visiones, ideales e iniciativas para lograr un mejor futuro. Según Bradley (2004), “las apreciaciones individuales llegan a ser apreciaciones colectivas; la



voluntad personal se convierte en voluntad grupal; la visión personal se convierte en visión compartida” (p. 01).

- ❖ Trabajar como un solo equipo materializando el futuro a través de la innovación y las acciones; llegando a descubrir formas que hacen crecer a la organización.

La investigación planteada constituye un novedoso e interesante tema sobre Desarrollo Organizacional; de esta forma, este trabajo impulsará nuevas investigaciones y servirá de soporte para posteriores trabajos relacionados con el tema; está alineada a las áreas de investigación sobre Liderazgo, Cambio y Aprendizaje Organizacional establecidas en el Departamento de Gerencia de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, encontrándose relacionada con los trabajos: “Propuesta de un Modelo de Competencias del Liderazgo del Cambio Eficaz” de Borges y Cartaya (2004) y “Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisora Caso Mavesa- Alimentos” de Cartaya y Rangel (2005).

Gracias a la investigación, se iniciará un proceso alrededor de la temática en estudio, debido a que los Diálogos Appreciativos no son solamente una forma de construir organizaciones y generar nuevas estrategias sino; también representan un nuevo modo de ver la vida para construir una sociedad y comunidad totalmente nueva; conformada por individuos dedicados al manejo del cambio afirmativo.

En este caso; la organización en estudio es Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia, la cual actualmente enfrenta la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo inherentes dentro de cada empleado, así como el trabajo en equipo en la Sucursal, esperando renovar el trato entre los empleados y la energía grupal.

El reto propuesto por la empresa consiste en crear un ambiente positivo y agradable para sus empleados; al escuchar la voz del colectivo se establecerán los patrones de liderazgo y trabajo en equipo que todos





anhelan; contribuyendo a proponer estrategias y tácticas que permita alinear el comportamiento de los individuos con la cultura de liderazgo y trabajo en equipo aspirado tanto por los empleados como por la Sucursal; incrementando el compromiso del personal hacia la empresa, elevando la calidad de vida de los trabajadores e impulsando el logro de los objetivos establecidos.

Los Diálogos Appreciativos repercuten en el comportamiento de los individuos que conforman una organización, motivándolos a ejecutar las tareas con entusiasmo y excelencia.

Cualquier empresa estaría dispuesta a aplicar esta metodología para mejorar su organización; debido a que la misma establece una forma particular de atacar los problemas, estableciendo el Cambio Positivo a través de la búsqueda de los sueños y esperanzas de los miembros de la organización.

Es posible hacer progresar a una organización mediante cambios en su cultura organizacional. Es decir, un cambio permanente que incidirá en todo el sistema empresarial. Hoy en día las organizaciones están enfocadas en obtener una nueva mentalidad que propicie la pro actividad e innovación permanente.

Para los autores, esta investigación representa una oportunidad para aplicar y desarrollar los aspectos de su perfil como Ingeniero Industrial de la Universidad de Carabobo. Así mismo, en el planteamiento y desarrollo de este trabajo se toman en cuenta aspectos que surgen de las diferentes áreas de conocimientos que se constituyeron en la etapa de formación universitaria y que se enmarcan en aspectos como el análisis de problemas, la implementación de soluciones y el modelado de sistemas.



## **I.4. Delimitación**

### **I.4.1. Alcance**

La presente investigación abarca el análisis, estudio y la aplicación de los Diálogos Appreciativos como elemento facilitador en una iniciativa de cambio en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

La aplicación involucra las cinco fases de los Diálogos Appreciativos (Ciclo de las “5-D”), como lo son: Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino. Cabe señalar que la fase Destino se encuentra conformada por dos actividades: desarrollar estrategias, sistemas y procesos que permitan crear nuevas experiencias que promueven el cambio positivo y evaluar la estabilidad del cambio en el tiempo al monitorear el progreso del mismo, en la obtención de los resultados.

Este estudio se limitará al desarrollo de las estrategias, sistemas y procesos que permitan crear nuevas experiencias que promueven el cambio positivo en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

### **I.4.2. Limitaciones**

- ❖ La disponibilidad de información es reducida debido a la novedad de la investigación.
- ❖ Reserva de información por parte de las personas entrevistadas en la fase Descubrir del proceso de los Diálogos Appreciativos. El principal desafío que se plantea es establecer un diálogo efectivo dentro de la empresa, de manera que los trabajadores compartan la información que permita cumplir con las expectativas del proyecto.



## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presenta la documentación bibliográfica sobre la investigación y se describen algunos trabajos relacionados con el trabajo de investigación, las bases teóricas y el marco conceptual.

#### II.1. Antecedentes

Cada día crece el interés acerca del Cambio Organizacional, el Desarrollo Organizacional y sus últimas tendencias incrementándose las investigaciones relacionadas con los temas; se presentan a continuación algunos trabajos de investigación tanto a nivel nacional, como a nivel internacional que sirven de base en la presente investigación.

**Cartaya y Rangel (2005)**, proponen en su tesis de grado para optar a Ingenieros Industriales en la Universidad de Carabobo titulada “Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisora Caso Mavesa-Alimentos”, un modelo de gestión del cambio planeado para el nivel supervisorio en MAVESA alimentos, que permita a la organización abordar procesos de cambios y transformaciones de una manera eficaz, contribuyendo de esta manera a la adaptación de la organización a las exigencias actuales del entorno y al logro de sus objetivos orientados a la calidad, productividad y excelencia. Para ello analizaron una serie de modelos de cambio presentados por expertos en la materia de transformaciones organizacionales, luego determinaron las



actividades que formaron parte del modelo, conceptualizando el mismo en una representación gráfica de su filosofía, definieron las teorías que sustentan el modelo que permitió el logro de los objetivos y por último validaron el modelo con el Gerente de Recursos Humanos de MAVESA Alimentos. Como resultado de la investigación concluyeron que el proceso de cambio conceptualiza es un sistema abierto y dinámico que interactúa con el entorno y genera fuerzas que limitan el avance de las iniciativas de cambio.

**Cisneros (2003)**, en su monografía acerca del “Proceso de Cambio en una Empresa” realizada para la Cátedra de Administración de empresas III en la Universidad Alejandro de Humboldt ubicada en Venezuela; presenta una propuesta en donde el cambio ocurre a través de las personas. Y son consideradas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos. Presenta tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio donde la primera consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia para manejar los cambios, la segunda indica que una vez iniciado el proceso de cambio difícilmente se puede predecir lo que ocurrirá y por último que el cambio es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo. Con esta investigación se logró ver que es necesario darle sentido de dirección a las organizaciones y desarrollar estructuras organizacionales para hacerlas más competitivas utilizando la tecnología de punta que ayuda a materializar la visión trazada por las mismas, además se determinó que el fracaso en muchos esfuerzos de cambio radica en no tomar en cuenta al personal como centro de la transformación.

**Varona (2003)**, en su trabajo de investigación titulado Teoría Apiciativa y Comunicación Organizacional (“It is still possible to Dream. Appreciative Theory and Corporate Communication”) de la Universidad del Estado de San José, California. USA presenta la Teoría Apiciativa como una forma viable y complementaria de otras formas de acción-investigación, luego habla acerca de las fases del proceso de una intervención apiciativa, sus modalidades y condiciones de éxito. En segundo lugar, analiza el impacto del pensamiento y



del lenguaje positivo en la acción humana, la competencia afirmativa, los poderes y características del pensamiento positivo que según el autor representa los mayores retos de esta teoría. Con esta investigación el autor espera motivar a investigadores y profesionales de la comunicación organizacional para que entiendan que el camino más efectivo que tienen las organizaciones para mejorar es concentrarse en lo positivo que ya existe, construir sobre ello e imaginar lo que es todavía posible.

**Rivas (2002)**, en su ensayo titulado “Desarrollo Organizacional” realizado para aprobar el Modulo de Desarrollo Organizacional en la Especialización de Estrategia Gerencial y Prospectiva de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín Colombia; muestra una serie de conceptos referentes al Desarrollo Organizacional y al Aprendizaje Organizacional para llegar finalmente a definir al Desarrollo Organizacional como el contacto entre el pasado y el futuro de la organización sosteniendo el equilibrio de la misma mientras esta cambia. El Desarrollo Organizacional es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros les dice que sin importar las circunstancias cuenta con procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para dirigirse hacia el crecimiento y la competitividad.

**Reyes Y Velásquez (2001)**, en su trabajo de investigación sobre “Cambio Organizacional” realizado para aprobar la Cátedra de Teoría de las Organizaciones como parte del pensum de “Maestría en Gerencia Tributaria” en la Universidad Metropolitana localizada en Caracas, Venezuela; tratan aspectos sobre las fuerzas internas y externas que actúan sobre los procesos de cambio atacando de forma concisa los factores que intervienen en la resistencia al cambio. El aporte de esta propuesta es crear conciencia en las organizaciones de la necesidad de desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.



**Peña y Tovar (2000)**, presentan en su tesis de grado, realizada en Venezuela para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Carabobo “Cambio Organizacional Aplicado a una Dirección de Información y Control Estudiantil Universitario (D.I.C.E.S)”. Estableciendo a través del análisis y diagnóstico de la estructura organizativa de D.I.C.E.S. las bases y la propuesta del tipo de organización que garantice el funcionamiento efectivo y eficiente de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo. Uno de los resultados de esta investigación es que el entendimiento adecuado de la Misión y Visión de una organización (establecidas de manera apropiada con anterioridad) permite concentrar los esfuerzos de todos sus miembros en el cumplimiento de las mismas. Además toda organización debe funcionar bajo una estructura que le permita mantener una buena comunicación y una relación estrecha con su entorno.

## **II.2. Bases Teóricas**

En este tópico se despliegan los siguientes aspectos: Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, Iniciativas de Cambio, Cambio Organizacional Positivo y los Diálogos Apreciativos.

### **II.2.1. Desarrollo Organizacional (D.O.)**

Existen una gran variedad de definiciones de Desarrollo Organizacional, a continuación se citan algunas de ellas:

- ❖ Según Beckard (1969, p.10), el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

- ❖ Bennis (1969, p.02), lo define 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
- ❖ “Un diseño planteado de conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar una compañía de la situación en que presente menos excelencia” (Blake y Mouton, 1969, p.11).
- ❖ “Una disciplina para enfocar la energía humana hacia metas específicas” (Fordyce y Weil, 1973, p.13).
- ❖ Según Schein (1972, p.137), se concibe a la organización total como cliente, y se deben desarrollar programas muy ambiciosos para mejorar la capacidad por parte del sistema de clientes a fin de incrementar sus capacidades defensivas. Es este programa planificado a largo plazo y con un nivel de sistemas lo que ha recibido el nombre de desarrollo organizacional.
- ❖ “Un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos” (Schmuck y Miles, 1971, p.02).
- ❖ Según French y Bell (1996, p.29), es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.



### **II.2.1.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.)**

Surge a partir de una serie de acontecimientos e ideas publicadas entre los años 50 y 60, llegando a considerarse el año de 1962 como el de su surgimiento.

Con la llegada del D.O. se unifican algunos enfoques que veían a las organizaciones desde diferentes puntos de vistas llegando y se crea una nueva era en donde es vital el papel que juega el hombre dentro de la organización.

A continuación se muestran algunos hechos que explican el origen del Desarrollo Organizacional:

- ❖ Se crea un laboratorio dedicado a estudiar el comportamiento de grupo (Training Laboratory en 1947), donde los participantes actúan como investigadores y sujetos al mismo tiempo, compartiendo sus experiencias referidas al comportamiento en grupo mediante la asesoría de un psicólogo.
- ❖ La diversidad de teorías que mostraban enfoques diferentes referentes a la organización.
- ❖ La integración de dos puntos de vista, mediante un enfoque sistémico, como lo son el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.
- ❖ El surgimiento de los primeros resultados del Training Laboratory, mediante la publicación de un libro en el año de 1964, donde se exponen sus investigaciones, resultados y posibles aplicaciones para las organizaciones.
- ❖ La necesidad de encontrar un nuevo enfoque administrativo que habla respecto al hombre moderno y la organización actual.



### II.2.1.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional (D.O.)

El Desarrollo Organizacional se adapta a las situaciones y resulta difícil hablar de un objetivo en específico. Este establece un clima que es capaz de obtener información, para diagnosticar problemas y establecer situaciones que desarrollan el potencial, la capacidad de los individuos para progresivamente llegar al desarrollo de la organización y el cumplimiento de las metas establecidas.

### II.2.1.3. Fases Del Desarrollo Organizacional (D.O.)

Resulta importante establecer las fases por las que se debe pasar para lograr un Desarrollo Organizacional; en la figura 1 se muestra el esquema propuesto por Chris Argyris (c. p. en Torres, 2003, p. 16) en el que se especifican cada una de estas fases:

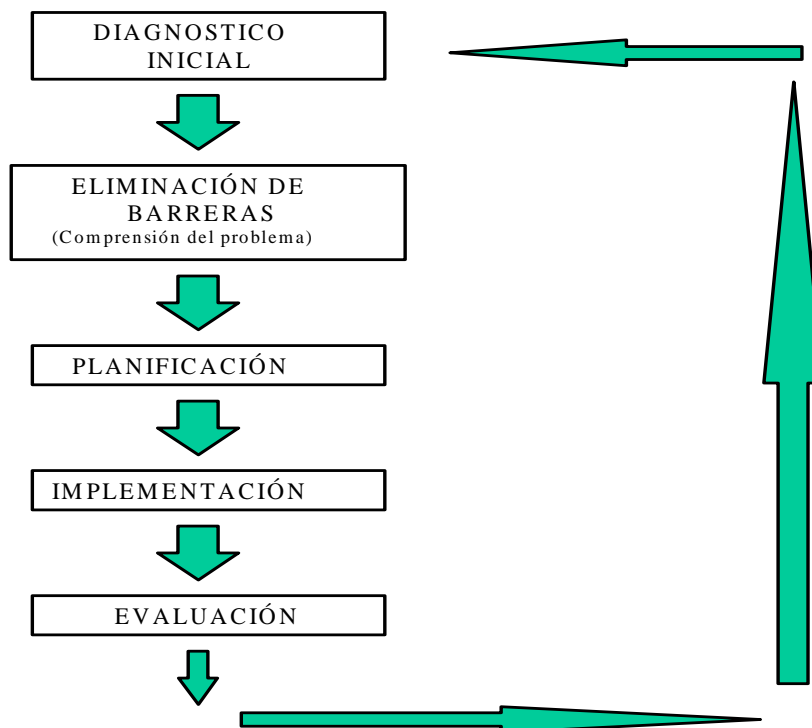


Figura 1 Fases del D.O. Datos obtenidos de Torres (2003).



#### **II.2.1.4. Fundamentos del Desarrollo Organizacional (D.O.)**

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el Cambio Organizacional. Al igual que toda disciplina, el Desarrollo Organizacional tiene basamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que les permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el Desarrollo Organizacional, como son: Modelos y Teorías del Cambio Planificado, Teoría de Sistemas, Participación y Delegación de Autoridad y Trabajo en Equipo:

#### **II.2.2. Cambio**

##### **II.2.2.1. Definiciones de Cambio**

A continuación se muestra algunas definiciones del concepto de cambio:

- ❖ “El cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas” (French y Bell, 1996, p. 03).
- ❖ “La modificación de un estado, condición o situación” (De Faria Mello, 1996, p. 47).
- ❖ “La modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”. (Hall , 1996, p. 200)
- ❖ Robbins (1996) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas.

- ❖ Según el Centro de excelencia en Gestión de Producción UC (GEPUC, p. 01), el cambio se define como “un proceso inevitable dentro de la naturaleza que involucra el paso de una situación a otra diferente, lo cual afecta en forma significativa las formas establecidas de comportamiento”

Cuando se habla de cambio se sostiene, como un instante diferente al anterior, que con lleva un proceso de alteraciones significativas en el ambiente, de resultados inevitables y consecuencias imprevisibles.

#### **II.2.2.2. Cambio Organizacional**

Anteriormente se definió el Cambio Organizacional resulta conveniente adaptar este concepto a las situaciones dentro de las organizaciones de donde surge el concepto, este se puede definir como las transformaciones que sufre el medio donde se moviliza la organización llevando al surgimiento de una nueva organización.

El Cambio Organizacional parte de la idea de que toda alteración que se de en cualquier zona o departamento de la organización la afecta en su totalidad, siendo así, un reto tanto humano como técnico, y debe confrontarse bajo una actitud orientada a establecer y mantener el equilibrio dentro de los grupos de trabajo y favorecer a cada uno de sus integrantes. Considerando los diferentes niveles de tolerancia al estrés que el mismo genera.

En la figura nº 2 se muestran los diferentes factores que actúan sobre la organización, como fuerzas internas y externas que llevan a la misma a colocarse en una nueva posición:



Figura 2 **Fuerzas del Cambio organizacional**. Datos obtenidos de Reyes y Velásquez (2001).

### II.2.2.2.1. Proceso de Cambio

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a que la organización adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de hacer negocios.

Existe un modelo de proceso de cambio sugerido por Lewin (1973), en el cual el cambio se divide en tres etapas: descongelar la antigua conducta, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

En todo proceso de cambio se encuentran individuos que se aferran al pasado buscando la seguridad que este les proporciona, este tipo de reacción es lo que se conoce como “Resistencia al Cambio”, a continuación se muestran algunas definiciones:

- ❖ Según Castañeda y Morales (1996), la resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares.
- ❖ Para Lewick (1993), la resistencia al cambio se expresa en forma de quejas, renuncias, paros laborales, hostilidad abierta hacia la gerencia.

En otros casos la resistencia puede observarse en formas indirectas como restricción de la producción, desperdicio, mano de obra baja en calidad, ausentismo, etc.

- ❖ Según Chain (1998), la resistencia al cambio es la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y los procedimientos.

Todos los conceptos anteriormente citados explicar de manera conceptual, lo que es la resistencia al cambio, sin embargo se debe tomar en consideración con igual importancia los aspectos que la generan; por ello, se muestra a continuación una pirámide que ejemplifica los motivos que pueden ocasionarla:

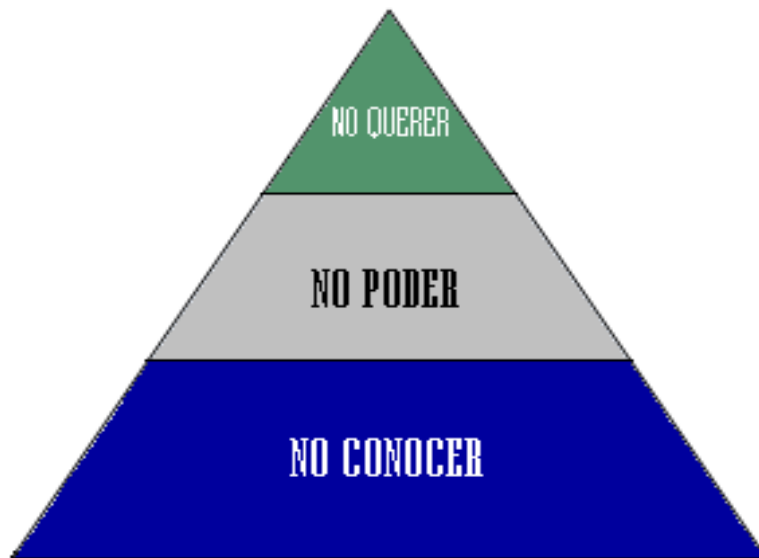


Figura 3 **Pirámide de la Resistencia al Cambio**. Datos obtenidos de Reyes y Velásquez (2001).

En la Base de la pirámide se encuentran las personas que ignoran el cambio que esta por surgir consecuencia directa de la carencia de buena comunicación eficaz entre los diferentes niveles jerarquicos dentro de la organización, creando una serie de incógnitas sobre el desenlace y el



impacto que tendrá este cambio tanto para el plano colectivo como el personal.

La visión parcializada que tienen las personas del cambio; con ello se quiere expresar la negativa que a primera impresión podría tenerse sin antes tratar de analizar los beneficios globales que este podría llegar a generar.

Los localizados en la zona del “No Poder”, son aquellos que tienen suficiente información respecto al cambio y sin embargo se resisten, por no disponer de la suficiente confianza en si mismo para creer que pueden cambiar y se sienten de alguna forma fusionados a la organización e ignoran como plantear o desarrollar estrategias adecuadas a la nueva modificación, sencillamente, no disponen de las habilidades requeridas para la nueva situación.

También se encuentran, dentro de esta población en el tope de la pirámide, el grupo denominado “No querer”; negativa que surge por juicios personales que se crea cada individuo y pueden tener su origen en el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad o sencillamente la necesidad de trabajar más.

### **II.2.2.3. Desarrollo Organizacional y Cambio**

La relación entre la resistencia al cambio y el desarrollo organizacional se puede apreciar de una mejor manera ilustrando que "el desarrollo organizacional trata al cambio en su totalidad" (French y Bell, 1996, p. 29).

Se ha establecido, que la situación cambiaria no se puede controlar ni reprimir, simplemente se debe aprender a convivir con ella; estableciendo una estrategia que permita adaptarse al cambio y que se conoce como: Desarrollo organizacional. Entendiéndose, que los cambios no son buenos ni malos, simplemente son modificaciones, alteraciones, quedando de parte de cada quien, establecer lo positivo de la situación.



Se debe tener en cuenta que el cambio forma parte de la vida diaria de las organizaciones y hacer notar la manera como estas manejan el cambio y tratan de conservar el equilibrio, adaptándose a las situaciones que van cambiando; y por ello se considera al cambio como un proceso de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

La forma de manejar el comportamiento de los individuos y grupos ante este cambio es donde surge el Desarrollo Organizacional, creado por la gerencia dentro de la organización; en donde al tratar de conseguir la participación activa de todos, logran niveles muy superiores a los que obtendrían si únicamente se limitaran a informarles acerca de la naturaleza del cambio.

Actualmente las empresas se ven en la necesidad de recurrir a ciertos cambios en algunos puestos de trabajo, trayendo como consecuencia que los trabajadores realicen tareas diferentes a las habituales, generando una renuencia al cambio que puede repercutir directa o indirectamente en el desarrollo organizacional.

Niebel (1996), expresa que esta reacción psicológica es totalmente normal y se puede localizar en cualquier persona, sin importar el puesto que ocupa. Con esto puntualiza que en algunos momentos dentro de la dirección de la empresa se entablan situaciones en donde la resistencia al cambio ocasiona que la alta gerencia rechace innovaciones valiosas de métodos que podrían llegar a generar altos beneficios, permitiendo que la empresa evolucione y alcance un nivel más competitivo.

Es importante resaltar que la comunicación y el entendimiento de opiniones por parte de los trabajadores y la gerencia es esencial, debido a que permite una mejor receptividad por parte de la administración e involucrándola a la motivación del personal para que se sienta placentero en cualquier sitio de trabajo, donde este ubicado, además de permitir la aceptación de nuevas tecnologías e innovación para lograr que la empresa evolucione y sea exitosa.

La diferencia entre el desarrollo organizacional y el cambio recae en que el D.O. es una estrategia planificada y continua que involucra a la cultura organizacional mientras que el cambio son factores que no se pueden predecir y si no se realiza un buen manejo del mismo solo estarán involucrados los afectados directamente, sin considerar a toda la organización que de una manera o otra siempre estará relacionada.

### **II.2.2.3.1. Modelos y Teorías del Cambio Planificado**

El desarrollo de modelos de cambio planificado de Desarrollo Organizacional surge a partir de las ideas de Lewin (1973), sobre la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social. El modelo de tres etapas del proceso de cambio propuesto por Lewin (1973), ha sido interpretado desde una perspectiva cognitiva por Schein (1987, 1998), y modificado en sus etapas por los discípulos de Lewin; conocidos como Lippitt, Watson y Westley (c. p. en Burke (1988), los cuales añaden nuevos pasos lógicos al modelo de cambio planificado para la consultoría de Desarrollo Organizacional. Asimismo se debe nombrar el modelo de Investigación-acción propuesto por primera vez en 1946 por Lewin.

A continuación se presentan cuatro (4) de los modelos de Cambio Planeado más reconocidos: el de Lewin, el de Planeación, el de Investigación-Acción y el de Investigación-Acción Reconceptualizada.

#### **❖ *Modelo de Cambio de Lewin***

Lewin (1973), define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

Cuando dichas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin (1973) un "equilibrio cuasiestacionario". Para modificar ese estado "cuasiestacionario" se puede



incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Para Lewin (1973), el proceso de cambio está comprendido por tres (3) fases:

1. **Descongelar:** Se deja atrás la vieja conducta.
2. **Cambio:** Se adopta una nueva actitud.
3. **Volver a congelar:** Se adopta la nueva conducta como permanente.



Figura 4 **Fases del Modelo de Kurt Lewin.** Datos obtenidos de (Stoner, Freeman y Gilbert, 1997).

Más adelante Schein (1987), toma la idea de Lewin y le incorpora una visión psicológica a cada una de las etapas identificadas en los procesos de cambio. Con esto Schein (1987), busca explicar las motivaciones y actitudes psicológicas del individuo en cada una de las etapas de cambio propuestas por Lewin (1973).

1. **Descongelamiento:** Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. El individuo acepta que su conducta actual no es la adecuada, lo que le crea incomodidad y un sentimiento de desadaptación, induciéndole el deseo del cambio.
2. **Cambio:** Desplazar la organización hacia un nuevo estado o nuevo nivel con respecto a patrones de hábitos y comportamientos. El individuo busca información que le demuestre que el cambio o el nuevo camino seleccionado sean viables y convenientes. Para esto busca un modelo al cual adecuarse.

- 3. Recongelamiento:** Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, el cual, con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. El individuo tomará la nueva conducta como definitiva si, se ajustan a él y a las personas cercanas que la rodean.

A continuación se muestra la tabla nº 1 donde se esquematizan las características de cada una de las fases propuestas por Lewin (1973), y Schein (1987, 1988).

**Tabla 1** *Características de las fases de Kurt Lewin y Edgar Schein.*

Fase	Características de la fase
Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
Cambio	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
Congelar	Se deben implementar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

*Nota. Datos tomados de Stoner, Freeman y Gilbert (1997).*

### ❖ **Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley**

Lippitt, Watson y Westley (1958), amplían la Teoría de Cambio de tres (3) fases de Lewin; planteando siete (7) etapas durante el proceso de cambio, etapas que a consecuencia del enfoque psicológico de los autores incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema, es decir un consultor.

Etapas:

- 1. Exploración:** Diagnosticar el problema; evaluando las necesidades para el cambio.
- 2. Entrada:** Establecimiento de una relación con el sistema; evaluando la motivación y la capacidad de los individuos para aceptar el cambio.
- 3. Diagnóstico:** Estudio del problema; apreciando los recursos, la motivación y al agente de cambio; esto incluye compromiso del agente de promover y combatir la resistencia de los individuos.
- 4. Planeación:** En esta etapa, los proyectos de acción son desarrollados y las estrategias son establecidas, se deben elegir cambios progresivos.
- 5. Acción:** Consiste en la transformación de las intenciones en esfuerzos reales.
- 6. Estabilización y Evaluación:** Mantener el cambio. La comunicación, la regeneración y la coordinación son elementos esenciales en esta etapa del proceso de cambio.
- 7. Terminación:** Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador. El agente de cambio gradualmente debe retirarse de su papel. Esto ocurrirá cuando el cambio se haga parte de la cultura de la organización (Lippitt, Watson y Westley, citado en Burke, 1988).

A continuación se muestra un esquema que representa las etapas del cambio presentadas por el modelo de Lippitt, Watson y Westley (c. p. en Burke, 1988).

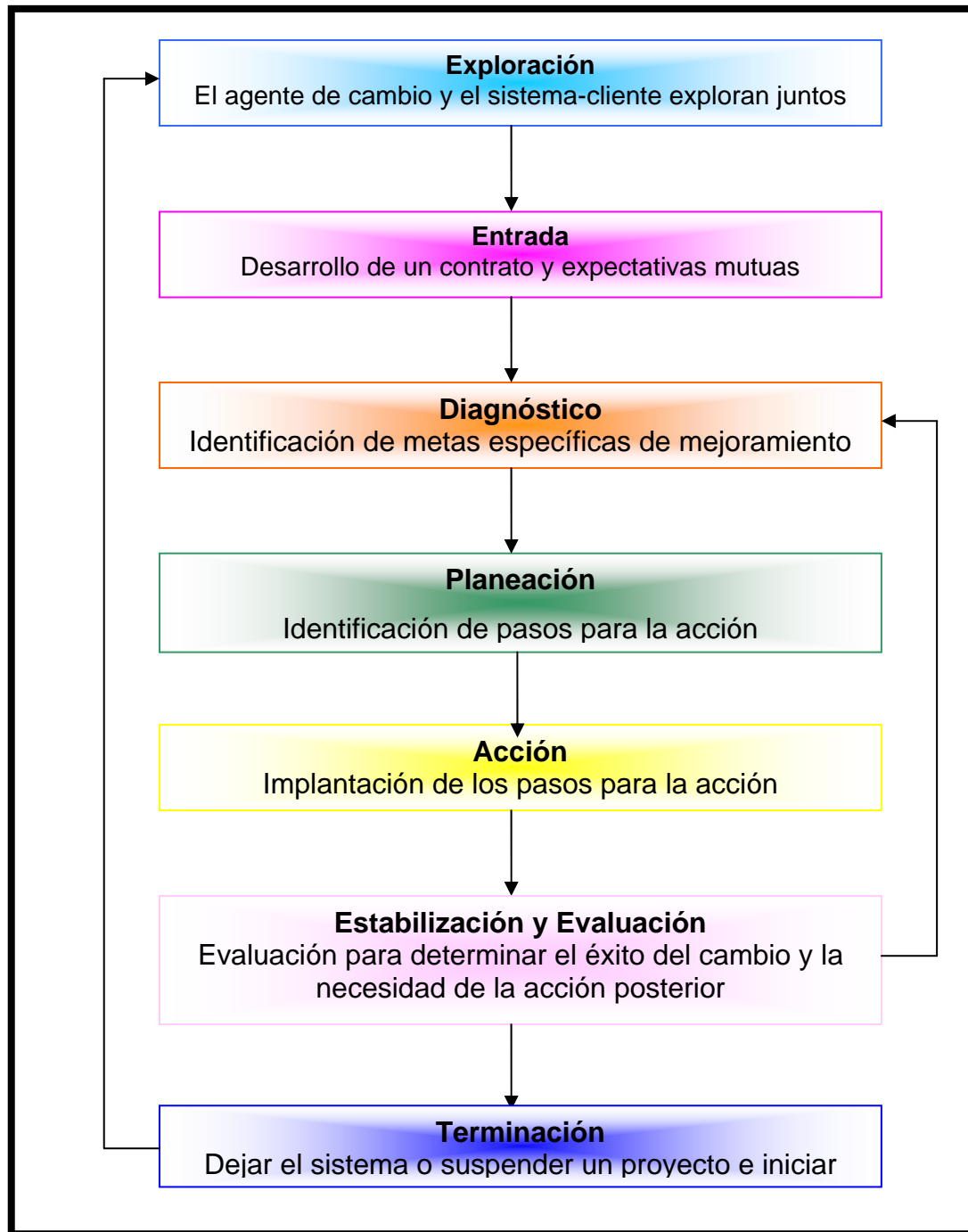


Figura 5. **Etapas de cambio del modelo de Lippitt, Watson y Westley.** Datos tomados de Stoner, Freeman y Gilbert (1997).

### ❖ **Modelo de Investigación-Acción**

Lewin en 1946, desarrolla formalmente una metodología de investigación llamada Investigación-Acción. Enfoque conducido por medio de información, iterativo, colaborativo y de pasos múltiples, para la investigación y la solución de problemas. Kemmis y McTaggart (c. p. en Bausela, 2002, p. 02), definen la Investigación-Acción como “el comprobar ideas en la práctica como un medio de mejora y como medio para incrementar el conocimiento acerca de cierto tema”.:

La investigación – acción supone entender la enseñanza como un proceso de investigación, un proceso de continua búsqueda. Conlleva integrando la reflexión y el trabajo intelectual en el análisis de las experiencias que se realizan, como un elemento esencial de lo que constituye la propia actividad. Los problemas guían la acción, pero lo fundamental en la investigación – acción es la exploración reflexiva que el profesional hace de su práctica, no tanto por su contribución a la resolución de problemas, como por su capacidad para que cada profesional reflexione sobre su propia práctica, la planifique y sea capaz de introducir mejoras progresivas. En general, la investigación – acción cooperativa constituye una vía de reflexiones sistemática sobre la práctica con el fin de optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje. (Bausela, 2002, p. 01).

Según Elliot (c. p. en Bausela, 2002, p. 01), el propósito de la investigación – acción consiste en profundizar la comprensión del problema. Por tanto, adopta una postura exploratoria frente a cualquier definición inicial de su propia situación que se pueda mantener. La investigación acción interpreta lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema.

Este modelo hace especial hincapié en la recopilación de los datos y del diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados. Kemmis y Taggart (c. p. en Bausela,

2002, p. 02, 03), señalan cuatro (4) pasos o fases en la espiral de Investigación-Acción

- 1. Plan:** Construcción o guía de acciones razonablemente desarrolladas que tenga dos características. Primera, que el plan sea lo bastante prudente como para anticipar barreras y problemas esperados razonablemente. Segunda, que el plan sea lo bastante flexible como para responder a los cambios o problemas inesperados.
- 2. Acción:** Se refiere a las actividades reflexivas críticamente, controladas y deliberadas tomadas para crear el cambio. Se basan en el plan pero son también lo bastante flexibles para ser guiadas por la reflexión crítica que ocurra durante la acción.
- 3. Observación:** La documentación de los efectos de la acción y reflexión sobre los resultados. La observación considera tanto los resultados intencionales (planeados), como los no intencionados (no planeados) que ocurra.
- 4. Reflexión:** El intento de darle sentido a la experiencia, reflexionando críticamente sobre lo que ha ocurrido, y compararlo con lo que se presentía, observando lo que todavía es necesario.

Se llama espiral de Investigación-Acción porque una vez que se halla completado un ciclo de Plan, Acción, Observación y Reflexión, se repetirá después y empezará como un plan, acción, observación y reflexión revisados. Este patrón se repite hasta que se cumplan las metas u objetivos de aquello involucrados.

Lewin (1973), sugiere que las tres características más importantes de la Investigación-Acción moderna son: su carácter participativo, su impulso democrático y su contribución simultánea del conocimiento en las ciencias sociales.

A continuación se muestra en la figura nº 6 el esquema de las Etapas del Modelo de Investigación-Acción para el Desarrollo Organizacional.

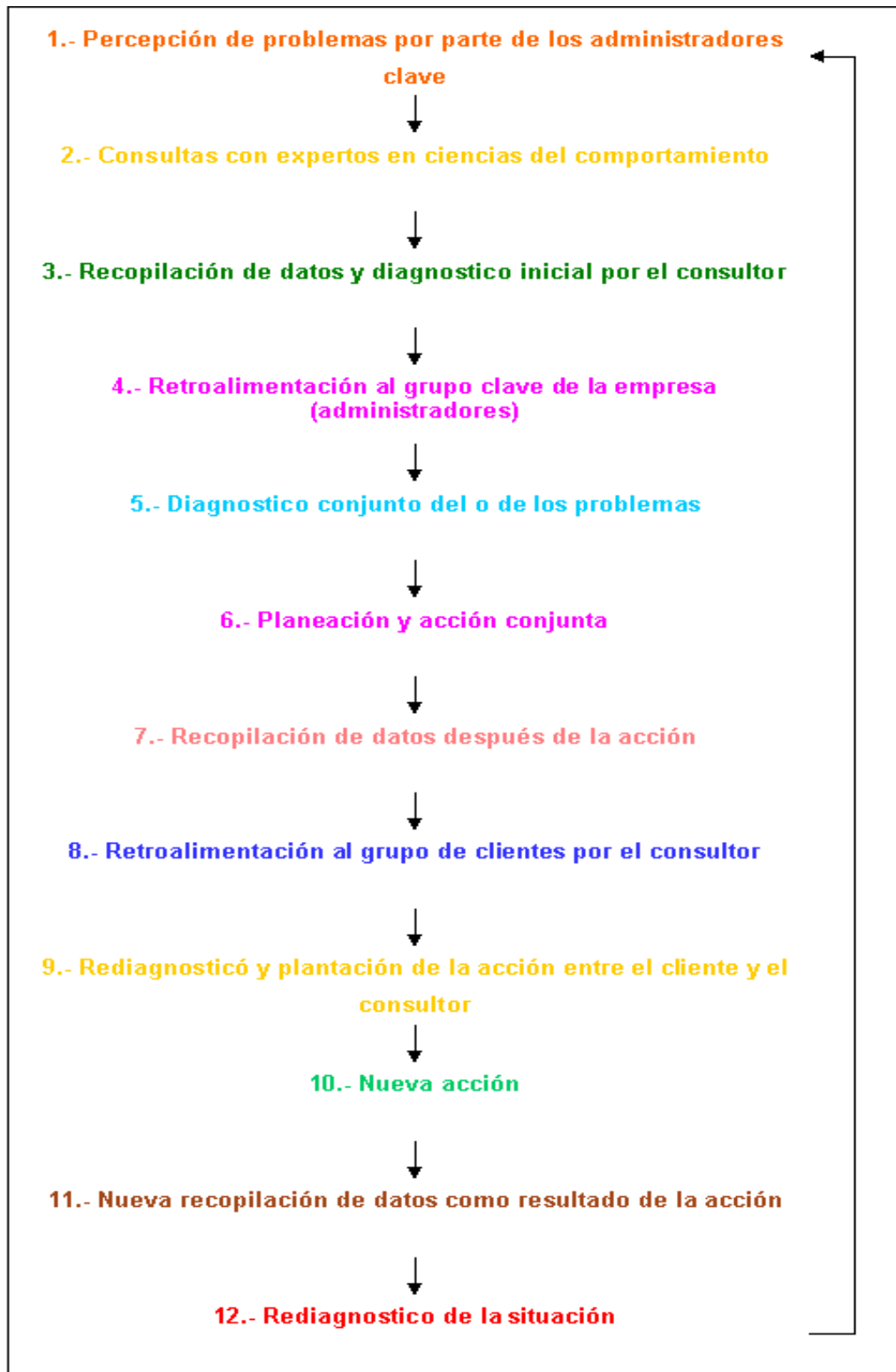


Figura 6 Etapas del Modelo de Investigación-Acción para el D.O. Datos tomados de California Management Review (1997).

### ❖ ***Modelo de Investigación-Acción Reconceptualizado***

El modelo de Investigación-Acción Reconceptualizado consta de las mismas fases definidas para el modelo de Investigación-Acción tradicional conocidas como: Plan, Acción, Observación y Reflexión; así como de las etapas definidas en el esquema anterior. Según Cooperrider y Srivastva (1987), la reconceptualización consiste en desarrollar el potencial de este modelo para que sea capaz de aportar teorías y capacidades generadoras.

Estudios de la literatura realizados por Cooperrider y Srivastva (1987), demuestran que el concepto que se ha manejado de los modelos de Investigación-Acción hasta ahora, han dejado como resultado en el mejor de los casos, soluciones de primer orden; para los autores las mismas son aquellas que proporcionan soluciones directas a problemas concretos sin tocar el marco socio-organizacional establecido.

Cooperrider y Srivastva (1987), están convencidos que una Investigación-Acción reconceptualizada posee el potencial de jugar un papel sumamente importante en la era post-industrial, parecida a la participación de la "gerencia científica" en la era industrial (que dio toda una legitimidad, filosofía y metodología para las formas organizacionales burocráticas de aquella época). La Investigación-Acción contiene las bases paradigmáticas adecuadas para una ciencia generadora de formas organizacionales post-burocráticas e igualitarias que necesita el mundo actual.

Para Cooperrider y Srivastva (1987), la función del conocimiento teórico-social no consiste en descubrir y verificar supuestas leyes, que permitan la predicción y el control social; sino en tener capacidad generadora.

En otras palabras, lo que los autores buscan expresar como capacidad generadora es desafiar los supuestos dominantes de una cultura, plantear preguntas fundamentales con respecto a la vida social cotidiana, impulsar la reconsideración de lo generalmente aceptado y de proveer nuevas alternativas para la acción social.



A continuación se exponen seis supuestos actuales del modelo de Investigación-Acción original, que explicarían su falta de aportar teorías y capacidades generadoras según Cooperrider y Srivastva (1987):

Supuesto 1:

Investigación = Solución de problema.

Se tiene la concepción que una "buena investigación" resuelve algún problema "real" práctico. Todas las definiciones de investigación-acción se reducen a metodologías para solucionar problemas prácticos.

Supuesto 2:

Investigar = Seguir reglas estandarizadas.

El conocimiento solo es resultado de una buena metodología. Siguiendo algunos pasos establecidos (diagnóstico, recolección de datos, retroalimentación, planificación de la acción) se lograría casi automáticamente un conocimiento utilizable. Las gerencias consideran generalmente a su organización como un proceso estandarizado, el problema es visto como una desviación de la norma establecida. Entonces se trae a la Investigación-Acción (técnica) para tratar los problemas que generalmente son detectados por la gerencia superior.

De esta manera, el problema es definido entonces como desviación de una situación ideal, ya conocida, y la Investigación-Acción se convierte en un mecanismo conservador, contribuyendo al estatus quo social. La Investigación-Acción sirve a los intereses de la gerencia, en vez de estar al servicio de un interés social más amplio.

Supuesto 3:

La investigación-acción no debería involucrarse en cuestiones "que trascienden la razón humana".



Sería mejor no explorar los temas en los cuales uno después no podrá intervenir directamente. Como consecuencia, por ejemplo, las dimensiones estéticas, transcendentales desaparecieron totalmente de las investigaciones organizacionales, no porque no existían en las organizaciones estudiadas, sino porque no se les tomó en cuenta. (Este fenómeno es totalmente conforme a la tendencia escéptica, "antirreligiosa" de la ciencia moderna que apunta exclusivamente hacia lo manipulable.)

Supuesto 4:

Los problemas organizacionales se presentarían de manera "externa", "objetiva", para ser solucionados.

El investigador debería estar en una posición neutra sin pasión ni especulación. La investigación cooperativa se ha estrechado hasta tal punto que el investigador se ha reducido a ser sólo un facilitador, ya no un participante comprometido. Bajo esta concepción tradicional de la investigación-acción, el investigador no puede ser parte del mundo (grupo, organización) del cual estudia los problemas: los problemas son "de ellos". Como no se siente parte interesada, le falta compromiso.

Supuesto 5:

La vida organizacional sería esencialmente problemática.

En esta concepción una organización es una secuencia infinita de problemas, causas y soluciones, entre gente, eventos y cosas. La investigación-acción tendría entonces como objetivo central fomentar instituciones que sean capaces de percibir, formular y solucionar una corriente eterna de problemas.

En este último supuesto está más claro la metáfora central de la Investigación-Acción actual: organizar es igual a solucionar problemas.

La interacción simbólica apunta a aclarar como seres humanos desarrollan conceptos que dan sentido a nuestras experiencias cotidianas, a través del lenguaje, ideas, signos, teorías, etc. Para los autores la metáfora es un modo básico de este simbolismo, influyendo fuertemente en el desarrollo de las ciencias.

### **II.2.2.3.2. Análisis de los Modelos de Cambio Planeado**

A continuación se presenta el análisis correspondiente a cada uno de los modelos de cambio planeado expuestos en el de Marco de Referencia:

#### **❖ *Modelo de cambio de Kurt Lewin***

Según Lewin (c.p en De Souza, 2003) todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas.

Lewin (c.p en De Souza, 2003) menciona la existencia de tres (3) fases para desarrollar el cambio planeado: Descongelamiento, Cambio o Movimiento y Congelamiento.

La primera etapa hace evidente la necesidad del cambio, de tal manera que todos los integrantes del grupo lo acepten, superando la resistencia de las personas; para lo cual el manejo de la motivación es muy importante.

Durante esta fase se manifiestan sensaciones de: dudas, desequilibrio, insatisfacción, ansiedad, obstáculos, consciencia e inconsistencia por parte de los individuos involucrados en el proceso de cambio; creándose la necesidad de crear equilibrio y modificar conductas.

La segunda etapa busca que los miembros de la organización se identifiquen con los nuevos valores, actitudes y comportamientos. Generando el cambio mediante la reestructuración cognoscitiva; manifestándose sensaciones de: desestructuración, inestabilidad, inseguridad e

incertidumbre. Surgiendo la necesidad de: percibir el entorno, generar información, abandonar viejas estructuras o comportamientos, buscar y seleccionar alternativas.

La última etapa convierte en regla general los nuevos patrones. La situación deseada implica la integración del cambio en la personalidad de cada individuo y entre las relaciones humanas. Las sensaciones de: equilibrio, adaptabilidad, claridad, satisfacción, consistencia y congruencia son comunes en esta etapa. Por otra parte integrar nuevos esquemas e identificarse con el resultado obtenido permite hacerlo permanente.

Se concluye que estas fases pueden lograrse al determinar el problema; identificar la situación actual, las metas por alcanzar, las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre la situación y finalmente desarrollar una estrategia para alcanzar el cambio.

“Este modelo conviene aplicarlo en grandes empresas, debido a que en ellas muchas veces no se tiene claridad del punto de partida y existe una amplia plana gerencial con diversas opiniones y que generalmente cuesta que lleguen a un consenso. También es de mucha utilidad cuando cuesta identificar las restricciones asociadas al proceso de cambio” (Gaggero y Passi, 2005, p.3).

#### ❖ **Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley**

El modelo de Lippitt, J. Watson & B. Westley (1958) menciona siete (7) etapas para llevar a cabo un proceso de cambio.

La etapa llamada Exploración corresponde a la primera fase de Descongelamiento de Lewin. El cliente con ayuda del agente cambio busca crear la necesidad del mismo.

El agente de cambio se define como un ente cuyo papel es fundamental; ya que será el encargado de dirigir las seis (6) etapas restantes del modelo.

Los autores optan por un agente de cambio externo al sistema, criterio que según ellos permite una mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio.

La segunda etapa conocida como Entrada se centra en el desarrollo del contrato, así como en las expectativas del cliente y del agente de cambio; uno de los elementos importantes a definir son aquellos individuos que recibirán la ayuda.

El Diagnóstico permite aclarar la situación a resolver estableciendo las metas; para luego entrar en la etapa de Planeación donde se desarrollan alternativas que dictarán la metodología de trabajo. En la etapa de la Acción las intenciones se manifiestan a través de la ejecución de las alternativas y planes desarrollados.

Estas tres etapas Diagnóstico, Planeación y Acción corresponden a la etapa de Lewin denominado cambio o movimiento.

La Estabilización y Evaluación corresponde a la etapa de volver a congelar de Lewin; estas fases permiten evaluar los avances y los resultados de los planes de acción.

Por ultimo la etapa la Terminación confirma lo realizado durante el proceso, dando por terminada la relación cliente- agente de cambio.

El modelo establecido por Lippitt, Watson y Westley (1958) muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización. Para los autores los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

### ❖ **Modelo de Investigación-Acción**

Este modelo planteado en su fase inicial por Lewin (1943), es más adelante retomado por Kemmis y Taggart (1988) quienes lo definen en

cuatro (4) fases generales denominadas: Plan, Acción, Observación y Reflexión. Por otra parte se presentan doce (12) etapas (descritas en el figura 6) que permiten definir el modelo con mayor detalle.

Uno de los factores más importantes de este modelo es el hecho que considera el cambio planificado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional. El modelo de Investigación-Acción es un proceso colaborativo en el cual los consultores trabajan juntos para solucionar un problema, reflexionando críticamente sobre sus acciones y suposiciones. Recopilando información acerca de comportamientos, acciones y resultados, pero tomando en consideración el juicio y el razonamiento.

“kurt Lewin y sus estudiantes llevaron a cabo numerosos proyectos de investigación-acción a mediados de la década de 1940 y principios de la de 1950. Los trabajos de éstos otros eruditos y practicantes en la invención y la utilización de la investigación-acción fueron básicos en la evolución del DO” (Morales, 2004).

#### ❖ ***Modelo de Investigación- Acción Reconceptualizado***

A continuación se expone el modelo de Investigación - Acción Reconceptualizado adoptando la perspectiva de Cooperrider & Srivastva (1987) para quienes la misma genera nuevas teorías y desarrolla organizaciones de forma simultanea (perspectiva de gran utilidad para efectos de esta investigación, ya que los Diálogos Appreciativos representan una metodología concebida bajo este modelo). Este planteamiento cuenta con las mismas etapas definidas para el modelo de Investigación – Acción.

En primer lugar para analizar las consecuencias del patrón que se ha venido desarrollando en relación a este modelo; el cual deja a un lado el marco socio-organizacional; se debe aclarar lo que se define como marco



socio-cultural, el cual se interpreta como la aplicación de la crítica a fin de entender la realidad social de un medio o cultura determinada.

En pocas palabras al no tomar en consideración la realidad social de un sistema no se pueden evidenciar cambios discontinuos que afecten de manera fundamental los paradigmas, la ideología, los valores y normas de los sistemas organizativos bajo análisis. Según los autores el modelo de Investigación Acción no ha tomado en consideración el marco socio-organizacional ya que se ha puesto demasiado énfasis en el aspecto acción a expensas de la investigación, subestimando el poder de una buena teoría para lograr cambios en el marco socio-organizacional.

Para los autores la capacidad generadora no se ha desarrollado hasta el momento en los modelos de Investigación - Acción porque los científicos sociales que aplican las diversas metodologías están exclusivamente concentrados en los aspectos problemáticos de la vida organizacional. Es decir, al aplicar una metodología que tome en consideración las cualidades maravillosas y positivas de la organización se permitirá el desarrollo de capacidades y teorías generadoras.

Según Cooperrider y Srivastva (1987) el objetivo del Modelo de Investigación Acción reconceptualizado es contribuir a la generación de conocimiento teórico social; redefiniendo así un nuevo concepto que intenta ser teóricamente generador, y humanísticamente progresista. Su argumento central es sencillo: existe una necesidad de re-despertar el espíritu imaginativo en las distintas metodologías de Investigación-Acción. Para esto, se necesita una perspectiva diferente a las anteriores; es decir una que a diferencia de las demás admita el carácter inseguro, ambiguo, misterioso y a veces inexplicable de la vida organizacional (perspectiva que se evidencia en Los Diálogos Appreciativos).

### II.2.2.3.3. Comparación de los Modelos de Cambio Planeado

Con la finalidad de comparar los distintos Modelos de Cambio Planeado se identificaron en el análisis previo características comunes y no comunes relacionadas a los mismos, las cuales se describen a continuación:

En primer lugar se evidencia que cada uno de los modelos esta conformado por diferentes fases; es decir, una serie de etapas para lograr los procesos de cambio. El de Lewin consta de tres (3), el de Planeación consta de siete (7), y el Investigación-Acción e Investigación-Acción Reconceptualizada consta de doce (12) etapas.

Los modelos también describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que todo Cambio Organizacional es precedido por una fase inicial. La de Lewin se denomina “descongelamiento”, la del modelo de Planeación “Exploración” y para el de Investigación-Acción e Investigación-Acción Reconceptualizada se denomina “Percepción de problemas”, por otra parte se reitera una etapa de cierre (llámese Recongelamiento, Terminación o Rediagnostico de la situación respectivamente).

El modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos (2) debido a que se enfoca mas en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del Desarrollo Organizacional, este modelo describe un proceso de cambio planeado; mientras los modelos de Planeación y de Investigación –Acción y el de Investigación-Acción Reconceptualizado son explicaciones detalladas de las actividades que comprende el de Lewin.

El modelo de Planeación de Investigación-Acción e Investigación-Acción Reconceptualizado utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, empleando técnicas de grupo y reconociendo que la interacción entre el consultor y la organización es de suma importancia.

Todos los modelos menos el de Lewin enfatiza la importancia de las intervenciones, es por ello que la metodología de los Diálogos Appreciativos





representan un tipo de intervención perteneciente al Modelo de Investigación-Acción Reconceptualizado.

Cada uno los modelos analizados representan ciclos que conducen a la exploración constante, sin embargo solo el Modelo de Investigación-Acción y el de Investigación-Acción Reconceptualizado enfatizan la solución de problemas a futuro.

Para finalizar el modelo de Investigación-Acción Reconceptualizado es el único que explora el marco Socio-Cultural y posee capacidad generadora; permitiendo apreciar las maravillas de las organizaciones y evidenciando cambios discontinuos que afectan de manera fundamental los paradigmas, la ideología, los valores y las normas de los sistemas organizacionales.

A continuación en la tabla nº 2 se presenta una comparación de cada uno de estos Modelos de Cambio



**Tabla 2** Comparación entre modelos de Cambio Planeado

<b>Características</b>	<b>Modelo Lewin</b>	<b>Planeación</b>	<b>Investigación - Acción</b>	<b>Investigación - Acción Reconceptualizado</b>
Conformado por fases	X	X	X	X
Proceso de cambio precedido por una fase inicial	X	X	X	X
Proceso de cambio sellado por etapa Final	X	X	X	X
Se enfoca al proceso general o Cambio Planeado	X			
Se enfoca a actividades específicas del Desarrollo Organizacional		X	X	X
Enfatiza la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento		X	X	X
Enfatiza en la solución de futuros problemas			X	X
Es un modelo cíclico	X	X	X	X
Toca el marco Socio-Cultural				X
Posee capacidad generadora				X
Conduce a la exploración constante	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia



#### II.2.2.3.4. Teoría De Sistemas

Partiendo de la teoría general de sistemas, propuesta por Bertalanffy y Kahn (c. p. en Solano, 2006, p. 01), se consideran las organizaciones como sistemas abiertos relacionados con el medio ambiente.

La Teoría de los Sistemas ha evolucionando a través del tiempo representando un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del Desarrollo Organizacional. Se entiende por sistema: "El conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo" (Torres, 2003, p. 06).

Senge (1994), describe el sistema como un todo, en donde los elementos están conectados dentro del mismo patrón y cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema al contemplar el todo, no cada elemento individual.

A continuación se muestra en la figura nº 7 concepto esquematizado de sistema básico dentro de una organización.



Figura 7 Adaptación del concepto básico de sistema a una organización. Datos obtenidos de Torres (2003).

Al trasladar el concepto básico de sistema a una organización (Figura 7), se encuentran factores y características específicas. Según Torres (2003, p. 10), las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo,



## Capítulo II

---

están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

La aplicación de los conceptos de los enfoques de sistemas a las organizaciones sociales llevo a crear modelos que facilitan el estudio; Senge (1994) en su libro “La Quinta Disciplina”, muestra una manera de ver a la empresa como sistema.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, Senge (1994), señala que Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje como centro de competencia están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas. De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones inteligentes”, que explotarán la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto.

El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo para las corporaciones, debido a que es vital para su éxito futuro.

Es importante destacar que las cinco disciplinas evolucionan como un conjunto, aunque sea difícil integrar nuevas herramientas, los beneficios son significativos. Por esa razón, la teoría de sistemas es la quinta disciplina, porque integra las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica (Senge 1994).



Alguna de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son:

- ❖ Los problemas no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.
- ❖ Fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades.
- ❖ No es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes de alguna forma.
- ❖ Según la teoría del Campo (Kurt Lewin), las fuerzas del campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis.
- ❖ Si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no sólo en sus partes componentes.

#### **II.2.2.3.5. Participación y Delegación de Autoridad**

Ambos representan valores dominantes del Desarrollo Organizacional, validados por la investigación en dinámica de grupos y por la práctica en las intervenciones.

A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin (c. p. en Torres, 2003, p. 10), "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerarquizadas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que de



respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

#### **II.2.2.3.6. Trabajo en Equipo**

Según Torres (2003, p. 10), las organizaciones se han visto en la necesidad, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan que lleve a definir roles y permite que los resultados se obtengan del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la toma de decisiones acertadas.

Larson y La Fasto (1989), descubrieron ocho características que siempre están presentes en equipos de desempeño superior: (1) Una meta clara y elevada, (2) una estructura impulsada por los resultados, (3) miembros competentes del equipo, (4) un compromiso unificado, (5) un ambiente de colaboración, (6) estándares de excelencia, (7) apoyo y reconocimiento externos y (8) un liderazgo de principios.

#### **II.2.2.4. Iniciativas De Cambio**

Iniciativa es la acción de actuar por voluntad propia, dejando de un lado cualquier estimulación externa o ajena a la persona. Se denomina iniciativa



tanto a la facultad personal que inclina a esta acción como al desarrollo de esta facultad.

El cambio por su parte es un proceso dinámico, influenciado y orientado por valores personales y organizacionales, conductas, actitudes, medio ambiente, ideales y relaciones. El proceso de cambio engloba un conjunto de actividades cuyo objetivo es ayudar a la organización para que adopte exitosamente las iniciativas propuestas. Un cambio administrado de manera efectiva, permite la transformación de estrategias, procesos, tecnología y personal para reorientar la organización al logro de sus objetivos.

Para que una iniciativa de cambio sea exitosa, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamientos con la misma entrega y dedicación que los operativos.

#### **II.2.2.4.1. Cualidades que deben poseer las Iniciativas de Cambio**

El cambio requiere inversión de tiempo, energía y recursos. Las iniciativas de cambio deben poseer las siguientes cualidades, (Senge, 2000):

- ❖ Estar relacionadas con metas y procesos del trabajo real.
- ❖ Estar relacionadas con mejoras del rendimiento.
- ❖ Buscar equilibrar la acción con la reflexión, conectando la indagación y la experimentación.
- ❖ Ofrecer a las personas oportunidades para pensar y reflexionar sin la presión de tener que tomar decisiones.
- ❖ Tener por objeto aumentar la capacidad de las personas, individual y colectivamente.
- ❖ Concentrarse en aprender sobre aprendizaje, en situaciones que tienen importancia.



A continuación se muestra en la tabla nº 3 un resumen de las iniciativas de cambio que se pueden abordar con los Diálogos Appreciativos:

**Tabla 3** Iniciativas de Cambio

Agenda de Cambio	Iniciativa
Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Planificación Estratégica</li><li>❖ Transformación Cultural</li><li>❖ Satisfacción al cliente</li><li>❖ Moral y retención</li><li>❖ Diseño organizacional</li><li>❖ Desarrollo del liderazgo</li><li>❖ Mejoramiento Continuo</li><li>❖ Mejoramiento de Procesos</li><li>❖ Comunicación Organizacional</li></ul>
Redes inter-organizaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Integraciones</li><li>❖ Adquisiciones</li><li>❖ Alianzas estratégicas</li><li>❖ Servicios Compartidos</li><li>❖ Resolución de conflictos</li></ul>
Desarrollo Comunal	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Planificación participativa</li><li>❖ Mapa de desarrollo</li><li>❖ Desarrollo económico</li><li>❖ Reformas educativas</li><li>❖ Fomento de la paz</li></ul>
Desarrollo de pequeños grupos	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Team Building</li><li>❖ Desarrollo de futuros negocios</li><li>❖ Manejo de reuniones</li><li>❖ Diseño de instructivos</li></ul>

Nota. Datos tomados de Varona (2003).

### II.2.2.5. Cambio Organizacional Positivo

Cada día, se incrementan las investigaciones relacionadas al Cambio Organizacional y más recientemente acerca del Cambio Organizacional Positivo; según Latin American Management Institute (LAMI, p. 01):





Un cambio evidente está ocurriendo en las ciencias del comportamiento organizacional: la expansión del estudio y la práctica del cambio basado en fortalezas. De la misma manera que el movimiento de la psicología positiva, se está reorientando la investigación psicológica hacia la exploración de los estados óptimos del individuo, abandonando el paradigma deficitario, el Desarrollo Organizacional (DO), está centrando su atención cada vez más en el análisis y la práctica de la transformación afirmativa (...). El enfoque tradicional, basado en el propósito de cambiar lo que está mal o no funciona, ha comenzado a coexistir con el enfoque positivo. Desde esta perspectiva, la efectividad de la organización proviene de la autorreplicación de los factores que han explicado sus momentos de máxima vitalidad (...). Este emergente Desarrollo Organizacional Positivo no prescribe el abandono del análisis de los patrones de comportamiento problemáticos, ni postula su irrelevancia; pero contribuye metodológicamente a crear organizaciones basadas en una combinación tal de fortalezas que sus debilidades resultan irrelevantes (...). Appreciative Inquiry (Indagación Apreciativa, I.A.) es la metodología de DO que está en el centro de esta revolución de la disciplina. Originada por los académicos David Cooperrider y Ronald Fry, A. I. está siendo adoptada por empresas, organizaciones sin fines de lucro y diferentes comunidades en diversos lugares del mundo.

Según estudios realizados por GEPUC (Centro de Excelencia en Gestión de Producción), sobre la implementación de cambios dentro de las empresas, se dio a conocer que "las personas (en sus distintos niveles jerárquicos) no estaban dispuestas a cambiar y por ende la introducción de estas nuevas prácticas de gestión se hacían más difíciles de implementar" (p. 01); se han desarrollado metodologías para manejar el cambio, dentro de estas se encuentran los Diálogos Apreciativos, ofreciendo la oportunidad de adoptar una aptitud positiva con respecto al cambio.



### II.2.3. Diálogo Apreciativo

David Cooperrider y Suresh Srivastva, creadores de la teoría los Diálogos Apreciativos, publicaron en 1987, el primer artículo en la historia donde rompiendo con los paradigmas establecidos, exponen una nueva manera de solucionar los conflictos que pueda aplicar una organización, empresa, comunidades, etc.; no atacando sus debilidades y dificultades, sino más bien, enfocándose principalmente en sus fortalezas, recursos y esfuerzos, que de manera positiva y mediante un sistema de comprensión, anticipación e incremento del potencial positivo se pueda erradicar los problemas que puedan presentarse en cualquiera de estos grupos. Por supuesto, esto generó una rápida respuesta en los medios y en el mundo empresarial, generando un movimiento que hasta ahora atrae a miles de personas alrededor del mundo, entre ellas científicos y practicantes que han aportado sus ideas interviniendo en la evolución y crecimiento de nuevas prácticas para los Diálogos Apreciativos.

Varias corrientes de pensamiento en particular han influido en el desarrollo de la Indagación Apreciativa. Por una parte, el impacto de los avances de las llamadas nuevas ciencias, el enfoque sistémico y la dinámica de sistemas y por otra, la corriente del constructivismo social, los estudios psicológicos y sociológicos de la conexión entre las imágenes y la conducta y la teoría fundamentada, entre otras.

La difusión y conocimiento de los Diálogos Apreciativos se han dado a lo largo del tiempo en diversos países del mundo, apoyados en parte por las publicaciones de diferentes libros y trabajos relacionados, por la realización de congresos, encuentros y por la fundación del Centro Sigma para el Cambio Global en 1989 en la Escuela de Negocios de Weatherhead en la Case Western Reserve University en Cleveland, Ohio. Posteriormente en



1990, el inicio de los trabajos del Instituto Taos, en el estado de Nuevo México fortaleció el desarrollo y la práctica de la teoría.

Estos diálogos, presentan de manera concreta cinco fases o etapas que deben generarse para obtener el resultado deseado. Estas etapas, se denominan Ciclo de las “5-D”.

### **II.2.3.1. Teoría Apreciativa**

Según Varona (2007), las teorías resultan uno de los mejores medios que los humanos tienen para promover el cambio en el mundo postmoderno. Sin embargo, muchos de los estudios realizados usando el paradigma acción-investigación (action research) han fallado a la hora de producir una teoría innovadora capaz de despertar la imaginación, el compromiso y el diálogo apasionado requerido para reordenar el comportamiento social y la construcción de conocimiento.

La verdadera ciencia como lo reconoció Maslow (1968) comienza y termina en la admiración. La teoría apreciativa representa una vía alternativa a las formas convencionales de acción-investigación representan un modelo de acción-investigación que cumple con los criterios de lo que es ciencia en términos generativos teóricos. Existe un planteamiento epistemológico de los Diálogos Apreciativos en donde la existencia social como tal es un milagro que nunca podrá ser entendido en su totalidad (Marcel, 1963). Más que un método o técnica, es un modo de vivir, de ser, que implica una participación directa en las organizaciones sociales a estudiar. Supone una investigación que va más allá de las apariencias superficiales en búsqueda de los niveles más profundos donde se encuentran los elementos esenciales generadores de vida y de posibilidades que existen en la existencia social.



## Capítulo II

---

Permite ver el mundo de una manera que nunca antes se había imaginado; ofreciendo a los miembros de una cultura la posibilidad de navegar en un mundo que de otra manera sería caótico, neutral, y sin sentido. Las contribuciones teóricas de la ciencia pueden ser uno de los recursos más poderosos que poseen los seres humanos para promover el cambio y el desarrollo en las organizaciones. Se debe entender que una teoría científica es un medio no sólo para entender la realidad sino también para mejorarla. Dicho de una manera más sencilla, una teoría tiene que tener el poder de interpretar y de crear. Este último elemento es el poder creativo de una teoría que ha sido prácticamente ignorado por el modelo lógico-positivista (funcionalismo o tradicionalismo), constituye uno de los pilares fundamentales y provocativos de la teoría apreciativa cuando se aplica al estudio de la comunicación organizacional.

Es uno de los medios más poderosos para ayudar a los sistemas sociales a evolucionar, adaptarse y alterar creativamente sus modelos con el pasar del tiempo. Una de las asunciones fundamentales de las teorías posmodernistas (sociorealismo, constructivismo, interpretivismo, etc.) es el de la inestabilidad del orden social. Por lo tanto, en lugar de preguntar si la teoría corresponde con la realidad observada, más bien se debe preguntar hasta que punto la teoría presenta nuevas y provocativas posibilidades para la acción social y hasta qué punto estimula el diálogo acerca de cómo se puede y se debe organizar. Toda acción social está abierta a múltiples interpretaciones. Los modelos de acción social organizacional no están fijados por la naturaleza de manera determinista.

El recurso más poderoso que tiene el ser humano para transformar las convicciones, valores, creencias, políticas, objetivos e ideologías es el diálogo por medio del uso del lenguaje. Un diálogo libre de distorsión y barreras. El conocimiento social reside en la interactividad colectiva, es



## Capítulo II

---

creado, mantenido y puesto en práctica por el grupo humano. Por lo tanto no puede ser relegado a las mentes subjetivas de individuos aislados. Desde esta perspectiva, el investigador social se concibe así mismo como un agente y participante activo en la construcción colectiva del conocimiento y cuyo trabajo puede llegar a ser una fuente poderosa de cambio con respecto a como la gente ve y actúa en el mundo en que vive.

Crea el lenguaje a través del cual un grupo se transforma en creativo. Es en el grupo que los individuos aprenden, practican, se desarrollan y modifican sus papeles en las organizaciones. Este supuesto es fundamental para la teoría apreciativa y por eso ofrece los medios y el lenguaje para que un grupo convierta su apatía en acción y la falta de poder individual en fuerza colectiva.

Ofrece una visión amplia del futuro que se desea construir y retar las percepciones de lo que es posible y de lo que se puede realizar. Al mismo tiempo tiene que ser capaz de despertar la imaginación la esperanza, y las pasiones de los individuos y grupos. La teoría apreciativa es un medio poderoso para cambiar las normas, las creencias y alterar las prácticas culturales y comunicacionales de un grupo y de una organización.

La característica central de las organizaciones es que son sistemas diseñados para resolver problemas cuyo éxito se mide por la manera como los resuelven y con la eficiencia con que responden a ellos cuando surgen.

La labor principal de la gerencia es la definición y solución de problemas; la teoría apreciativa a diferencia de otras teorías de acción-investigación, que solo se basan en la solución de problemas, busca realizar una innovación social.

La teoría apreciativa es una perspectiva investigativa que está fundamentalmente diseñada para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales. Su objetivo



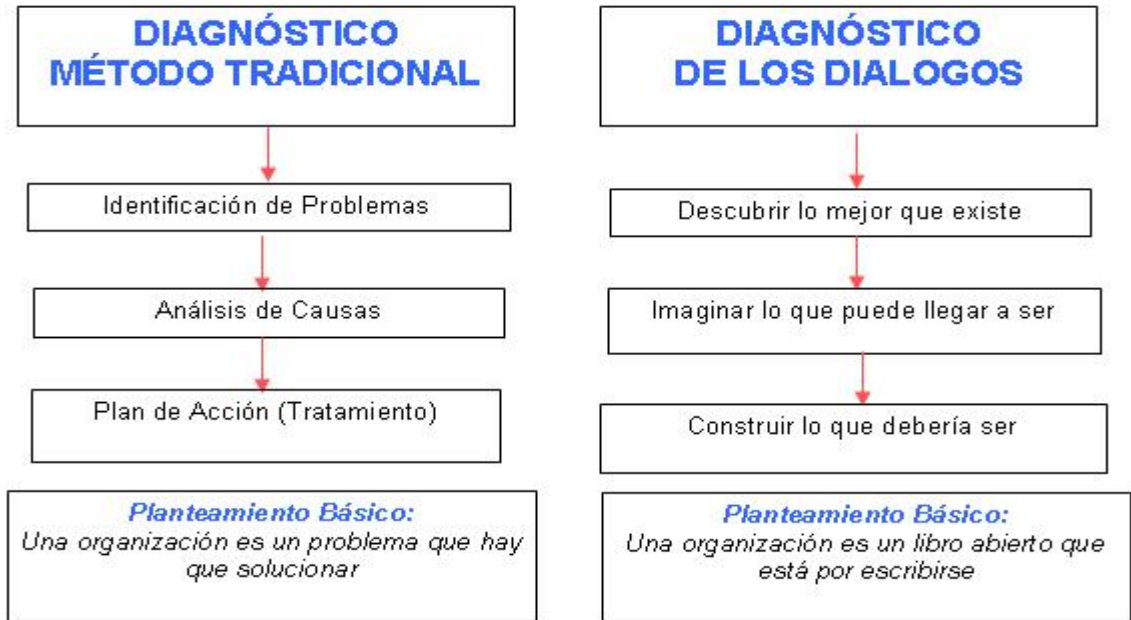
es contribuir a la generación de conocimiento teórico social y usar ese conocimiento para promover un diálogo igualitario que conduzca a la efectividad e integridad de un sistema social (Cooperrider y Srivastva, 1987, p.429).

Para Cooperrider y Srivastva (1987), las dimensiones fundamentales de la investigación apreciativa son las siguientes: la investigación debe comenzar con la apreciación de lo que el sistema es y posee. La primera tarea del investigador es descubrir, describir y explicar qué es lo que funciona, cuáles son los factores que lo hacen posible motivar y comprometer a los miembros de la organización en su transformación. La investigación tiene que ser aplicable, provocativa colaborativa.

Pero quizás la característica más revolucionaria de la teoría apreciativa es su visión de la persona y de la organización como un misterio, como un milagro. Esta característica central afecta la conciencia perceptiva, la manera de relacionarse con el otro, con el mundo y la manera de investigar y de conocer. La visión de la vida como un misterio y no como un problema que tenemos que resolver cambia radicalmente nuestra relación con el mundo. (Marcel, citado en Femenia, 2006, p. 01).

### **II.2.3.2. Diagnóstico de La Comunicación Organizacional**

Para visualizar la diferencia entre la manera de hacer un diagnóstico de la comunicación organizacional usando el método tradicional o el método de la teoría apreciativa, se presenta en la figura nº 8 un esquema comparativo.



45

Figura 8 **Diagnóstico Método tradicional Vs Los Diálogos Apreciativos.** Datos obtenidos de Cooperrider y Srivastva (1987).

### II.2.3.3. Principios Básicos De Los Diálogos Apreciativos

Según Cooperrider y Srivastva (1987) los principios básicos de los Diálogos Apreciativos son:

❖ **Principio Construcccionista:**

El principio Construcccionista se fundamenta en que el conocimiento humano y el destino organizacional están fuertemente relacionados. Para ser un líder eficiente se debe tener claridad en conocer, entender y analizar una



organización como sistema viviente creado por el hombre. Conocer es el punto central en cualquier intento de cambio..

Aquello que se conoce, las situaciones y circunstancias por las que ha atravesado un determinado sistema, son las que lo han convertido en lo que es en la actualidad; por lo tanto estas experiencias afectan la forma en que las personas relacionadas al mismo, actúan y se enfrentan a los cambios; los eventos y situaciones conocidas son decisivos para construir el futuro.

❖ ***Principio Poético:***

La historia de una organización se construye con la participación de varios autores. El pasado, el presente y aún el futuro de una compañía es una fuente inagotable de aprendizaje, inspiración e interpretación. El principio poético invita a reconsiderar la meta y enfoque del dominio del cambio gerencial.

Las historias narradas por las personas acerca de cualquier aspecto de la organización tienen un valor incalculable, ya que las mismas no solo narran hechos, sino que ponen en evidencia los sentimientos que experimento esa persona y como esa experiencia lo afecta en la actualidad.

❖ ***Principio de la simultaneidad:***

El indagar y descubrir acerca de una determinada organización y el proceso de cambio que deseamos implementar van de la mano. Indagar es intervenir. Un supuesto que frecuentemente se plantea, es que primeramente se investiga o se hace el análisis y después se decide qué cambio se hará. La realidad es otra. La pregunta más inocente insinúa el cambio que se busca. Al considerarlo así, la investigación y el cambio son simultáneos.





❖ ***Principio Anticipatorio:***

Es importante entender que las decisiones y comportamientos de las personas ante una determinada situación no solo se basan en experiencias pasadas o actitudes aprendidas del entorno y es necesario tomar en cuenta lo que las personas pueden pensar, imaginar o anticipar ante un determinado evento.

❖ ***Principio del positivismo:***

Un enfoque positivo acerca de cualquier situación, es un concepto básico para facilitar el aprendizaje. El compromiso para que el cambio se materialice requiere positivismo y compromiso social por parte de los involucrados. Mientras mas positivas sean las preguntas durante la entrevistas apreciativa el proceso de cambio será más efectivo.

**II.2.3.4. Proceso de los Diálogos Apreciativos (El Ciclo “5-D”)**

Los diálogos apreciativos es una teoría para promover el cambio social, ofreciendo un modo concreto de lograrlo. El proceso de cambio de la teoría apreciativa consta de cinco fases fundamentales; denominadas las “5-D”: Definir (periodo de preparación) Descubrir (descubriendo períodos de excelencia y realización), Soñar (soñando una organización ideal), Diseñar (diseñando nuevas estructuras y procesos) y Destino (implementando el sueño). En la figura nº 9 se muestra el Ciclo 5-D.

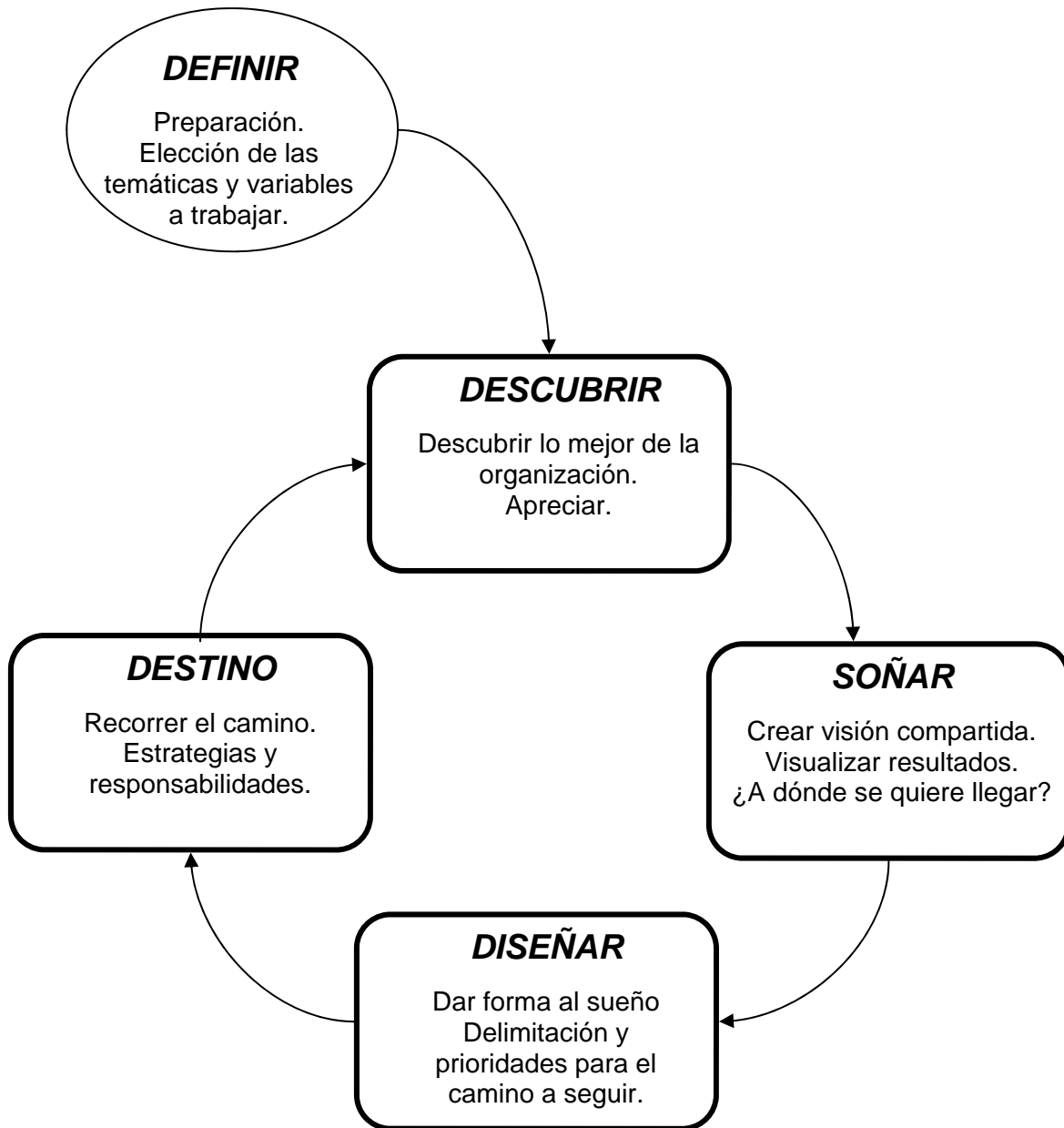


Figura 9 Los Diálogos Apreciativos “Ciclo 5-D”. Datos obtenidos de Varona (2003).



A continuación se muestra una breve descripción de cada fase:

### **1. Primera Fase: Definir**

Esta primera fase es la que da inicio al proceso de cambio y se conoce con el nombre de “Definir”; es considerada como el eslabón clave para construir el fortalecimiento de las capacidades y la creación del futuro ideal.

En esta etapa se realizan presentaciones al Comité Gerencial, acerca de la modalidad bajo la cual se asumirá el compromiso de aplicar los Diálogos Appreciativos logrando una participación activa de todo el personal con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Acosta y douthwait (2005), consideran que esta etapa analiza el propósito de la investigación, con la finalidad de llegar a la iniciativa de cambio, que no es mas que áreas dentro de la organización en donde se desea aprender, descubrir o mejorar, permitiendo el desarrollo de los Diálogos Appreciativos; el cambio empieza en esta etapa y estas características la distingue del método tradicional, donde el cambio empieza a ocurrir cuando se ejecutan las estrategias diseñadas por el consultor.

### **2. Segunda Fase: Descubrir**

La Segunda fase consiste en descubrir las mejores prácticas que existen en la organización. Se trata de investigar cuál es el sistema que le da vida a la organización en términos humanos, ecológicos o económicos. Más concretamente, esta segunda etapa se encarga de descubrir lo que la gente valora o valoro en el pasado de la organización. Consiste en investigar qué es lo que funciona bien y por qué. Pero aunque el enfoque es encontrar los aspectos positivos, también deben descubrirse aquellas formas deficientes (injustas, problemáticas) que tienen un potencial positivo. Para ello la “Entrevista Appreciativa” es el corazón de esta fase y supone el arte de hacer



preguntas que estimulen el potencial positivo que existen en las personas y en las organizaciones. Este es un proceso de descubrimiento para conocer lo que funciona mejor en una organización y lo que puede llegar a ser en el futuro.

Normalmente se realizan entrevistas en parejas donde se interpelan mutuamente siguiendo el protocolo de la entrevista apreciativa. También pueden realizarse en grupos, donde el entrevistador acopia información directamente de las personas que participan. El ideal es que todos los miembros de la organización participen en este tipo de entrevistas y la razón de este requerimiento es que la teoría apreciativa cree que el cambio para ser efectivo tiene que involucrar a todos los miembros.

Una vez realizadas las entrevistas es el momento de proceder a hacer el análisis de contenido para determinar los temas comunes que aparecen en cada pregunta y las historias inspiradoras recogidas. Estos temas tienen que formularse usando lenguaje positivo y tienen que ser sobre áreas importantes para la organización. El análisis de contenido se realiza de manera coherente con los principios fundamentales de la teoría apreciativa.

En otras palabras el conocimiento de lo que es una organización y de lo que puede ser reside en la colectividad. La visión de la realidad es socialmente construida a través del diálogo (constructivismo).

### **3. Tercera Fase: Soñar**

Los Diálogos Apreciativos usan las historias inspiradoras recolectadas en las entrevistas para crear nuevas e irresistibles imágenes de la organización y el futuro soñado. De lo que trata esta fase es de generar conversaciones sobre lo bueno, lo mejor y lo posible, para optimizar la organización o empresa, “soñar” es pensar en lo que “podría ser” la organización buscando lo mejor de sus experiencias.



El objetivo de esta tercera fase es formular Proposiciones de Aspiración con respecto a lo mejor que posee la organización y a lo que esta puede llegar a ser en el futuro (sueños). Un siguiente paso en esta etapa es validar las Proposiciones de Aspiración, para ello se pueden usar carteles donde aparezcan las distintas Proposiciones de Aspiración y todos puedan expresar su opinión respecto a estas visiones.

#### **4. Cuarta Fase: Diseñar**

Una vez que el “sueño” ha sido definido, ahora se trata de crear el sistema de comunicación ideal para la organización. Las imágenes del futuro emergen de los ejemplos positivos de lo que fue la organización en sus mejores momentos del pasado y de las ideas inspiradoras compartidas en la etapa anterior. Se trata de responder a esta pregunta: ¿Cómo sería la imagen de la organización si lo diseñáramos para lograr lo máximo posible y acelerar la realización de nuestros sueños? Se trata de crear nuevos sistemas y estructuras.

Es el momento de generar “Proposiciones Provocativas”, visiones reales que permiten diseñar una visión de la organización como un lugar bueno para trabajar. Es la etapa en la que los miembros deciden qué proposiciones se van a ejecutar y cómo lograr la realización de sus sueños.

#### **5. Quinta Fase: Destino**

Es un momento inspirador en el que se trata de planear como poner en acción, el sueño diseñado en las etapas anteriores, el sistema ideal de comunicación para la organización. Es el camino de la protesta positiva o la estrategia para una revolución positiva que es imparable una vez que comienza. Es el camino para la experimentación e innovación. Es la etapa de la ejecución que implica el compromiso personal y organizacional hacia el



cambio positivo que empezó desde la primera etapa. Supone también establecer prioridades y evaluar la implementación, que es clave para determinar el éxito de la intervención apreciativa.

Los miembros del grupo actúan en forma dinámica, sobre las proposiciones, estableciendo roles y responsabilidades, desarrollando estrategias y redefiniéndolas a la luz de nuevas experiencias. El proceso de Indagación Apreciativa inicialmente requiere un “facilitador”, el cual está bien instruido en las cinco fases.

Una vez que el proceso ha iniciado, una persona o personas que pertenecen al grupo, con habilidades y fines comunes con los del grupo, aprenden a sustituir al facilitador. El proceso es más fácil con grupos pequeños.

Los resultados son sumamente valiosos; y requieren un trabajo arduo, los que han participado sienten que el esfuerzo extra ha valido la pena, y continúan aprendiendo de sus errores, llegando a convertirse en una forma de vida.

### **II.2.3.5. Modalidades de los Diálogos Apreciativos**

A la hora de aplicar el proceso de los diálogos apreciativos en una organización son muchas las modalidades que se pueden adoptar. Algunas modalidades se han venido empleando con éxito.

Las dos modalidades más frecuentemente usadas son una cumbre o un movimiento social. La modalidad de la cumbre consiste en que la organización entera dedica cinco días para completar todo el proceso (un día para cada fase del proceso). Por otra parte la modalidad del movimiento social inicia el proceso con un determinado grupo de la organización y deja que el proceso avance hasta que cubra a la organización en su totalidad. El



proceso de las cinco fases puede usarse para lograr múltiples objetivos tales como: crear oportunidades para compartir nuevas historias sobre prácticas sobresalientes de comunicación y celebrar lo que los empleados valoran y realizan; promover cambios específicos, como un nuevo modelo de comunicación y realizar las llamadas auditorias de la comunicación organizacional. El proceso de la intervención apreciativa varía de acuerdo al tipo de organización y a los contextos específicos de la misma. Como se indicó anteriormente el proceso puede tomar desde un día a una semana o incluso varios meses.

Por supuesto que el proceso comienza entrenando a un equipo de miembros de la organización en lo que es la intervención apreciativa, cómo realizar entrevistas apreciativas y como coordinar las diferentes actividades correspondientes a cada fase del proceso. Dada la profundidad del propósito de la intervención apreciativa y la complejidad del proceso resulta evidente que su aplicación es algo que no se puede improvisar. Por el contrario requiere capacitación por parte de quienes lo van a usar, que no se puede lograr sin un buen entrenamiento previo.

### **II.2.3.6. Requisitos para Garantizar el Éxito en el Ciclo “5-D”**

Según Bradley (2003), al abordar los Diálogos Apreciativos se debe asegurar que se cumplan algunos requisitos para que las cinco fases del Ciclo “5-D” puedan darse con éxito. Los cuales son:

- ❖ Evitar una distribución sesgada del poder.
- ❖ Disminuir la imposición de ideologías.
- ❖ Incrementar el nivel de compromiso con el proceso.
- ❖ Adoptar una forma de evaluación auto-crítica.



### II.3. Marco Conceptual

❖ **Liderazgo:**

“EL liderazgo es la actividad o proceso de influir en la gente, para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo, un sector de la organización con intereses afines. Se considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.” (Kotter, 1990)

❖ **Reflexión y conversación:**

Capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. Las conversaciones inteligentes requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos (Alhama, 2006, p.01).

❖ **Comunicación:**

Fiske (c.p en Contreras, s.f.) define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes. Por su parte, Pasquali (c.p en Contreras, s.f.) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.

❖ **Comunicación Organizacional:**

“La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal” (González, 2002, p. 03).

❖ **Comunicación organizacional formal:**





“La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en: Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal), Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa), Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía), Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan)” (González, 2002, pp. 03, 04).

55

❖ **Comunicación Organizacional Informal:**

“Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización” (González, 2002, p. 04).

❖ **Característica:**

Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.  
(Real Academia Española, 2006).

❖ **Perfil:**

Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.  
(Real Academia Española, 2006).



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos a seguir en el estudio planteado, con la finalidad de dar respuestas a interrogantes como: nivel de profundidad al que se desea llegar y las técnicas que se van a utilizar en la recolección de los datos para el apoyo y la verificación de dicha investigación.

#### III.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio, se debe formular según los objetivos de la investigación y el nivel de conocimiento científico (observación, descripción y explicación), al que se desea llegar.

Para la realización del presente Trabajo Especial de Grado, es de gran importancia la revisión bibliográfica de libros, tesis de grado, documentos de Internet, el análisis de modelos teóricos y la utilización de teorías existentes acerca del tema en cuestión. Además de la investigación bibliográfica se aplicará la metodología de los “Diálogo Appreciativos” en una iniciativa de cambio asociada a fortalecer y renovar el Liderazgo, Estilos de Supervisión y Trabajo en Equipo en la empresa Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia. Estas razones determinan que el tipo de investigación a utilizar es Descriptiva de Campo.

Estudios Descriptivos: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández y Baptista,



1991, p. 60). Los Estudios Descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar; en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

### **III.2. Método de Investigación**

“Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento” (Méndez, 2001, p. 141). Para lograr los objetivos de esta investigación se utilizará el Método Deductivo “esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2001, p. 145). Así, de la teoría general acerca de los Diálogos Appreciativos se espera analizar y evaluar su aplicación concreta en un proceso de cambio específico en la empresa Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

### **III.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información**

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información” (Méndez, 2001, p.152). La investigación consta de fuentes secundarias y primarias en relación a las fuentes secundarias se emplean libros, tesis, páginas web, publicaciones, enciclopedias, etc.; y las fuentes primarias se recolectará información proveniente de las denominadas “Entrevistas Appreciativas” instrumento primordial para el desarrollo de la metodología de los “Diálogos Appreciativos”; referidas entrevistas serán aplicadas a los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

### III.4. Población y Muestra

#### III.4.1. Población

En la presente investigación las unidades de análisis fueron los líderes y subordinados pertenecientes a Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

La población de estudio estuvo conformada por un total de ciento ocho (108) individuos que pertenecen a los diferentes Niveles Administrativos y Áreas Funcionales de la sucursal (ver figura nº 10).

El universo de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un número determinado de elementos. A continuación se muestra un esquema donde se ve representada la población en estudio.

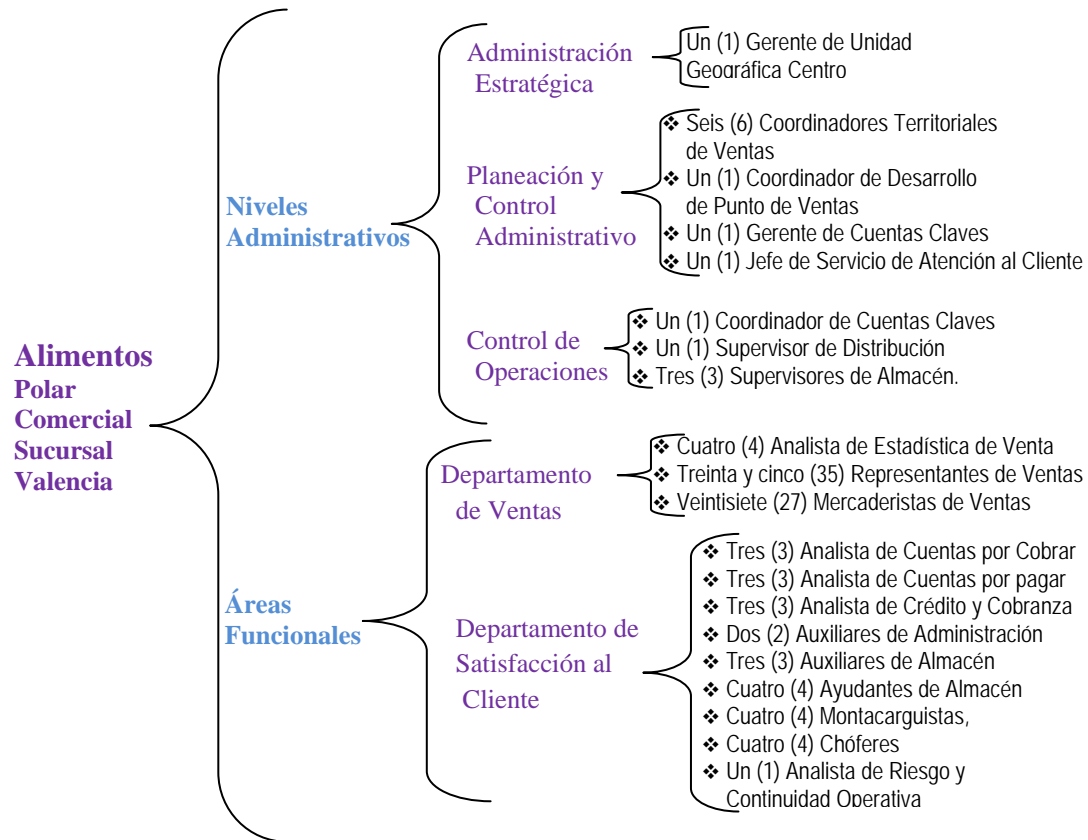


Figura 1 Clasificación de la población de estudio en Niveles Administrativos y Áreas Funcionales. Datos obtenidos de APC, Sucursal Valencia.

### III.4.2. Muestra

La metodología de los Diálogos Appreciativos emplean las entrevistas como herramienta para recolectar la información; sin embargo “Una verdadera entrevista a fondo requiere de mucho tiempo, tanto del entrevistador como del entrevistado” (Kendall & Kendall, 2005, p.128), por lo que resulta una gran labor entrevistar a todos los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia debido al tiempo disponible; surgiendo así la necesidad de realizar una muestra.

De esta manera, para que la información recolectada sea confiable se requieren datos de cada uno de los departamentos o áreas funcionales de la empresa; así como de cada nivel administrativo, utilizando de esta manera una Muestra Probabilística Estratificada.

“La estratificación es el proceso de identificar las subpoblaciones o estratos y después seleccionar objetos o personas para el muestreo de estas subpoblaciones” (Kendall & Kendall, 2005, p.125). Los elementos de la muestra se seleccionan de acuerdo con estratos establecidos previamente como criterios por el analista, dependiendo de la característica a estudiar. Esta selección no se basa en juicios (como lo hace una muestra no probabilística intencional) que pudieran descartar a una persona u otra dentro de cada estrato, haciéndola moderadamente confiable. Por otro lado con una muestra aleatoria simple se corre el riesgo de excluir algún estrato, causando resultados pocos satisfactorios. Es por ello, que se elige la Muestra Probabilística Estratificada, la cual es un tipo de muestra aleatoria compleja, ya que se selecciona aleatoriamente a un grupo de personas en cada estrato para ser entrevistados, obteniendo así una muestra confiable con resultados satisfactorios.

Según Kendall & Kendall (2005), “una regla general es entrevistar a por lo menos tres personas de cada nivel de administración, y por lo menos a una de cada área funcional de la organización” p.128. En primer lugar se



explicará que son los niveles de administración y las áreas funcionales. “En las organizaciones, la administración se divide en tres niveles: Control de Operaciones, Planeación y Control Administrativo (Gerencia de nivel medio), y Administración Estratégica” (Kendall & Kendall, 2005, p.39), en dichos niveles se encuentran aquellas personas que supervisan a otras y toman decisiones; dependiendo de la relevancia de las decisiones y de sus responsabilidades, se clasifican dentro de un determinado nivel. Las áreas funcionales son todas aquellas células de trabajo (departamentos) que cumplen una función específica dentro de la organización, como por ejemplo: compras, producción, marketing, distribución, finanzas, entre otros (Kendall & Kendall, 2005, p.40).

En Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia las áreas funcionales son los departamentos de Ventas y Distribución y Satisfacción al Cliente, dentro de cada uno de ellos se encuentran personas que desempeñan cargos específicos (estos reportan directamente al nivel administrativo de Control de Operaciones), como por ejemplo: montacarguista, chófer, representante de ventas, Auxiliares de Almacén entre otros; por lo tanto es vital entrevistar a por lo menos una persona de cada cargo.

Mencionados los Niveles de Administración y las Áreas Funcionales (ver Figura nº 10), se procede a determinar la muestra teniendo en cuenta las consideraciones anteriores; la lista de entrevistados se expone a continuación:

### **Por Niveles de Administración**

1. *Administración Estratégica (Alta Gerencia).*
  - ❖ Gerente de Unidad Geográfica Centro.
2. *Planeación y Control Administrativo (Gerencia de Nivel Medio).*
  - ❖ Dos (2) Coordinadores Territoriales de Ventas.
  - ❖ Un (1) Coordinador de Desarrollo de Punto de Ventas.
  - ❖ Un (1) Gerente de Cuentas Claves.

- ❖ Un (1) Jefe de Servicio de Atención al Cliente
- 3. *Control de Operaciones.*
- ❖ Un (1) Supervisor de Almacén.
- ❖ Un (1) Coordinador de Cuentas Claves.
- ❖ Un (1) Supervisor de Distribución.

### **Por Áreas Funcionales**

1. *Departamento de Ventas y Distribución.*
  - ❖ Un (1) Analista de Estadística de Venta.
  - ❖ Tres (3) Representantes de Ventas.
  - ❖ Seis (6) Mercaderistas de Venta.
2. *Departamento de Ventas y Distribución.*
  - ❖ Un (1) Analista de Cuentas por Cobrar.
  - ❖ Un (1) Analista de Cuentas por Pagar.
  - ❖ Un (1) Analista de Crédito y Cobranza.
  - ❖ Un (1) Auxiliar de Administración.
  - ❖ Un (1) Auxiliar de Almacén.
  - ❖ Un (1) Ayudante de Almacén.
  - ❖ Un (1) Montacarguistas.
  - ❖ Un (1) Chofer.
  - ❖ Un (1) Analista de Riesgo y Continuidad Operativa.

En total se realizarán veintiocho (28) entrevistas; de este modo se tiene una muestra que equivale aproximadamente al veinticinco por ciento (25%) de la población de estudio, valor que se obtiene al dividir el número de personas a entrevistar (28) entre el total de la población (108). En esta muestra se ven representados todos los Niveles Administrativos y Cargos Funcionales de la sucursal. Se muestra en la figura nº 11 de forma esquematizada las personas a entrevistar.

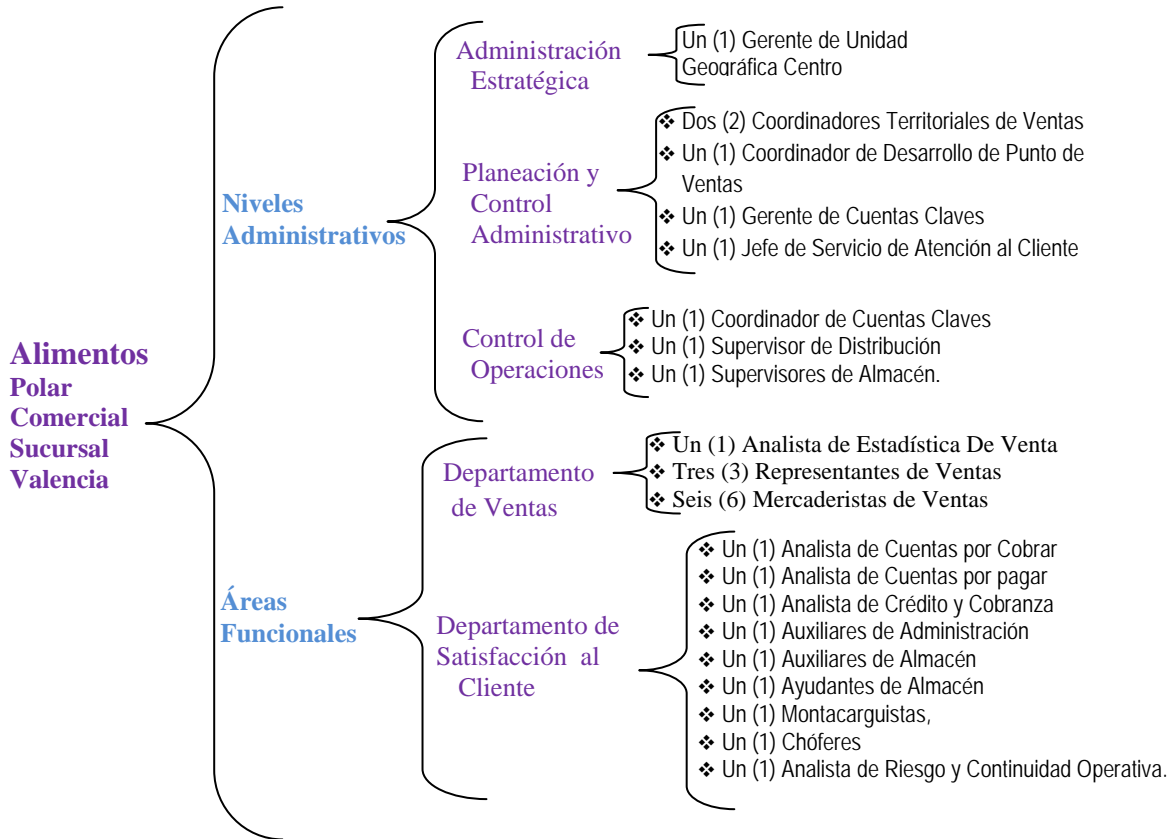


Figura 2 Muestra de la población en estudio Clasificada en Niveles Administrativos y Áreas Funcionales de Alimentos Polar Comercial. Elaboración propia.

### III.5. Procedimiento Metodológico

Para llevar a cabo la investigación se utiliza el procedimiento que se muestra:

#### 1. Describir y analizar los Diálogos Appreciativos.

Consiste en comprender y examinar atentamente esta metodología con la finalidad de percibirla como una herramienta para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas organizacionales



## **2. Establecer la relación entre la metodología de los Diálogos Apreciativos y un Modelo de Cambio Planeado.**

El objetivo de esta etapa es establecer la relación que existe entre la metodología de los Diálogos Apreciativos (Modelo de Investigación-Acción Reconceptualizado) y un Modelo de Cambio Planeado para llegar a establecer las fortalezas y bondades.

## **3. Aplicar la metodología de los Diálogo Apreciativos en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia para promover el Cambio Organizacional Positivo.**

Esta etapa consiste en la aplicación de las cinco fases de los Diálogos Apreciativos (Ciclo de las “5-D”); cada fase se compone de una serie de actividades importantes cuyo orden no puede ser alterado con el objetivo de garantizar un proceso de cambio exitoso.

### **3.1. Definir:**

- ❖ Identificación en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia de la iniciativa de cambio.
- ❖ Acuerdo entre la organización y el consultor acerca del tópico a tratar.
- ❖ Identificación de los objetivos del cliente.
- ❖ Elaboración de la Guía Apreciativa.

### **3.2. Descubrir:**

- ❖ Elaboración de las Entrevistas Apreciativas.
- ❖ Presentación e interpretación de la información recolectada referente a las mejores prácticas del presente.
- ❖ Formulación de los Núcleos positivos.

### **3.3. Soñar:**

- ❖ Presentación e interpretación de la información recolectada referentes a los sueños.
- ❖ Formulación de las Proposiciones de Aspiración.

### **3.4. Diseñar:**



- ❖ Identificación de los factores y elementos necesarios para construir los sueños descritos en las Proposiciones de Aspiración.
- ❖ Formulación de las Proposiciones Provocativas.

**3.5. Destino:**

- ❖ Propuestas para hacer realidad las Proposiciones Provocativas.



## CAPÍTULO IV

### LOS DIÁLOGOS APRECIATIVOS Y EL MODELO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PLANEADO

En este capítulo se presentan el análisis de las fases de los Diálogos Appreciativos y se establece la relación con el Modelo de la Gestión del cambio Planeado.

#### IV.1. Análisis de las fases de los Diálogos Appreciativos

A continuación se presenta el análisis correspondiente a cada una de las fases de los Diálogos Appreciativos expuestas en el Marco de Referencia:

##### 1. Primera Fase: “Definir”

Muchos científicos, entre ellos Acosta & Douthwait (2005) consideran de vital importancia esta etapa; así lo evidencian en su publicación *“Appreciative Inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices”*. Para los autores esta fase de la investigación es definida como el momento de analizar el objetivo de la misma, generándose con ello una serie de enigmas, como lo son: ¿Cuál es el propósito de realizar esta actividad? ¿Que alcance tendrá la misma? ¿Cuál es el tópico a tratar? ¿Quién debe ser entrevistado y con que fin?

Según Acosta & douthwait (2005) esta fase estimula la búsqueda constante de respuestas para estas incógnitas; aun así se debe tener en consideración que las respuestas a algunas de estas preguntas estarán



restringidas por los recursos disponibles (la gente, el tiempo o el dinero dispuesto para esta actividad).

Una vez definido el propósito de la actividad y el alcance de la misma la fase se enfoca en la selección del tema a tratar, es decir el tópico. Se debe tener claro que estos tópicos representan áreas dentro de la organización en las cuales existen oportunidades de mejoras, como por ejemplo: seguridad, innovación, servicio al cliente, trabajo en equipo, entre otros.

Se visualizan los tópicos como escenarios de los que se desea aprender o descubrir más a fondo; permitiendo diálogos acerca del tipo de futuro que las personas desean para la organización.

Los autores definen esta etapa como el período de preparar a las personas, comunidad o grupos en particular, para el proceso de cambio positivo que esta por venir, es vital que cada individuo entre en un proceso retrospectivo, en el cual pueda encontrar dentro de sí y a través de sus recuerdos, sentimientos y experiencias laborales una fuente de energía positiva, que lo encamine a imaginar escenarios exitosos del futuro de la compañía; para llevar posteriormente estos escenarios del pensamiento potencial a la realidad.

Por ultimo Acosta & douthwait (2005) en su publicación presentan una guía esquematizada que permite exponer las actividades que se llevan a cabo en esta fase:

- ❖ Acuerdo entre la organización y el consultor acerca del tópico a tratar.
- ❖ Elaboración de la guía de preguntas dedicada a explorar el tópico en estudio.
- ❖ Determinación de quienes serán los entrevistados y quien será el entrevistador.

## 2. Segunda Fase: “Descubrir”

Troxel (2002) define la fase “Descubrir” como un proceso que permite revelar las mejores prácticas, técnicas o estrategias del grupo, tomando en cuenta los factores o elementos que las generaron. Siguiendo la misma línea de pensamiento Acosta & Douthwait (2005), la precisan como un proceso de indagación, donde se busca aquello que funcionó bien en el pasado para mantenerlo así en el presente y a posteriori.

Por otra parte, Troxel (2002) señala que el “*Descubrir*” se centra en los individuos y su interacción entre sí, de cuya relación surgen, resultados exitosos.

Uno de los objetivos primordiales de esta fase consiste en llevar a cabo las Entrevistas Apreciativas; Cooperrider & Srivastva (1987) comentan que las mismas se desarrollan mediante una serie de preguntas dirigidas a los involucrados; permitiendo percibir las realidades de los individuos e identificando elementos o factores relacionados con el tópico en estudio.

Las entrevistas son realizadas por un facilitador entrenado en el arte de los Diálogos Apreciativos, dichos facilitadores tienen la habilidad de obtener la percepción individual de cada individuo sobre un mismo evento del pasado.

Lewis y Van Tiem (2004), explican la importancia de las preguntas apreciativas; las cuales permiten traer a colación historias que demuestran las prácticas exitosas de la organización, indagando las cualidades y habilidades de los individuos que contribuyeron al desarrollo de las mismas. Se puede decir que existen diferentes cualidades presentes en un individuo, algunas surgen cuando se trabaja en equipo y otras no.

Los objetivos en una Entrevista Apreciativa son:

- ❖ A nivel personal; analizar lo que permite a cada individuo valorar una experiencia determinada como exitosa.

- ❖ A nivel colectivo; analizar las cualidades, creencias y tradiciones que permiten construir un buen equipo de trabajo.

Según Lewis y Van Tiem (2004), existe algunos factores que se deben tomar en consideración al momento de elaborar la guía de preguntas que conduce a la Entrevista Apreciativa; estos son:

- ❖ Realizar la entrevista empleando palabras que motiven a los involucrados a compartir experiencias donde sintieron que sus acciones marcaban la diferencia.
- ❖ Asegurarse de enfocarse hacia una situación o experiencia en específico.
- ❖ Animar a los involucrados a conversar acerca de lo que sintieron en el momento que vivieron la experiencia no sobre la experiencia en si.
- ❖ Localizar los aspectos, elementos y factores que hicieron que la experiencia fuera lo suficientemente buena, para luego recrearlos en la actualidad.
- ❖ Comparar esta experiencia con una parecida, pero que no fue tan buena y ver donde recae la diferencia.
- ❖ Ser capaz de crear y construir energía positiva.
- ❖ Recopilar la historia en un escrito o video.

Ejemplos de Preguntas Apreciativas:

- ❖ Comente una experiencia donde sintió que sus acciones marcaba la diferencia.
- ❖ ¿Qué hizo que fuera inolvidable esta experiencia?
- ❖ ¿Cómo sabe que esta experiencia fue memorable?
- ❖ ¿Cómo se sintió antes, después y durante la experiencia?
- ❖ ¿Quién más contribuyo al éxito de esta experiencia?

- ❖ ¿Cómo pudieran describir las habilidades de otras personas como jefes, clientes, compañeros durante la experiencia?
- ❖ ¿A quién más se le participo acerca de los resultados obtenido durante su experiencia?, ¿Donde estaba usted cuando eso pasó?

Tomando como base el método de Lewis y Van Tiem (2004), se establecen a continuación las actividades que conforman la fase Descubrir:

- ❖ Desarrollar las Entrevistas Apreciativas, con el objetivo de:
  - Interactuar con cada una de las personas involucradas, realizando una serie de preguntas a través de las cuales se logra establecer el pasado de la organización; que es percibido de manera diferente por cada quien.
  - Apreciar lo sobresaliente de lo que se tiene, escogiendo momentos dentro de la vida de la organización, donde las relaciones han llegado a un nivel vivo y eficaz.
  - Compartir historias de logros excepcionales, discutiendo los factores atrayentes de la organización, los aspectos y los valores que hicieron posibles estas historias y lo que se desea conservar para un futuro.
- ❖ Formular los Núcleos Positivos; los cuales son oraciones que permiten apreciar las virtudes, innovaciones, fortalezas, competencias, prácticas y procedimientos satisfactorios que posee en la actualidad la organización.

En síntesis, la segunda fase del ciclo de los Diálogos Apreciativos localiza los procesos que funcionan de manera adecuada y sobresaliente en la organización; identificando en ellos los factores, elementos o valores que contribuyeron con este funcionamiento.

### 3. Tercera fase: “Soñar”

La siguiente fase emplea la información recaudada en las Entrevistas Apreciativas para proyectar lo que la organización puede llegar a ser.

Según Cooperrider (1990), esta fase le otorga valor al futuro. La tarea es construir la visión de lo que puede llegar a ser o tener la organización si utilizará todo su potencial. Esta etapa permite la construcción en líneas generales de un futuro ideal; basándose en aquellas respuestas obtenidas en las Entrevistas Apreciativas.

Para Lewis y Van Tiem (2004), las actividades principales de esta fase son:

- ❖ Usar las historias e información recolectada en la fase *Descubrir*, para identificar los sueños y anhelos de la organización.
- ❖ Formular las Proposiciones de Aspiración; oraciones que describen la visión (el sueño) de la organización ideal.

Cooperrider & Srivastva (1987), declaran las Proposiciones de Aspiración como oraciones que ponen de manifiesto las visiones y aspiraciones del futuro, las cuales van mas allá de lo que se considera como posible; intentando imaginar el organismo ideal, que crece día a día creando un futuro prometedor.

Estas Proposiciones de Aspiración reflejan el poder positivo que garantiza el éxito dentro de la organización y son elaboradas por el consultor.

En resumen, las Proposiciones de Aspiración son la pieza fundamental de esta fase; ya que, una vez establecidas las personas están listas para avanzar al siguiente paso donde tendrán que trabajar en conjunto para el diseño y la realización de sus sueños.



#### 4. Cuarta fase: “Diseñar”

Una vez que el sueño ha sido estructurado adecuadamente, continua la etapa “*Diseñar*”, que según Cooperrider (1990) no es más que darle una forma apropiada al Sueño; alineando sus variables de manera que puedan ajustarse a la organización ideal que se ha soñado. La fase del *Diseño* permite construir las visiones de futuro creadas por la organización.

Construir una organización requiere mucha atención y un amplio diálogo acerca de la estructura y el proceso adecuado para todos los integrantes de la misma.

Según Lewis y Van Tiem (2004), las Actividades principales de la fase del *Diseño* son:

- ❖ Revelar aquellos elementos y factores necesarios para construir (hacer realidad), el sueño. La identificación de estos elementos culturales y estructurales se basa en las Proposiciones de Aspiraciones, formuladas en la fase anterior del soñar.
- ❖ Elaboración de las Proposiciones Provocativas.

Cooperrider & Srivastva (1987), definen las oraciones Provocativas como aquellas que van más allá de las situaciones actuales, proponen cambios que permiten salir de la rutina y de las concepciones comunes de los sistemas humanos; es decir, estas proposiciones sugieren expectativas y factores que se requieren para obtener el futuro deseado.

La construcción de las Proposiciones Provocativas debe estar diseñada por los consultores de manera tal que se enfoque hacia aquellos aspectos ausentes y que se quieren lograr; las mismas contienen una visión clara y realista de lo que será el destino de la organización y se formulan de manera que de la impresión que ya están ocurriendo.



En un contexto hipotético, donde el tópico de atención de la institución sean las relaciones laborales codependientes, jefe-empleado; se expone la siguiente Proposición de Aspiración (establecida en la fase anterior):

- ❖ “Se espera que nuestros jefes nos escuchen, creen en lo que les decimos, y tomen en cuenta nuestras sugerencias a la hora de actuar”

Se procede a aplicar la fase del *Diseño*:

Una vez que se acordaron los nuevos elementos necesarios para desarrollar las Proposiciones de Aspiración; se crea una clara imagen de cómo se relacionan entre sí, de manera que la visión sea redactada en Proposiciones Provocativas. Obteniendo oraciones que ponen de manifiesto los deseos, cualidades y comportamientos que debe adoptar la organización para poder hacer realidad las grandes visiones formuladas en la fase del “*Sueño*”.

La Proposición Provocativa elaborada podría ser:

- ❖ “En nuestra organización la relación jefe-empleado esta caracterizada por la confianza, la valoración y la participación. Por eso todos los empleados participan en las reuniones, en la creación de proyectos y en los procesos de toma de decisiones”.

Se puede decir entonces que la etapa de *Diseñar*, es la reestructuración tanto de los deseos como de las ideas aportadas en los anteriores pasos.



## 5. Quinta fase: “Destino”

Esta última fase se dedica a recorrer la vía que se ha ido creando a través del ciclo, para llevar a la organización por el camino del cambio, concretándose las acciones necesarias para convertir el sueño en realidad. Lewis y Van Tiem (2004), propone esta serie de actividades para la fase del *Destino*:

- ❖ Desarrollar estrategias, sistemas y procesos que permitan crear nuevas experiencias que promueven el cambio positivo.
- ❖ Evaluar la estabilidad del cambio en el tiempo y monitorear el progreso del mismo en la obtención de los resultados.

Finalmente en esta etapa los miembros de la organización actúan en forma dinámica, sobre las Proposiciones Provocativas. Ellos son capaces de hacer esto, ya que han aprendido la metodología de los Diálogos Appreciativos, la cual los alienta a tomar sus decisiones de forma participativa.

Luego de haber analizado y entendido las distintas fases, se presenta la tabla n° 4 que facilita la visualización de todas las fases en conjunto.

**Tabla 1** Fases de los Diálogos Appreciativos

<b>FASE DEL CICLO “5-D”</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Definir	Clarificar el propósito de la actividad y el alcance de la misma.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acuerdo organización-consultor.</li><li>2. Elección del tópico a tratar.</li><li>3. Elaboración de la guía de preguntas dedicadas a explorar el tópico.</li><li>4. Definir entrevistados-entrevistador.</li></ol>
Descubrir	Descubrimiento de experiencias exitosas del pasado y metas trazadas por parte de los involucrados. Conocimiento y comprensión de la organización y tópico elegido.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar “Entrevistas Appreciativas”.</li><li>2. Elaboración de Núcleos Positivos.</li></ol>
Soñar	Desarrollo del sueño de la organización ideal generado por el colectivo, explotación de fortalezas y oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración de Proposiciones de Aspiración.</li></ol>
Diseñar	Diseño de una organización en la que la sinergia fluya a través de todas las estrategias, sistemas, procesos y decisiones	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación de los factores necesarios para diseñar la organización ideal.</li><li>2. Elaboración de Proposiciones Provocativas.</li></ol>
Destino	Desarrollo de las acciones necesarias para implementar el cambio.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar propuestas que promuevan el cambio positivo.</li><li>2. Evaluación y monitoreo del cambio.</li></ol>

*Nota.* Elaboración propia

#### **IV.2. Relacion de los Dialogos Appreciativos y el Modelo planteado por Cartaya y Rangel (2005) de la Gestión del Cambio Planeado**

Todo proceso de cambio requiere de una serie de pasos o actividades que se encadenan o enlazan para guiar una iniciativa de cambio hasta su éxito. Cartaya y Rangel en su tesis de grado para optar a Ingenieros Industriales en la Universidad de Carabobo propusieron un “Modelo de Gestión del Cambio Planeado”; el cual permite a las organizaciones abordar procesos de cambios y transformaciones de manera eficaz. “El modelo propuesto se fundamenta en un enfoque sistémico, en el cual se agrupan actividades que conforman variables y se denominan procesos” (Cartaya y Rangel, 2005).

La figura nº 12 muestra el modelo de gestión del cambio planeado planteado por Cartaya y Rangel (2005).

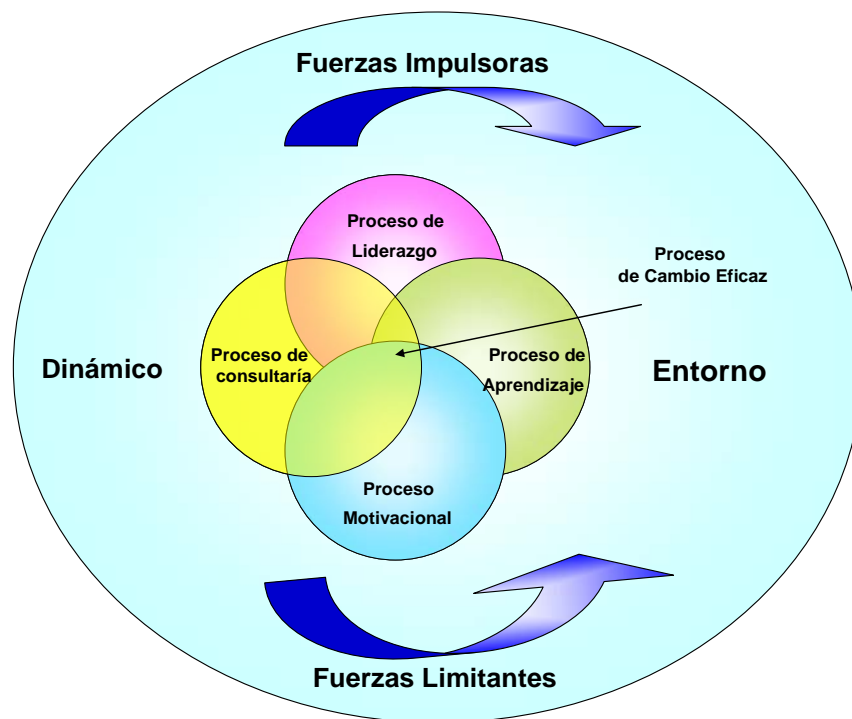


Figura 1 **Modelo de Cambio Eficaz**. Datos Obtenidos de Cartaya y Rangel (2005).

Siendo los Diálogos Appreciativos una metodología participativa de motivación, diseño y acción que se utiliza para identificar e implementar cambios (realzando las fortalezas y oportunidades de los sistemas), la misma permite dar respuesta y corroborar los procesos de Liderazgo, Aprendizaje, Motivacional y Consultoría que conforman el modelo propuesto por Cartaya y Rangel (2005).

Para los autores el proceso de Liderazgo se conceptualiza como la construcción de la estructura del proceso de cambio; consiste en crear y sostener tensión creativa estableciendo una capacidad de dar forma al futuro; el mismo se encuentra conformado por las siguientes actividades:

- ❖ Identificar el líder.
- ❖ Consolidar un equipo conductor del proceso de liderazgo.
- ❖ Definir la realidad actual.
- ❖ Desarrollar la visión.

- ❖ Establecer las estrategias de cambio.
- ❖ Comunicar.
- ❖ Alinear.

Al analizar las actividades anteriores se observa que la identificación del líder y la consolidación del equipo conductor en el proceso de liderazgo se relacionan con la fase “Definir” de la metodología de los Diálogos Appreciativos; conocida también como periodo de preparación para el proceso de cambio.

La actividad de definir la realidad actual corresponde a la fase “Descubrir” de los Diálogos Appreciativos, en donde a través de Entrevistas Appreciativas también se descubre la situación actual de los sistemas.

La fase “Soñar” de los Diálogos Appreciativos permite a las personas involucradas en el proceso de cambio determinar las imágenes del futuro; en otras palabras, desarrollar la visión.

El establecimiento de las estrategias de cambio, el comunicar y el alinear son actividades características de la última fase (Destino) de los Diálogos Appreciativos. Así se verifica que la metodología permite generar y desarrollar el proceso de Liderazgo.

Por otra parte, el proceso de Aprendizaje esta asociado a la creación de capacidades de aprendizaje que se convierten en parte de la estrategia de cambio. Para la metodología de los Diálogos Appreciativos es fundamental descubrir las fortalezas y capacidades de los sistemas con la finalidad de reforzarlas y desarrollar aquellas que no existen; la generalización anterior satisface al proceso de Aprendizaje; el cual establece el incremento de nuevas habilidades, destrezas, hábitos y competencias tanto personales como sociales.

“El proceso motivacional requiere la participación activa del personal involucrado en el descubrimiento de la realidad actual, la situación futura, los planes de acción o estrategias y la implantación, creándose en el núcleo de estas intervenciones la energía positiva necesaria para iniciar y sostener

procesos de cambio” (Cartaya y Rangel, 2005). Resulta claro que la metodología de los Diálogos Appreciativos permite generar y desarrollar este proceso. Condicionalmente las Entrevistas Appreciativas desarrolladas en la fase “Descubrir” generan la energía positiva requerida al involucrar y tomar en cuenta a todos los niveles de la organización en el proceso de cambio, invitándolos a descubrir la realidad, soñar con un futuro prometedor y hacer propuestas creativas al mismo tiempo que narran historias inspiradoras.

Según los autores del modelo, el Proceso de Consultoría se conceptualiza como una filosofía y una actitud diseñada a establecer un proceso de ayuda en los individuos y organizaciones durante el proceso de cambio. Este proceso también se produce y genera en la Metodología de los Diálogos Appreciativos; ya que una vez que el sistema humano determina la necesidad del proceso de ayuda se puede contactar a un asesor que domine el arte de la dinámica de los Diálogos y de la Apreciación para los miembros de la organización también podrían adiestrarse en esta metodología.

De este modo se comprende, que la Metodología de los Diálogos Appreciativos permite generar y desarrollar los cuatro (4) procesos que conforman el “Modelo de Gestión del Cambio Planeado” propuesto por Cartaya y Rangel (2005).





## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN DE LOS DIÁLOGOS APRECIATIVOS

En este capítulo se presenta la aplicación de las cinco (5) fases de los Diálogos Appreciativos (Ciclo “5-D”) en Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia de acuerdo con el procedimiento metodológico indicado en el Capítulo III.

#### V.1. Primera Fase : “Definir”

La primera fase del ciclo “5-D” se inició con la promoción de los Diálogos Appreciativos mediante una reunión en la Sala Solera, ubicada en la Célula de Manufactura de Cervecería Polar, Planta Superenvases en compañía de dos representantes del Departamento de Desarrollo Cultural. Se realizaron dos reuniones con el equipo de trabajo; en la primera se presentó la metodología de “Los Diálogos Appreciativos” como herramienta para promover cambios en los sistemas humanos; se enfatizaron las fortalezas y ventajas del método propuesto y finalmente se presentó una lista de iniciativas que manejan los Diálogos Appreciativos (liderazgo, innovación, servicio al cliente, trabajo en equipo, etc.), (ver tabla N° 3).

En la segunda reunión los representantes del Departamento de Desarrollo Cultural consideraron todos los centros (Plantas y Comerciales) de Empresas Polar en el Estado Carabobo; eligiendo de acuerdo a sus criterios la Unidad Geográfica Centro, Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia para aplicar la metodología. Una vez conocido el centro de aplicación

se procedió a elaborar la Guía Apreciativa y la programación de las Entrevistas Apreciativas.

### **V.1.1. Unidad Geográfica Centro, Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.**

Ubicada en la Zona Industrial, la empresa Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia; busca satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías, vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de la distribución eficaz y acertada del amplio portafolio de Alimentos Polar. Garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia, competitividad, y contribuyendo con el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad y el desarrollo del país. En la figura nº 13 se muestra el organigrama de Alimentos Polar Comercial:

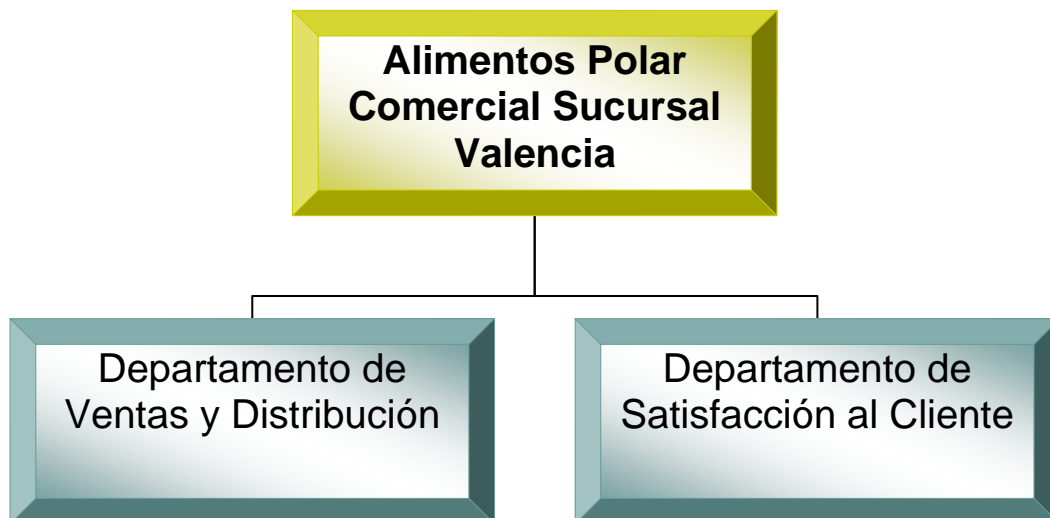


Figura 1 **Organigrama de APC, Sucursal Valencia.** Datos obtenidos de APC, Sucursal Valencia.

Entre las funciones principales de APC se encuentra la recepción de todos los productos de Alimentos Polar, reserva y almacenamiento de los mismos para luego realizar su distribución a los mayoristas y minoristas como lo son las cadenas de supermercados, abastos, bodegas y negocios entre otros; a continuación se muestra el diagrama de bloque de la empresa (ver figura nº14).

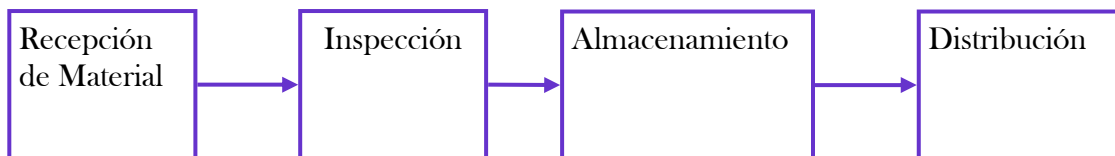


Figura 2 **Diagrama de bloque de APC.** Elaboración Propia.

Asimismo se presenta un diagrama de proceso (Ver Anexo N°), que permitirá visualizar los tiempos y movimientos específicos que realizan los empleados del almacén.

### **V.1.2. Caso de Estudio**

Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia consciente de su responsabilidad y compromiso empresarial y social; actualmente se enfrenta con la necesidad de incorporar la voluntad y anhelos de los empleados a sus estándares de liderazgo y trabajo en equipo; redescubriendo y actualizando sus perfiles, patrones y prácticas actuales.

Como resultado de una investigación reciente que se llevó a cabo en la sucursal, se manifestó la importancia de reforzar el trabajo en equipo, forjar un ambiente de trabajo energizante y optimista, fortalecer las competencias de los líderes (aquellos que ejercen roles supervisorios) y mejorar las relaciones entre los departamentos de la sucursal; con el objetivo de



conservar, fortalecer y renovar aquellas cualidades que caracterizan a Empresas Polar y la diferencian de otras empresas y organizaciones.

Al promover los Diálogos Apreciativos entre los empleados e involucrarlos en el proceso de cambio se espera identificar el perfil del líder y aquellas características del trabajo en equipo que establecieron experiencias exitosas en el pasado. Así mismo se espera revelar el perfil y las características que el colectivo anhela y que permitirán incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de cada empleado a fin de diseñar un futuro prometedor.

### **V.1.3. Objetivos del Caso de Estudio**

#### **V.1.3.1. Objetivo General**

Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia comprometida con la búsqueda de una cultura que cultive y fortalezca las capacidades de liderazgo inherentes dentro de cada empleado, así como el trabajo en equipo; espera a través del diálogo identificar las mejores experiencias y visiones con respecto a estas variables.

Al escuchar la voz del colectivo se establecerá el perfil del líder y las características de trabajo en equipo que todos anhelan. Contribuyendo a proponer estrategias, programas, tácticas o valores que permitan alinear el comportamiento de los individuos con la cultura de liderazgo y trabajo en equipo aspirada; incrementando el compromiso del personal hacia la empresa, elevando la calidad de vida de los trabajadores e impulsando el logro de los objetivos establecidos.

#### **V.1.3.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Descubrir el perfil del líder actual y el anhelado por los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.



- ❖ Descubrir las características de trabajo en equipo actuales y las anheladas por los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.
- ❖ Proponer el perfil de líder que manifieste la voluntad de todos los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.
- ❖ Proponer las características de trabajo en equipo anheladas por todos los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.
- ❖ Proponer estrategias que permitan fortalecer el perfil del líder y fomentar el trabajo en equipo dentro de la sucursal.

#### **V.1.4. Caracterización del perfil del líder y características del trabajo en equipo según los lineamientos estratégicos establecidos en Alimentos Polar.**

##### ❖ ***Perfil del Líder:***

- Habilidad para influir positivamente en otros.
- Crea una visión compartida.
- Dirige esfuerzos y recursos para alcanzar los resultados.
- Establece un ambiente energizante y de confianza.
- Proactivo en su desempeño.
- Permite que la gente se involucre y comprometa.
- Se comunica total y abiertamente.
- Reconoce los logros individuales y del equipo.
- Mantiene los compromisos.

##### ❖ ***Características del Trabajo en Equipo:***

- Claro entendimiento de los objetivos a lograr.
- Alto nivel de confianza.
- Apoyo entre los miembros y el líder.
- Participación activa de los miembros.



Alimentos Polar Comercial Sucursal Valencia aspira ser líder en ventas de productos alimenticios, tanto al mayor como al detal, y para lograrlo está sucursal cuenta con mercaderistas y representantes de ventas; quienes intervienen directamente con el cliente. Sin embargo, todos los empleados del almacén juegan un papel importante ya que de ellos depende recibir la mercancía, evaluar la calidad de la misma, conservar los productos en perfecto estado, medir nivel de inventarios, entre otras. Para complacer al cliente al brindar un alto grado de calidad, generando entusiasmo en los mismos, aumentando la popularidad y consecuentemente las ventas de los productos.

Aun así, para crear esa cultura de calidad entre los empleados, y lograr que los mercaderistas y representantes de ventas tengan influencia en el cliente, es necesario que estos tengan primero un sentido de pertenencia con la empresa, y se sientan cómodos en sus respectivos puestos de trabajo, logrando entusiasmarlos. En pocas palabras, “para que ellos convenzan al cliente de que están en la mejor empresa y venden los mejores productos, ellos deben creerlo primero”. Con dicho fin, se utilizó el método de los Diálogos Apreciativos, para detectar los problemas existentes y generar planes acción para mejorar la situación, por lo que esto no es más que otra de las tareas planificadas estratégicamente para lograr los objetivos, a través de un aumento de la calidad y las ventas.

#### **V.1.5. Guía Apreciativa**

##### **❖ *Elaboración de las Preguntas de la Guía Apreciativa***

La Guía de Preguntas Apreciativas (ver apéndice B) se dividió en cuatro (4) secciones:

La primera denominada “***Experiencias en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia***”; esta a su vez se divide en un área llamada “Persona y



Familia”; la cual está conformada por un planteamiento con siete (7) preguntas destinadas a conocer al individuo que se entrevista. Revelando, descubriendo y despertando su lado humano con un enfoque positivo propio de la metodología de los Diálogos Appreciativos.

Explorando temas como: el núcleo familiar, los valores, sentimientos de pertenencia a la empresa y aquellos elementos o factores que más se valoran de APC, Sucursal Valencia tanto a nivel individual como familiar.

La segunda sección **“Explorando los mejores atributos, prácticas y esperanzas en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.”**, se dividió en dos (2) áreas: la primera denominada “Liderazgo”; consta de un planteamiento que estimula al entrevistado a recordar una experiencia exitosa de un equipo de trabajo en el cual alguno de los miembros e incluso él mismo desempeñó el rol del líder; es decir que influyó en los otros, creó una visión compartida en el equipo, se comunicó eficazmente alineando a sus integrantes y dirigió los esfuerzos en pro de las metas propuestas. En esta área se formularon cuatro (4) preguntas destinadas a identificar las características del líder, el estilo de comunicación y los comportamientos de los subordinados que favorecen al liderazgo.

La segunda área “Trabajo en Equipo”; invita al entrevistado a recordar una experiencia en donde haya trabajado en equipo con un supervisor e incluso con sus compañeros, cumpliendo las metas y objetivos trazados.

En esta área se formularon tres (3) preguntas destinadas a conocer las características que fomentaron un buen trabajo en equipo y el comportamiento de los integrantes dentro del grupo.

La tercera sección, **“Imágenes del futuro”** permite al entrevistado viajar en el tiempo; ubicándose en el futuro y explorar lo que aspira y desea a nivel personal y a nivel organizacional. Esta sección establece los sueños y visiones de los empleados respecto al trabajo en equipo y liderazgo. Permite determinar lo que anhela el colectivo, con el objetivo de incorporar y poner en práctica en la sucursal estos sueños.



La última sección el “**Cierre**” permite conocer la opinión de los entrevistados en lo que respecta a la metodología de los “Diálogos Appreciativos” y las expectativas generadas a través del proceso.

Al final de estas cuatro (4) secciones se realizó un “Resumen”, que se lleva a cabo una vez que el entrevistado se ha retirado; se busca recopilar las mejores impresiones y percepciones personales por parte del entrevistador en lo que respecta a las citas, historias, sentimientos, emociones y prácticas resaltantes.

Por ultimo se programo la agenda a seguir (ver apéndice B) para realizar las Entrevistas Appreciativas.

## **V.2.Segunda Fase: “Descubrir”**

Para dar comienzo a esta fase se entrevistaron a los empleados de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia haciendo uso de la Guía de Preguntas Appreciativas (ver apéndice A), se procedió a realizar la presentación e interpretación de la información recolectada para luego formular los Núcleos Positivos del perfil del Líder y las características de Trabajo en Equipo actuales de la sucursal.

### **V.2.1. Presentación e interpretación de la información**

La primera sección de la Entrevista Appreciativa (Experiencias en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia) permitió identificar los valores que los empleados practican en la sucursal, las opiniones familiares respecto a la labor de los mismos y por último los sentimientos o emociones reconfortantes que experimentan al ser parte de Empresas Polar. En el apéndice C se muestran las frases, historias y comentarios relevantes e inspiradores relacionados a esta sección.



La identificación de los valores practicados por los empleados de la sucursal se realizó a través del análisis de la siguiente Pregunta Apreciativa: Tómese un instante para reflexionar acerca de los valores que le inculca a su familia; ¿Cuáles de estos valores pone en práctica en la sucursal?

Obteniéndose la tabla nº 5 en donde se listan los valores y en la cual cada uno posee su respectiva frecuencia absoluta y relativa; la frecuencia absoluta hace un recuento de la cantidad de veces que se repitió el valor; por su parte la frecuencia relativa se calcula como el cociente entre la frecuencia absoluta de cada valor y el total de la sumatoria de las frecuencias absolutas.

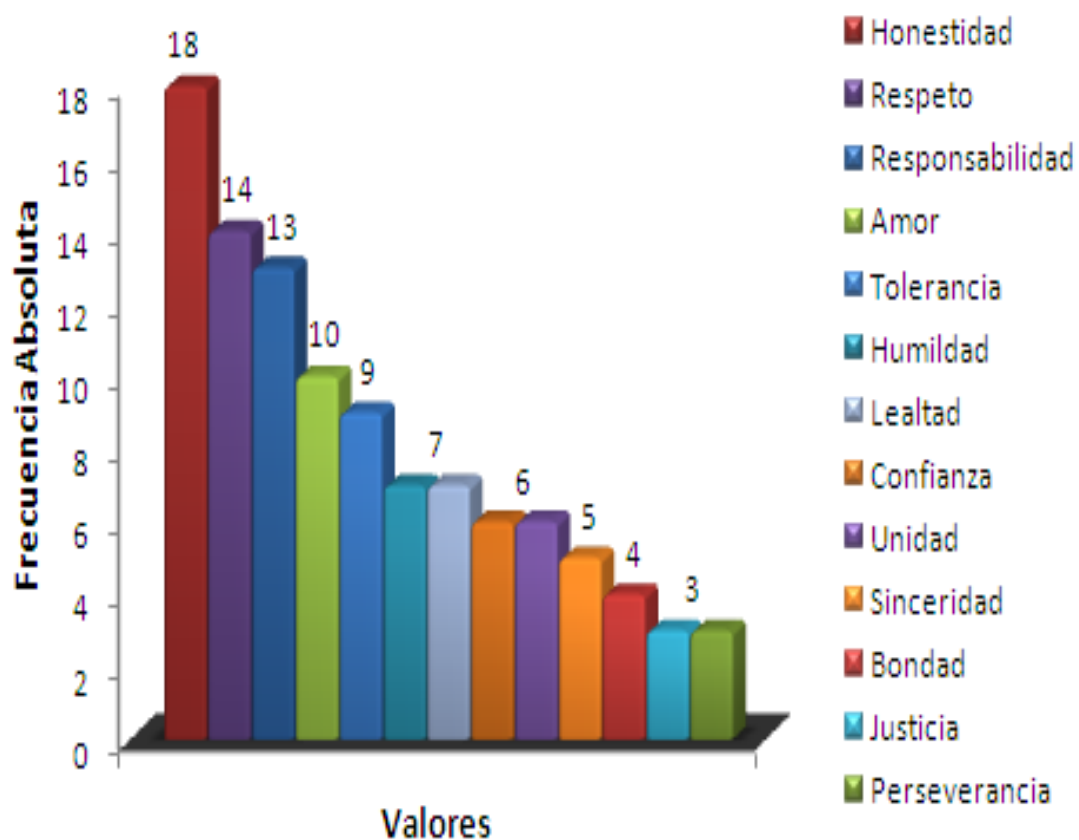
Tabla 1 **Valores que los empleados ponen en práctica.**

Valores	Frecuencia	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa (%)	
ad	Honestid	18	17
	Respeto	14	13
	Responsabilidad	13	12
	Amor	10	10
a	Toleranci	9	9
	Humildad	7	7
	Lealtad	7	7
a	Confianz	6	6
	Unidad	6	6
d	Sincerida	5	5
	Bondad	4	4
	Justicia	3	3
ancia	Persever	3	3

<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

*Nota.* Elaboración propia.

La figura nº 15 muestra un gráfico de barras construido en base a la información de la tabla anterior; en donde se muestra la frecuencia absoluta versus los valores que los empleados ponen en práctica en la sucursal.



**Figura 3** Gráfico de Frecuencia Absoluta versus Valores. **Elaboración propia**

En la Figura nº 15 se observa que el valor con mayor frecuencia absoluta es la Honestidad seguido por el Respeto, la Responsabilidad, el Amor y la Tolerancia.

Los sentimientos y emociones experimentados por los empleados al recordar que forman parte de Empresas Polar, se obtuvieron del análisis de la siguiente Pregunta Apreciativa: ¿Qué sentimientos o emociones positivas experimenta cuando recuerda que es un trabajador de Empresas Polar?

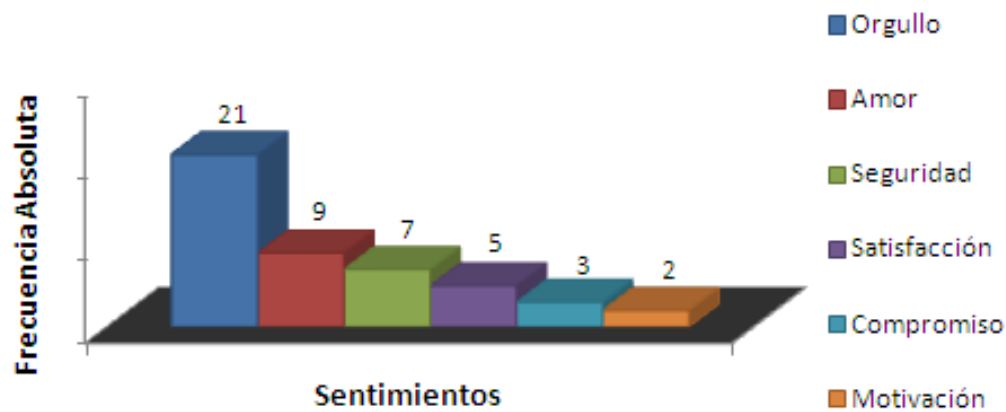
Permitiendo obtener la tabla n° 6 que lista los sentimientos y emociones, con sus respectivos valores de frecuencia.

**Tabla 2** *Sentimientos Experimentados por los Empleados.*

<b>Sentimientos</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Orgullo	21	45
Amor	9	19
Seguridad	7	15
Satisfacción	5	11
Compromiso	3	6
Motivación	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación se muestra en la figura n° 15 un gráfico de barras que refleja la frecuencia absoluta versus los sentimientos experimentados por los empleados al recordar que forman parte de Empresas Polar.



Figur

a 4 Grafica de Frecuencia Absoluta versus Sentimientos Experimentados. **Elaboración propia.**

En la Figura n° 16 se observa que el sentimiento experimentado por la mayoría de los empleados es Orgullo, seguido de Amor y Satisfacción.

La segunda sección de la Entrevista Apreciativa (Explorando los mejores atributos, prácticas y esperanzas en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia), permitió identificar el perfil del Líder y las características de trabajo en equipo actuales de la sucursal. En el apéndice D se muestran las frases, historias y comentarios relevantes e inspiradores relacionados a esta sección.

A través del análisis del área de “Liderazgo” y sus preguntas apreciativas relacionadas, se obtuvo el perfil del líder actual de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

Las características del perfil del líder actual obtenidas se muestran a continuación en la tabla n° 7, con sus respectivas frecuencias absolutas y relativas.

**Tabla 3** Perfil actual del Líder.

o	Características del Líder	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
	Reconoce los logros	16	8
	Comunicador	11	5
	Orienta	11	5
	Aclara y Explica	10	5
	Sereno	9	4
	Posee conocimiento	8	4
	Humanista	7	3
	Metódico y Sistemático	7	3
	Preocupado	7	3
	Abierto	6	3
	Corrige y sugiere	6	3
	Participativo	6	3
	Positivo	6	3
	Toma de decisiones oportuna	6	3
	Trabaja en Equipo	6	3
	Escucha	5	2
	Posee experiencia	5	2
	Motivador	5	2
	Negociador	5	2
	Analítico y Reflexivo	4	2
	Confía en otros	4	2
	Da libertad en la toma de	4	2
	Da oportunidad de participar	4	2
	Delega poder y autoridad	4	2
	Ejemplar	4	2
	Empático	4	2
	Genera confianza	4	2
	Influyente	4	2
	Responsable	4	2
	Consulta a otros	3	1
	Democrático	3	1
	Enfocado a Resultados	3	1
	Establece compromisos	3	1
	Justo	3	1
	No agobia	3	1
	Seguro	3	1
	Sincero	3	1
	Hace Seguimientos	2	1
	<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

Nota. Elaboración propia.

En la figura nº 17 se muestra un gráfico de barras que refleja la frecuencia absoluta versus las características del Líder actual.

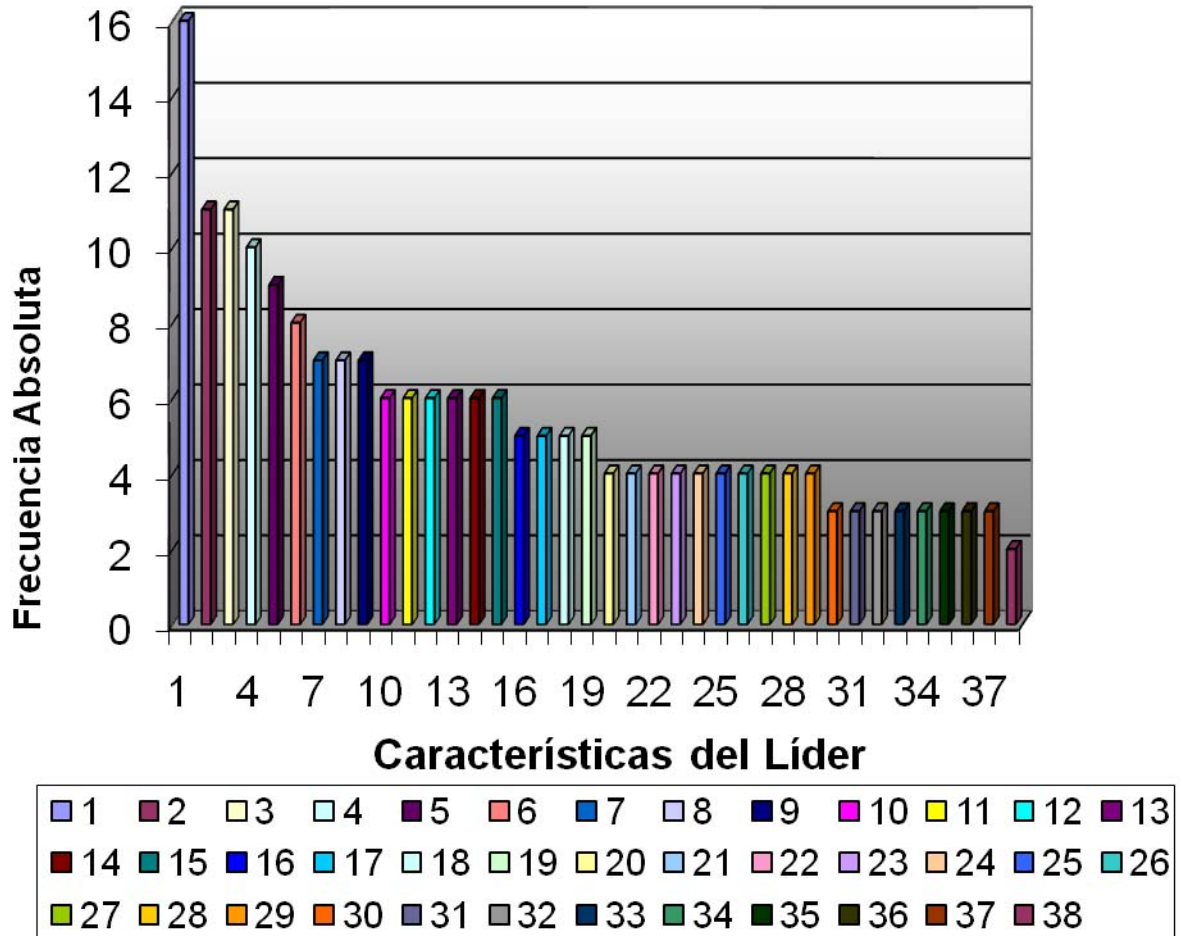


Figura 5 **Grafico de Frecuencia Absoluta versus Características del Líder.**  
Elaboración propia.

Se observa en la Figura nº 17 que el reconocimiento de los logros, la orientación, la comunicación, el aclarar y explicar, la serenidad y el poseer conocimiento son las características de los líderes en la actualidad.

Al elaborarse los Núcleos Positivos se consideraron las seis (6) características del perfil del líder actual con mayor frecuencia (ver gráfico n° 17), las cuales representan las virtudes, fortalezas, competencias o prácticas actuales y satisfactorias de los líderes de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

Por ejemplo, el reconocimiento de los logros es una de las actividades que los líderes de la sucursal practican a menudo (ver gráfico n° 16), por lo tanto se formula un Núcleo Positivo relacionada a la misma, obteniéndose lo siguiente:

- ❖ Los líderes de Alimentos Polar Comercial se sienten satisfechos con el clima organizacional de la sucursal, lo que contribuye a que reconozcan los logros de los subordinados.

Al formular el Núcleo Positivo anterior se considero la habilidad de los líderes para reconocer los logros (característica del perfil con mayor frecuencia), también se manifiesto la causa de que los líderes se sientan dispuestos al reconocimiento, la cual se relaciona con la percepción de un buen clima organizacional. Los líderes de la sucursal perciben un buen clima organizacional bajo las siguientes condiciones: los subordinados cumplen correctamente con su labor, se sienten admirados y respetados, llevan charlas y conversaciones mas allá de lo laboral con todo el personal de la sucursal, los subordinados confían y apoyan sus decisiones, logran buenas relaciones y tratos exitosos con proveedores o clientes. El objetivo de determinar estas condiciones bajo las cuales los líderes perciben un buen clima organizacional consiste en seguir recreándolas para asegurar que el reconocimiento de los logros (fortaleza actual), se siga cumpliendo.

Siguiendo el procedimiento anterior se formularon los Núcleos Positivos para las cinco (5) características restantes (la orientación, la comunicación, el aclarar y explicar, la serenidad y el poseer conocimiento).

Los Núcleos Positivos formulados fueron:



- ❖ Los líderes de Alimentos Polar Comercial se sienten satisfechos con el clima organizacional de la sucursal, lo que contribuye a que reconozcan los logros de los subordinados.
- ❖ Los empleados de la sucursal orientados por los líderes identifican sus oportunidades de mejora y trabajan sobre las mismas, ya que los líderes están consientes que esta es una de las vías para alcanzar las metas y los objetivos trazados.
- ❖ Los líderes se sienten cómodos al hablar con sus subordinados, lo que permite que la comunicación entre ellos se caracterice por ser cálida, fluida y respetuosa.
- ❖ Una de las funciones que desempeñan eficazmente los líderes de la sucursal es aclarar y explicar las órdenes e instrucciones ofrecidas a los subordinados; ya que el hecho de entender claramente las órdenes evita pérdidas de tiempos innecesarios.
- ❖ Ante las preguntas, interrogantes, dudas o consultas de los subordinados los líderes actúan con serenidad; ya que pensar con calma y claridad es la vía de ofrecer respuestas acertadas.
- ❖ Los líderes se encuentran comprometidos con su labor, por lo tanto transmiten sus conocimientos y sabiduría en todo momento.

La segunda área de esta sección denominada “Trabajo en Equipo” y sus preguntas apreciativas asociadas, permitieron determinar las características de trabajo en equipo que se practican en la actualidad en la sucursal; las cuales se muestran en la tabla nº 8.

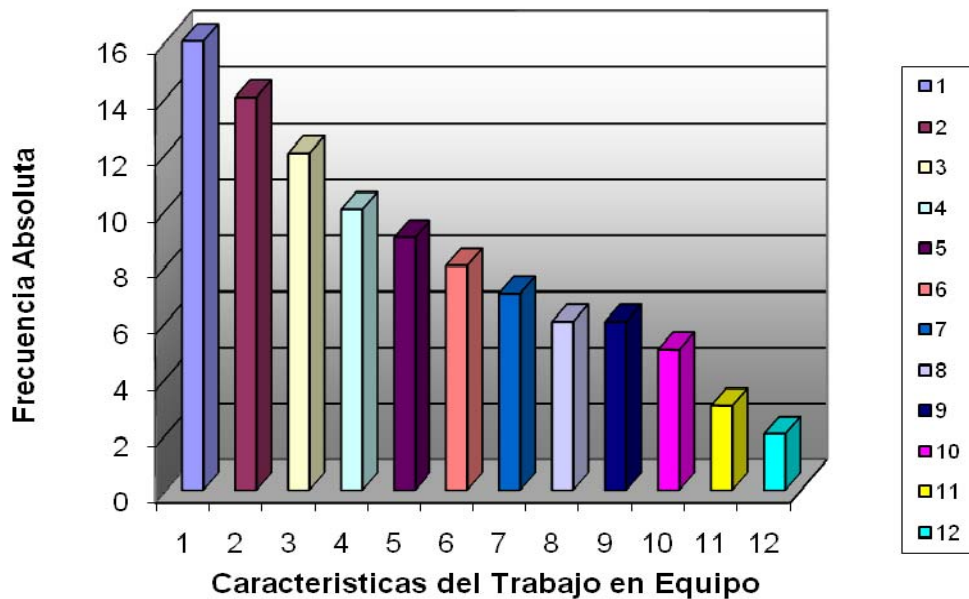


**Tabla 4** *Características del trabajo en equipo.*

o	Características Identificadas del Trabajo en Equipo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
	Los integrantes del equipo se	16	16
	Se logran las metas y objetivos	14	14
	Existe comunicación	12	12
	Integración	10	10
	Acuerdos mutuos	9	9
	Respeto	8	8
	Los miembros del equipo se sienten	7	7
	Honestidad	6	6
	Participación activa de los	6	6
	Definición clara de tareas y	5	5
	Hay unión	3	3
	Innovación	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Se muestra en la figura n° 17 un gráfico que refleja las características descubiertas del Trabajo en Equipo versus la frecuencia absoluta.



**Figura 6** Gráfico de las Características del Trabajo en Equipo. **Elaboración propia.**

Se observa en la figura nº 18 que en el Trabajo en Equipo actual las características con mayor frecuencia absoluta son: los integrantes del equipo se apoyan, se logran las metas y objetivos propuestos y existe comunicación e integración.

Para la elaboración de los Núcleos Positivos de Trabajo en Equipo se tomaron en cuenta las cuatro (4) características con mayor frecuencia de la figura nº 18, las cuales representan las virtudes, fortalezas, competencias y prácticas satisfactorias del Trabajo en Equipo en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

Uno de los Núcleos Positivos relacionado a las características del trabajo en equipo se relaciona con la capacidad de los integrantes para lograr las metas y objetivos propuestos; característica que obtuvo una de las mayores frecuencias. El Núcleo formulado se muestra a continuación:

- ❖ Los equipos de trabajo están conformados por profesionales eficaces en la toma de decisiones con alta ética laboral, lo que permite alcanzar las metas y objetivos propuestos.



El Núcleo Positivo formulado previamente se elabora considerando la capacidad de los integrantes del equipo para lograr las metas y objetivos propuestos; así como también el factor que origina esta fortaleza la cual se relaciona a equipos de trabajo conformados por personas profesionales y eficaces en la toma de decisiones con alta ética laboral. Competencias que se deben seguir considerando en las personas al momento de formar los equipos para asegurar que las metas y objetivos se cumplan.

De igual forma se formularon los Núcleos Positivos para las tres (3) características restantes asociados a la capacidad de los integrantes del equipo de apoyarse, de comunicarse y de promover la integración entre los integrantes del grupo. Se muestran a continuación los Núcleos Positivos para las características del Trabajo en Equipo:

- ❖ Los equipos de trabajo están conformados por profesionales eficaces en la toma de decisiones con alta ética laboral, lo que permite alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- ❖ La solidaridad de los integrantes del grupo permite apoyarse unos a otros.
- ❖ El mensaje producido por el emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor es simultánea, por lo tanto entre los miembros del grupo existe una buena comunicación.
- ❖ Conocer a todos los integrantes del equipo y entablar relaciones más allá del campo laboral es un factor importante para los empleados de Alimentos Polar Comercial, por lo tanto es primordial promover la integración.

Con la información obtenida de la segunda sección de la entrevista apreciativa, específicamente las características actuales del perfil del líder y las características actuales del trabajo en equipo se construyeron dos formato Eside (ver apéndice E) con la finalidad de hacer una búsqueda sistemática del factor generador de las fortalezas en la sucursal, visualizando



de esta forma las virtudes principales de la sucursal y los factores que se deben conservar para no perder estas fortalezas.

### **V.3. Tercera fase: “Soñar”**

La tercera fase de los Diálogos Appreciativos está constituida por dos (2) etapas; la etapa inicial permitió procesar la información correspondiente a los sueños y visiones de los empleados de la sucursal; información obtenida de las Entrevistas Appreciativas, específicamente de la tercera sección denominada “Imágenes del Futuro” (la organización soñada). Posteriormente en la segunda etapa se formularon las Proposiciones de Aspiración; oraciones que describen las iniciativas de cambio anheladas en el perfil del Líder y las características del Trabajo en Equipo por parte de los empleados de la sucursal.

#### **V.3.1. Presentación e Interpretación de la Información**

El perfil del Líder anhelado se obtuvo de la tercera sección de la Entrevista Appreciativa, específicamente de la Pregunta Appreciativa que solicitaba al entrevistado que describiera como se imaginaba las prácticas, características y valores adoptados en el Liderazgo de los Gerentes, Coordinadores, Jefes y Supervisores en el futuro.

En la tabla nº 9 se muestra el Perfil del Líder anhelado por los integrantes de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia; con sus respectivos valores de frecuencias.

**Tabla 5** Perfil anhelado del Líder.

o	Características que se anhelan en el Líder	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
	Escucha efectiva, responsable, atenta y sin	20	11
	Reconoce sinceramente los logros.	18	10
	Sincero.	10	6
	Demuestra compromiso con su propio	10	6
	Hace seguimiento y monitoreo constante	10	6
	Admite sus errores.	9	5
	Respeto a otros.	9	5
	Percibe la realidad tal y como es.	8	5
	Positivo y espera lo mejor de los demás.	7	4
	Empático.	7	4
1	<b>Conoce fortalezas y limitaciones de sus subordinados.</b>	7	4
	Congruente con lo que dice, piensa, siente y	6	3
	Establece y consolida relaciones	6	3
	Proporciona los recursos necesarios.	6	3
	Auténtico.	5	3
	Reconoce sus fortalezas y debilidades.	5	3
	Controla sus emociones.	5	3
8	<b>Comprometido con el crecimiento de sus subordinados (comunica oportunidades de mejora)</b>	4	2
	Se expresa de manera clara y convincente.	4	2
	Cumple compromisos.	4	2
	Abierto a aprender nuevas tecnologías.	3	2
	Establece buenas relaciones.	3	2
	Crea sinergia grupal.	3	2
	Enfocado en resultados.	2	1
	Posee conocimiento y los aplica.	2	1
	Negociador.	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>174</b>	<b>100</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La figura nº 19 representa las características que se anhela que tenga el perfil del líder versus su frecuencia absoluta.

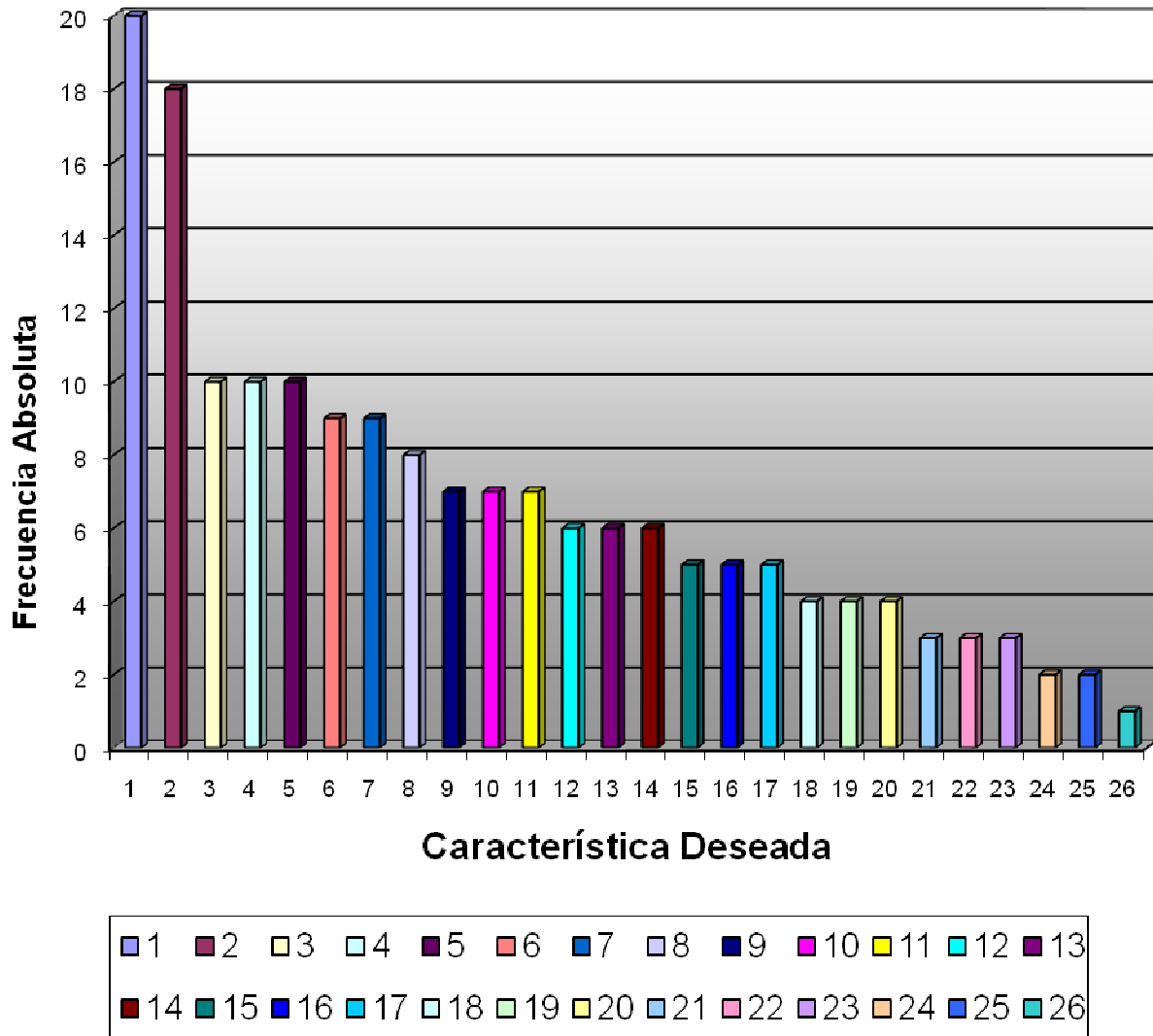


Figura 7 **Gráfico de las Características deseadas en el Líder.**  
Elaboración propia.

La figura nº 19 muestra que la escucha efectiva, responsable, atenta y sin prisas es la característica con mayor frecuencia absoluta, seguida del reconocimiento sincero de los logros.

Se formularon en esta fase las Proposiciones de Aspiración del perfil del líder; las cuales toman en cuenta las características del perfil del líder anhelado con mayor frecuencia (ver figura nº 19), las características del líder actual en los Núcleos Positivos (con la finalidad de promover y fomentar prácticas que ya existen y son consideradas por los miembros de la sucursal como positivas y reconfortantes) y practicas laborales especificas que los subordinados desean que los líderes practiquen.

Entre las Proposiciones de Aspiración que consideran las características del perfil del líder anheladas con mayor frecuencia (ver figura nº 18), se encuentran las relacionadas con la escucha efectiva, responsable, atenta y sin prisas y el reconocimiento sincero de los logros.

El Núcleo Positivo del perfil del líder formulado en la fase anterior quedo de la siguiente forma:

- ❖ Los líderes de Alimentos Polar Comercial se sienten satisfechos con el clima organizacional de la sucursal, lo que contribuye a que reconozcan los logros de los subordinados.

Basándose en ese Núcleo Positivo y tomando el sueño de los subordinados relacionado al reconocimiento sincero de los logros, se formulo la siguiente proposición de aspiración del perfil del líder:

- ❖ Se anhela que en la sucursal se mantenga un clima organizacional satisfactorio que contribuya con el reconocimiento sincero de los logros y competencias de los subordinados por parte de los líderes.

Por ejemplo, en la Proposición de Aspiración formulada se expresa que el sueño de los subordinados es un “reconocimiento sincero”. Es decir, que los líderes al reconocer los logros se expresen sin doblez, con veracidad y sin fingimientos. Un clima organizacional satisfactorio también es importante que se desarrolle, ya que como se expreso en la formulación de los Núcleos Positivos del perfil del líder esta es la causa principal que permite a los líderes reconocer los logros.



Las Proposiciones de Aspiración del perfil del líder formuladas se muestran a continuación:

- ❖ Se anhela que en la sucursal se mantenga un clima organizacional satisfactorio que contribuya con el reconocimiento sincero de los logros y competencias de los subordinados por parte de los líderes.
- ❖ Las conversaciones fluidas, respetuosas y cálidas se evidenciarán en todos los niveles de la sucursal; en las mismas se escuchará atentamente, efectivamente y sin prisa a los subordinados, creyendo en lo que dicen y tomando en cuenta sus sugerencias a la hora de actuar.
- ❖ Existirá Comunicación constante de los líderes con sus equipos de trabajo a través de reuniones en las cuales se reconocerán los logros del grupo y se explicaran y aclararan las órdenes e instrucciones a los subordinados.
- ❖ Se espera mayor conciencia crítica por parte de los líderes para reconocer y admitir abiertamente sus oportunidades de mejorar, manteniendo la serenidad que los caracteriza.
- ❖ Se evidenciará un aumento del compromiso de los líderes con su labor y con la transmisión de sus conocimientos y sabiduría.
- ❖ Se fomentará la comunicación efectiva entre los líderes del Departamento de Ventas y Distribución y el Departamento de Satisfacción al Cliente.
- ❖ La comunicación acerca de oportunidades de mejoras a los subordinados se desarrollará de forma individual, con actitud amable, comprensiva e invitando a la reflexión.
- ❖ Todos los líderes de la sucursal estarán alineados bajo la misma información.
- ❖ Se tomaran decisiones conscientes bajo estándares reales por parte de los líderes.



- ❖ Se promocionará el uso de medios telemáticos (móviles e Internet) por parte de los líderes con el objetivo de mantener el contacto con los subordinados.

Las características de trabajo en equipo anheladas se obtuvieron de la tercera sección de la Entrevista Apreciativa, específicamente de la Pregunta Apreciativa que solicitaba al entrevistado que describiera como se imaginaba las prácticas, características y valores de trabajo en equipo adoptados por la sucursal en el futuro.

A continuación se muestra en la tabla N° 10 las características que se anhelan que existan cuando se Trabaja en Equipo.

**Tabla 6 Características anheladas del Trabajo en Equipo.**

o	Características anheladas del Trabajo en Equipo	Frecuencia	Frecuencia
	Se permite y estimula la discusión abierta de todos los miembros.	36	12
	Igualdad entre todos los integrantes del	30	10
	Se reconocen los logros de los integrantes del grupo y del grupo en general.	28	9
	El rol de líder es compartido entre los miembro del grupo.	25	8
	La asignación de las tareas va acorde a las capacidades de cada integrante.	23	8
	La información transmitida es consistente.	22	7
	La información es clara y específica.	19	6
	Se discute, decide y delega.	18	6
	Se evidencia integración, compañerismo, unión y un ambiente optimista.	17	6
	La unión del grupo sea la prioridad de	15	5
	Las ideas y opiniones se escuchen con	14	5
2	Se especifica el tiempo disponible para la ejecución de cada actividad.	12	4
3	Enfocado en las necesidades de la organización sin olvidar las del grupo.	11	4
	Capacitación y educación constante.	8	3
	Colaboración mutua.	7	2
	Se filtra la información útil de aquella que	6	2
	Existe un compromiso con una misma	5	2

	Se aplica creatividad e innovación al	4	1
9	La energía se enfoca a competir hacia fuera, no hacia dentro.	4	1
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La figura nº 20 representa las características que se anhela que se adopten en el trabajo en equipo vs. la frecuencia relativa

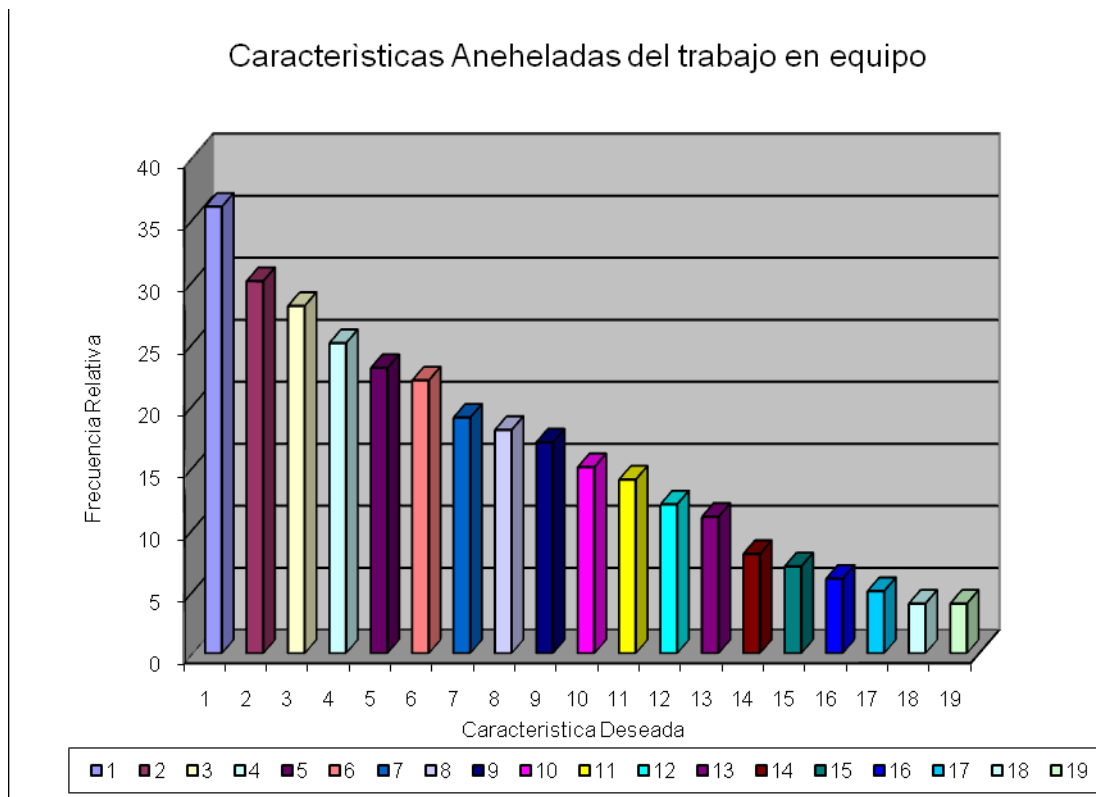


Figura 8 **Gráfico de las Características anheladas en el Trabajo en Equipo.** Elaboración propia.

En la figura nº 20 se observa que entre las características con mayor frecuencia y que se desean incorporar al Trabajo en Equipo se tiene: permitir y estimular la discusión abierta de todos los miembros, igualdad entre los integrantes del equipo y reconocimiento de los logros entre los integrantes del grupo y del grupo en general.



Para la formulación de las Proposiciones de Aspiración para las características de trabajo en equipo se realizó el procedimiento mencionado en la formulación de las proposiciones de aspiraciones del perfil de líder. Es decir, las proposiciones elaboradas toman en cuenta las tres (3) características de trabajo en equipo anheladas con mayor frecuencia (Ver Figura nº 20), las características de trabajo en equipo actuales manifestadas en los Núcleos Positivos y otras prácticas específicas anheladas por los empleados.

En la fase anterior se formuló el siguiente Núcleo Positivo de las características del trabajo en equipo:

- ❖ Los equipos de trabajo están conformados por profesionales eficaces en la toma de decisiones con alta ética laboral, lo que permite alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Basándose en ese Núcleo Positivo e integrándole el sueño de los subordinados de que se permita y estimule la discusión abierta de todos los miembros del grupo se formuló la siguiente proposición de aspiración de las características de trabajo en equipo:

- ❖ Se anhela que se permitan y estimulen los grupos de discusión, cuyos integrantes se caractericen por ser profesionales eficaces en la toma de decisiones en conjunto con alta ética laboral, los cuales se apoyaran, animaran y motivaran; logrando las metas y objetivos propuestos.

Por ejemplo, el sueño de los subordinados es que se permita y estimule la discusión de todos los miembros del grupo. Por otra parte estos grupos deben estar conformado por profesionales eficaces en la toma de decisiones y con alta ética laboral ya que como se expresó en los Núcleos Positivos de las características de trabajo en equipo; este es uno de los factores que permiten que se logren las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, se



busca que ahora las decisiones se tomen en conjunto en la medida de lo posible.

Las proposiciones de Aspiración del Trabajo en Equipo formuladas son las siguientes:

- ❖ Se anhela que se permitan y estimulen los grupos de discusión, cuyos integrantes se caractericen por ser profesionales eficaces en la toma de decisiones en conjunto con alta ética laboral, los cuales se apoyaran, animaran y motivaran; logrando las metas y objetivos propuestos.
- ❖ Las personas se apoyaran y tratarán unas a otras como iguales y no se dejarán intimidar por alguien con mayor posición social o grado de instrucción; sin dejar de lado las normas de cortesía que deben coexistir.
- ❖ La información transmitida será consistente, clara y confiable para que exista una buena comunicación entre el equipo y el líder, con ello se desea que al momento de ocurrir algún tipo de variación en las directrices esta sea comunicada a tiempo al equipo de trabajo.
- ❖ Lo más importante es que se reconozca la labor del equipo de trabajo y los aportes positivos suministrados por cada quien; celebrando y comunicando los logros a toda la sucursal.
- ❖ Se espera que los equipos realicen las labores con esfuerzo, dedicación y entusiasmo.
- ❖ Cada uno de los integrantes de la sucursal deberá conocer los procesos, métodos y procedimientos que se emplean en la elaboración de los productos que promueven, con el objetivo de satisfacer al cliente.
- ❖ En esta sucursal, mejorarán las relaciones interpersonales entre los integrantes del Departamento de Ventas y Distribución y los del Departamento de Satisfacción al Cliente, evidenciándose cambios tanto en la eficiencia y efectividad laboral como en el campo personal.

- ❖ Se anhela que la toma de decisiones en conjunto sea incentivada por los líderes mediante una orientación eficaz que guíe a la realización de las tareas de forma adecuada.
- ❖ Una buena planificación será vital para la existencia del grupo de trabajo y cada actividad estará programada bajo un periodo de tiempo específico, involucrando un proceso de retroalimentación para solucionar las expectativas, inquietudes y generar contexto.

Con la información obtenida de la tercera sección de la entrevista se construyó un Diagrama de Ishikawa mejor conocido como espina de pescado, que permite apreciar las habilidades anheladas del liderazgo (ver apéndice F), en la sucursal de igual forma también se realizó un Diagrama causa-efecto (Ishikawa) para reforzar las oportunidades de mejora del Trabajo en Equipo (ver apéndice F), visualizando de esa forma las virtudes principales y secundarias que se espera alcanzar y de esa forma analizar el proceso en pro de la mejora continua.

#### **V.4.Cuarta fase : “Diseñar”**

La cuarta fase de los Diálogos Apreciativos está constituida por dos etapas, en la primera se identificó aquellos elementos y factores necesarios para construir el sueño y en la segunda se formularon las Proposiciones Provocativas del perfil del líder y de las características de trabajo en equipo.

Para hacer realidad los sueños de la sucursal hace falta adoptar una serie de factores y elementos culturales o estructurales que no se poseen en la actualidad; los cuales se identificaron en las Proposiciones de Aspiración del perfil del líder y de las características de trabajo en equipo formuladas en la fase anterior.

Por ejemplo, una Proposición de Aspiración del perfil del líder formulada fue la siguiente:

- ❖ Se anhela que en la sucursal se mantenga un clima organizacional satisfactorio que contribuya con el reconocimiento sincero de los logros y competencias de los subordinados por parte de los líderes.

El clima organizacional satisfactorio ya es una fortaleza de la sucursal que es necesario seguir fortaleciendo. Sin embargo, también se identifica el factor cultural que se necesita adoptar en la sucursal, el cual está relacionado a la necesidad de que los líderes de Alimentos Polar Comercial reconozcan sinceramente los logros y las competencias de los subordinados. Es decir el elemento necesario para hacer realidad el sueño queda expresado de la siguiente manera:

- ❖ Necesidad de que los líderes de Alimentos Polar Comercial reconozcan sinceramente los logros y las competencias de los subordinados.

De la misma forma se determinaron los factores y elementos necesarios relacionados al perfil del líder para las otras Proposiciones de Aspiración:

- ❖ Necesidad de reconocer sinceramente los logros y las competencias de los subordinados.
- ❖ Necesidad que el líder reconozca tanto sus fortalezas como debilidades.
- ❖ Reconocimiento anticipado y apropiado de las necesidades de los subordinados por parte del líder.
- ❖ Establecimiento de un vínculo psicológico del líder con los subordinados.
- ❖ Brindar el ánimo y los recursos necesarios para el mejoramiento continuo.
- ❖ Capacidad de escoger a los integrantes, mejor dotados de la organización, para realizar una tarea determinada.
- ❖ Seguimiento y monitoreo constante.



- ❖ Comunicación efectiva.
- ❖ Notificación privada de las oportunidades de mejora.
- ❖ Alineación de los líderes bajo la misma información.
- ❖ Fomento del uso de las telecomunicaciones.
- ❖ Estudio del contenido del mensaje y estructura de los mismos.

Una de las Proposiciones de Aspiración de las características de trabajo en equipo formuladas, fue la siguiente:

- ❖ Se anhela que se permitan y estimulen los grupos de discusión, cuyos integrantes se caractericen por ser profesionales eficaces en la toma de decisiones en conjunto con alta ética laboral, los cuales se apoyaran, animaran y motivaran; logrando las metas y objetivos propuestos.

Los integrantes de los equipos ya se caracterizan por ser profesionales eficaces en la toma de decisiones con alta ética laboral, características del trabajo en equipo que es necesario seguir fortaleciendo. Aun así, se identifica el factor estructural que se necesita adoptar en la sucursal, el cual esta relacionado al desarrollo de grupos de discusión que promuevan la toma de decisiones en conjunto. Es decir el elemento necesario para hacer realidad el sueño queda expresado de la siguiente manera:

- ❖ Reconocer la importancia de formar grupos de discusión.

A continuación se muestran los factores y elementos necesarios relacionados a las características del trabajo en equipo para las otras Proposiciones de Aspiración:

- ❖ Reconocer la importancia de formar grupos de discusión.
- ❖ Respeto.
- ❖ Colaboración.
- ❖ Igualdad.



- ❖ Creatividad e innovación.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Integración.
- ❖ Compañerismo.
- ❖ Optimismo.
- ❖ Comunicación efectiva.
- ❖ Notificación eficaz de la información ante cambio de directrices.
- ❖ Monitoreo constante de la labor de los equipos.
- ❖ Reconocimiento público de los logros a los equipos de trabajo.
- ❖ Información confiable acerca del tiempo disponible para llevar a cabo las tareas.
- ❖ Capacitación y educación constante.
- ❖ Cumplimiento de pautas y compromisos.
- ❖ Diversificación y cumplimiento de las responsabilidades.
- ❖ Fortalecimiento del compromiso organizacional.
- ❖ Fomento de las actividades extra laborales.
- ❖ Unidad y comunicación entre los departamentos de Ventas y Distribución y Satisfacción al Cliente.

Las Propositiones Provocativas son oraciones que integran los elementos y factores necesarios para hacer realidad el sueño con los beneficios de adoptarlos.

Para hacer una demostración de cómo se formularon estas Propositiones de Aspiración del perfil del líder, se continúa con el ejemplo anterior; en el cual el elemento necesario para realizar el sueño había quedado expresado de la siguiente manera:

- ❖ Necesidad de reconocer sinceramente los logros y las competencias de los subordinados.
- ❖ Al formular la Proposición Provocativa del perfil del líder se simboliza una oración en la cual el reconocimiento sincero de los logros y



competencias por parte de los líderes ya sea una característica que se ha adoptado y se pone en práctica en la sucursal, acentuándose los beneficios que trae esta iniciativa de cambio. Quedando expresada de la siguiente forma:

- ❖ El reconocimiento sincero de los logros y competencias contribuye con el crecimiento de cada uno de los empleados de Alimentos Polar Comercial; fomentando sus capacidades, generando en ellos un mejor desempeño e incremento su lealtad y satisfacción con el trabajo que realizan en la sucursal.

Las Proposiciones Provocativas del perfil del líder que se muestran a continuación se formularon de la misma forma que el ejemplo anterior:

- ❖ El reconocimiento sincero de los logros y competencias contribuye con el crecimiento de cada uno de los empleados de Alimentos Polar Comercial; fomentando sus capacidades, generando en ellos un mejor desempeño e incremento su lealtad y satisfacción con el trabajo que realizan en la sucursal.
- ❖ Los líderes de la sucursal gozan de conocimiento preciso de las capacidades que poseen, cuentan con la habilidad para reconocer sus fortalezas y debilidades; lo que les ayuda a estar conscientes de los aspectos en los cuales deben centrar la atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo.
- ❖ En la sucursal existe un vínculo psicológico entre los líderes y los subordinados; el cual les permite a ambos tomar conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones del otro, compartiendo perspectivas y experiencias.
- ❖ Las fortalezas, limitaciones y potencial de cada uno de los empleados son conocidas por todos los líderes; lo cual permite escoger a las personas, más calificados de la sucursal, para realizar una actividad



determinada y suministrar información específica, que contribuya a mejorar el desempeño del equipo.

- ❖ El eficaz sistema de comunicación con el que cuenta la sucursal contribuye a que todos los líderes estén alineados bajo la misma información; permitiendo a los mismos comunicarse inmediatamente (en persona, vía telefónica o a través de correos electrónicos), con los subordinados al presentarse cambios en las directrices.
- ❖ La atmósfera de sinergia grupal, colaboración, y amistad que se evidencia en la sucursal es posible gracias a la habilidad de los líderes de brindar ánimo, optimismo, alegría y gestionar los recursos necesarios para el mejoramiento continuo.
- ❖ En esta sucursal el seguimiento y el monitoreo constante por parte de los líderes son actividades de suma importancia que permiten evaluar parcialmente el trabajo de los empleados y contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

Para ejemplificar la elaboración de las Proposiciones de Aspiración de las características del trabajo en equipo, se toma el factor identificado en el ejemplo anterior:

- ❖ Reconocer la importancia de formar grupos de discusión.

Y se formula una Proposición Provocativa que ponga de manifiesto que los grupos de discusión son una práctica vigente en la sucursal y las ventajas que estos traen consigo:

- ❖ Los grupos de discusión que se llevan a cabo en Alimentos Polar Comercial permiten construir espacios de debate en un ambiente de tolerancia y autonomía, compartir información y tomar decisiones acertadas en conjunto.

Las Proposiciones Provocativas de las características de trabajo en equipo que se muestran a continuación se formularon de la misma forma que el ejemplo anterior:



- ❖ Los grupos de discusión en Alimentos Polar Comercial permiten construir espacios de debate en un ambiente de tolerancia y autonomía, compartir información y tomar decisiones acertadas en conjunto.
- ❖ En esta sucursal se ofrece educación y capacitación constante a todas las personas para que crezcan profesionalmente y sean ciudadanos más preparados.
- ❖ Dentro de la organización se reconoce en público los logros de los equipos y se les da un reconocimiento especial a aquellas personas que con su contribución logran ir más allá de las expectativas, levantando el ánimo y aumentando el desempeño de todos los empleados.
- ❖ Se cultivan las relaciones entre todos los miembros de la sucursal mediante la realización de actividades extra laborales, creando una cultura en la cual todos son tratados por igual.
- ❖ En la sucursal existe unión y las relaciones interpersonales entre los diferentes departamentos han dado un giro sorprendente de trescientos sesenta grados (360°), evidenciándose colaboración, integración, compromiso y compañerismo al momento de realizar cualquier tarea.
- ❖ Las actividades y tareas se cumplen en el tiempo estipulado, porque todos los miembros del grupo poseen información confiable y adecuada.
- ❖ El monitoreo constante es una labor primordial en esta sucursal y cada uno de sus integrantes ayuda a que este se realice de manera adecuada para que lograr así las metas y objetivos propuestos sin pérdida de tiempo ni de materiales.

#### **V.5.Quinta fase: “Destino”**



Finalmente en esta última fase se presentaron las propuestas para hacer realidad las Proposiciones Provocativas de Liderazgo y Trabajo en Equipo. Retomando el ejemplo anterior, en el cual la Proposición Provocativa para el perfil del líder formulada fue:

- ❖ El reconocimiento sincero de los logros y competencias contribuye con el crecimiento de cada uno de los empleados de Alimentos Polar Comercial; fomentando sus capacidades, generando en ellos un mejor desempeño e incremento su lealtad y satisfacción con el trabajo que realizan en la sucursal.

Algunas de las actividades propuestas para hacer realidad esta Proposición Provocativa del perfil del líder y fomentar un clima organizacional satisfactorio (fortaleza descrita en los núcleos positivos del perfil del líder), ya que esta es la causa principal que los líderes reconozca los logros fueron: Coaching Individual, cursos y talleres de Formación Supervisoría, conferencias: “Reconocimiento” (El arte de premiar el desempeño), evaluaciones 360°.

La Proposición Provocativa relacionada a las características de trabajo en equipo formulada en el ejemplo anterior fue la siguiente:

- ❖ Los grupos de discusión en Alimentos Polar Comercial permiten construir espacios de debate en un ambiente de tolerancia y autonomía, compartir información y tomar decisiones acertadas en conjunto.

Entre las actividades propuestas para promover los grupos de discusión se encuentra adiestrar a los empleados de la sucursal en la formación de grupos de discusión (técnica de comunicación), FlashMob o Multitudes instantáneas, Cursos de “Sinergia en el trabajo en equipo”, así como visitas guiadas a las Plantas de Alimentos Polar.



---

De la misma forma se crearon otras actividades para las Propositiones Provocativas del perfil del líder y de las características de trabajo en equipo restantes del, las cuales se muestran en la tabla n° 11.

**Tabla 7 Propuestas para fortalecer el Liderazgo y el Trabajo en Equipo.**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Propósito</b>	<b>Consideraciones</b>	<b>Participantes</b>
<b><i>Eval uación de 360°</i></b>	Evaluación que ofrece a los empleados una amplia perspectiva de su desempeño, obteniéndose aportes desde todos los ángulos, como lo son: los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes internos, y su propia auto evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Construir relaciones cercanas.</li> <li>❖ Elevar la moral de los empleados.</li> <li>❖ Establecer la validez para promociones y ascensos.</li> <li>❖ Incrementar el desempeño a través de evaluaciones efectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar el cuestionario para aplicar la evaluación 360°, colocando al final preguntas abiertas (tantas como se deseen), que permitan conseguir información referente a aquellos elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de las personas.</li> <li>❖ Debe existir confidencialidad y anonimato por parte de la persona que realiza la retroalimentación.</li> <li>❖ La persona evaluada es la primera en ver los resultados y la información obtenida es privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> <li>❖ Consideraciones</li> </ul>
<b><i>Flas hMob o Multitudes instantáneas</i></b>	Acción organizada en la que los empleados de la sucursal se reúnen un máximo de dos (2) minutos para realizar algo inusual y luego se dispersan rápidamente. La convocación se hace a través de los medios telemáticos (móviles e <u>Internet</u> ); donde se describe la actividad a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proporcionar entretenimiento.</li> <li>❖ Liberar estrés laboral.</li> <li>❖ Fomentar la unión entre los equipos de trabajo.</li> </ul>	<p>Generar ideas innovadoras, divertidas, motivadoras y fuera de lo común; algunos ejemplos podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gritar una frase en conjunto.</li> <li>❖ Hacer un baile silencioso.</li> <li>❖ Origami.</li> <li>❖ Maratón de burbujas de jabón.</li> <li>❖ Chistes cortos.</li> <li>❖ Jugar a la perinola.</li> <li>❖ Calentamiento de las extremidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>

Tabla 11 (Cont.).

Actividad	Descripción	Propósito	Consideraciones	Participantes
<b>Coaching Individual</b>	Proceso interactivo de aprendizaje a la medida, que ayuda a las líderes y a la sucursal a desarrollarse con mayor rapidez y a producir resultados más satisfactorios; orientando a los líderes para que realicen una labor adecuada.	❖ Fortalecer y desarrollar las características del perfil del líder.	Desarrollar entrevistas personales (cara a cara o mediante una llamada telefónica) con el coach; facilitador profesional que preferiblemente debería estar certificado por los estándares de la Federación Internacional de Coaching (ICF) y se encarga de realizar sesiones bajo la máxima confidencialidad y profesionalismo.	❖ Líderes y del Departamento de Ventas y Distribución. ❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.
<b>Programa de Lecturas Electrónicas</b>	Boletín semanal de lecturas, tips y consejos remitidos a los correos de aquellos que cumplen roles supervisorios.	❖ Fomentar la relación intrapersonal del líder y su relación con el yo, con la finalidad de potenciar sus competencias personales.	Buscar y recolectar lecturas de autoayuda relacionadas a:  ❖ Conciencia Emocional. ❖ Autocontrol. ❖ Optimismo. ❖ Conciencia Emocional. ❖ Transparencia. ❖ Iniciativa.	❖ Líderes del Departamento de Ventas y Distribución. ❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.
<b>Campaña de Anuncios</b>	Anuncios ubicados en las principales carteleras de la sucursal y en los boletines semanales impresos; relacionados a fomentar la tecnología y comunicación.	❖ Promover el uso de las telecomunicaciones como vía para transmitir información ante cambios de directrices; manteniendo a todos los empleados alineados bajo la misma información.	Elaboración de anuncios llamativos y creativos relacionados con el uso de los medios telemáticos (móviles e <u>Internet</u> ).	❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución. ❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.

Tabla 11 (Cont.).

Actividad	Descripción	Propósito	Consideraciones	Dirigido a
<b>Conociendo Empresas Polar</b>	Visitas Guiadas a las Plantas de Alimentos Polar.	❖ Capacitar a los miembros de la sucursal y especialmente a la fuerza de venta para que conozcan los procesos, métodos y operaciones empleadas en la elaboración de los Alimentos Polar; para satisfacer las dudas, preguntas y necesidades de los clientes.	Planificar y evaluar la disponibilidad de los miembros de la sucursal y de las empresas dedicadas a realizar los productos: Primor Alimentos, Efe, Mavesa y Quaker.	❖ Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.
<b>Intervención de Diálogos Appreciativos</b>	Metodología de diálogo y visualización que permite ver a las organizaciones (y a sus miembros) como entes vivos, llenos de energía y potencialidad, y con innumerables imágenes e historias positivas sobre las cuales construir el futuro. Esta técnica lleva a las personas a enfocarse en lo que sucede cuando las cosas están en su óptimo nivel.	❖ Desarrollar la capacidad de los líderes para crear una visión compartida.  (característica requerida para cumplir al 100% con el perfil del líder original de Alimentos Polar Comercial)	Personal entrenado en los Diálogos Appreciativos; capaz de llevar a cabo las cinco fases de la metodología: Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino.	❖ Líderes del Departamento de Ventas y Distribución. ❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.
<b>Compitiendo como equipo</b>	Desarrollo de actividades de recreación laborales y extralaborales	❖ Promover las actividades laborales y extra laborales en la sucursal con el fin de integrar a todos los empleados sin distinción.	Generar ideas innovadoras y planificar las actividades; algunas actividades podrían ser:  ❖ Choripanadas. ❖ Juegos Deportivos. ❖ Torneos Departamentales. ❖ Cumpleaños del mes.	❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución. ❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.

Nota. Elaboración propia.



**Tabla8** *Propuestas (Cursos, Talleres y Conferencias) para fortalecer el Liderazgo y el Trabajo en Equipo.*

Actividad	Tema	Propósito	Contenido	Participantes
<b>Cursos y Talleres</b>	Formación Supervisoría	Dotar de las destrezas básicas al participante para dirigir al personal y alcanzar los resultados de la sucursal a través del trabajo del equipo. Diseñado para quienes dirigen personal y tienen potencial gerencial. El participante obtendrá conocimientos y herramientas, que le permitirán repensar su rol e iniciar los cambios necesarios a nivel individual y organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gerencia desde el liderazgo.</li> <li>❖ Poder, autoridad e influencia.</li> <li>❖ Cómo dirigir a otros: herramientas de influencia.</li> <li>❖ La delegación como ejercicio del liderazgo.</li> <li>❖ Efectividad, eficiencia, eficacia.</li> <li>❖ Equipos de alto rendimiento.</li> <li>❖ Apalancamiento y metas de estiramiento.</li> <li>❖ El poder de la visión compartida.</li> <li>❖ Ética gerencial.</li> <li>❖ Valores que potencian la sucursal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>
<b>Cursos y Talleres</b>	Desarrollo del liderazgo	Desarrollar la capacidad de influir positivamente en otros desde la pasión. El participante contactará con su sentido de trascendencia y la posibilidad de contagiar a los demás de ese ánimo y entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mitos y realidades del liderazgo.</li> <li>❖ El reto: de jefe a líder.</li> <li>❖ Los dilemas y atributos del liderazgo.</li> <li>❖ Liderazgo orientado a resultados.</li> <li>❖ Propósito y dirección personal.</li> <li>❖ Potenciando el Activo Humano</li> <li>❖ Autoridad, poder e influencia.</li> <li>❖ Herramientas de influencia.</li> <li>❖ Herramientas de coaching y tutoría.</li> <li>❖ El poder de la valoración y el reconocimiento.</li> <li>❖ Delegación: ejercicio de liderazgo.</li> <li>❖ Liderando Equipos de Alto Rendimiento</li> <li>❖ Liderazgo compartido. Visión compartida.</li> <li>❖ Equipos sinérgicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>
<b>Cursos y Talleres</b>	Grupos de discusión (técnica de comunicación)	Construir espacios de debate en un ambiente de tolerancia y autonomía, compartir información y tomar decisiones en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generalidades.</li> <li>❖ El coordinador.</li> <li>❖ El secretario.</li> <li>❖ Los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes y subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes y subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>



Tabla 12 (Cont.).

Actividad	Tema	Propósito	Contenido	Participantes
<b>Cursos y Talleres</b>	Sinergia en el trabajo en equipo	Potenciar al individuo para que pueda superar su rendimiento individual y se constituya en una posibilidad para incrementar el desempeño de sus compañeros a partir de una actitud sinérgica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los equipos poderosos están constituidos por individuos poderosos.</li> <li>❖ El poder individual en el trabajo en equipo.</li> <li>❖ Las nuevas realidades exigen operar como equipo.</li> <li>❖ Relaciones sinérgicas</li> <li>❖ El equipo como sistema.</li> <li>❖ La interdependencia. Todo afecta a todo.</li> <li>❖ Discusión vs. Diálogo.</li> <li>❖ El manejo creativo de las diferencias.</li> <li>❖ Roles y funciones</li> <li>❖ El manejo de la ansiedad, lo adverso y el conflicto.</li> <li>❖ Construyendo confianza y la cultura de cumplimiento.</li> <li>❖ Coordinación de acciones y orientación a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>
<b>Conferencias</b>	Reconocimiento: El arte de premiar el desempeño	Importancia de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados para mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poder del reconocimiento.</li> <li>❖ Extraer el mayor potencial y talento de los empleados.</li> <li>❖ Reconocimiento formal.</li> <li>❖ Reconocimiento informal.</li> <li>❖ Mezcla de Ambos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>
<b>Conferencias</b>	Todos Somos Líderes	Demostrar a los participantes que al liderarse a sí mismos, pueden liderar a otros y para valorar a otros deben primero valorarse a si mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Valoración personal.</li> <li>❖ Reconocimiento de fortalezas y debilidades.</li> <li>❖ Soy líder en mi puesto de trabajo.</li> <li>❖ Liderazgo Interior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Ventas y Distribución.</li> <li>❖ Líderes y Subordinados del Departamento de Satisfacción al Cliente.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

## V.6.Resultados del Caso

Los Diálogos Appreciativos permitieron promover el Cambio Organizacional Positivo en Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia una vez identificada la iniciativa de cambio; a través de la aplicación de cada una de sus fases (ciclo “5-D”), fue posible obtener resultados precisos de las variables en estudio (Liderazgo y Trabajo en Equipo).

Los primeros resultados surgieron durante las Entrevistas Appreciativas, ya que los miembros de la organización manifestaron fuertes emociones al recordar aquellas oportunidades de mejora que la sucursal les había brindado tanto a nivel personal como familiar. Es de hacer notar que la mayoría de los entrevistados reconocieron que pertenecer a una de las empresas más importantes de Venezuela les ha cambiado la vida; forjándose en cada uno de ellos sentimientos y valores auténticos a favor de la sucursal.

Al considerar la primera variable en estudio (Liderazgo), y comparar el perfil proporcionado por Alimentos Polar Comercial con el descubierto en la segunda fase del ciclo “5-D”, se pudo apreciar que de los nueve (9) ítems definidos se desempeñan siete (7) en la actualidad, obteniéndose un porcentaje de cumplimiento de setenta y ocho por ciento (78%) por parte de los líderes con respecto al perfil propuesto por Empresas Polar. Manifestándose la necesidad de fomentar la proactividad y la capacidad de crear una visión compartida en aquellas personas que ocupan roles supervisorios.

Mas adelante al comparar las características que debe tener el líder, según los lineamientos estratégicos proporcionados por APC con el perfil soñado por los empleados (obtenido en la tercera fase del Ciclo “5-D”), se pudo verificar que de los nueve (9) ítems proporcionados por Polar el primero que es habilidad para influir positivamente en otros, no se encuentra incluido



en el perfil anhelado (ver tabla 9). Siendo las cosas así, resulta claro añadirle esta característica al líder con el objetivo de crear un perfil que manifieste la voluntad de todos los empleados de la Sucursal.

Al considerar la segunda variable en estudio (Trabajo en Equipo), y comparar las características de trabajo en equipo proporcionadas por Alimentos Polar Comercial con las características descubiertas en la segunda fase del ciclo “5-D” (aquellas que realmente se practican), se pudo verificar que de los cuatro (4) ítems definidos por Polar se desempeñan tres (3) en la actualidad, obteniéndose un porcentaje de cumplimiento de setenta y cinco por ciento (75%); evidenciándose la necesidad de fomentar confianza en el Trabajo en Equipo.

Más adelante, se confirmó que todas las características proporcionadas por Polar se encuentran incluidas en las características anheladas por los empleados obtenidas en la tercera fase del Ciclo “5-D”. Es decir, las características de Trabajo en Equipo anheladas manifiesta la voluntad de todos los empleados de la sucursal.

Finalmente se detectaron formas innovadoras de construir el futuro y se crearon propuestas que originaron áreas de mejora, tal y como: Formación Supervisoría, Comunicación Efectiva, Desarrollo del Liderazgo, Reconocimiento, Sinergia en el Trabajo en Equipo, Tecnología y Comunicación, Desarrollo Personal, Actividades Extralaborales, entre otras.

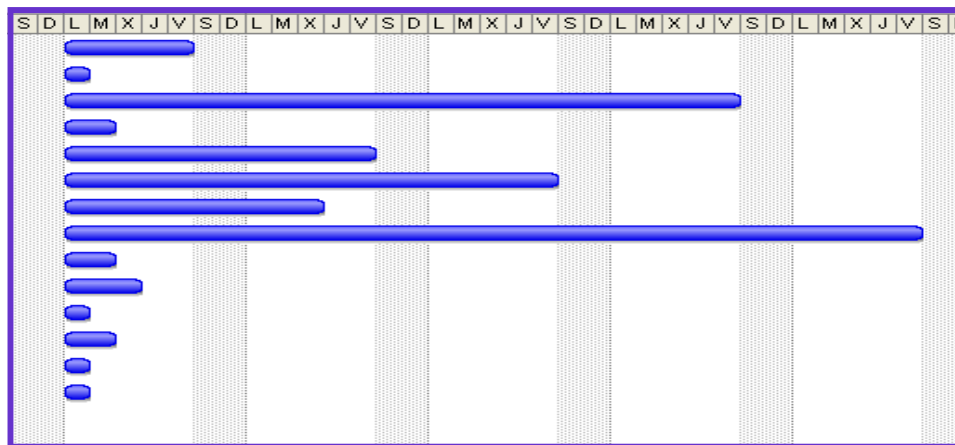
La tabla nº 13 lista las propuestas para reforzar el liderazgo y el trabajo en equipo y el tiempo estipulado para realizarlas.

**Tabla 9** Estrategias con su respectivo tiempo de duración.

Estrategia o Plan de acción	Duración (Días)
Evaluación de 360°	5 días
FlashMob o Multitudes instantáneas	1 día
Coaching Individual	20 días
Programa de Lecturas Electrónicas	2 días
Campaña de Anuncios	10 días
Conociendo a Empresas Polar	15 días
Intervención de Diálogos Appreciativos	8 días
Compartiendo como equipo	25 días
Curso Formación Supervisora	2 días
Curso Desarrollo del liderazgo	3 días
Curso Grupos de discusión (técnica de comunicación)	1 día
Curso de Sinergia en el trabajo en equipo	2 días
Conferencia Reconocimiento: El arte de premiar el	1 día
Conferencia: Todos Somos Líderes	1 día

Nota. Elaboración Propia.

Una vez expuestas las propuestas y planes de acción para hacer realidad las Propositiones Provocativas de Liderazgo y Trabajo en Equipo, es conveniente predecir el tiempo para la realización de cada una de estas actividades por lo tanto se muestra a continuación un diagrama de Gantt con el tiempo estipulado (ver figura nº 21).



**Figura 9** Diagrama de Gantt de las Propuestas. Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- ❖ Los Diálogos Apreciativos permiten generar y desarrollar los procesos de Liderazgo, Aprendizaje, Motivacional y Consultoría que conforman el “Modelo de Gestión del Cambio Planeado” propuesto por Cartaya y Rangel.
- ❖ Los Diálogos Apreciativos contribuyen metodológicamente en Alimentos Polar Comercial a crear una organización basada en una combinación de fortalezas que sus debilidades resultan irrelevantes.
- ❖ A través de la aplicación de las cinco fases de los Diálogos Apreciativos (Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino) se promueve el Cambio Organizacional Positivo en Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.
- ❖ Los Diálogos Apreciativos permitieron proponer estrategias que fortalecerán el perfil del líder y las características del trabajo en equipo en Alimentos Polar comercial.
- ❖ Los Diálogos Apreciativos permitieron a Alimentos Polar Comercial identificar en el pasado eventos positivos y usarlos para construir un futuro mejor.
- ❖ El potencial de Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia se midió a través de imágenes del pasado, presente y futuro (fuentes inagotables de aprendizaje, interpretación e inspiración) de sus empleados.
- ❖ El facilitador de los Diálogos Apreciativos al desarrollar las entrevistas interactúa con distintas personalidades, creencias, culturas, y profesiones.

## RECOMENDACIONES

- ❖ A las Organizaciones, utilizar los Diálogos Appreciativos en distintas iniciativas de cambio, las cuales pueden ir desde el desarrollo de equipos hasta la transformación de toda la organización.
- ❖ Al Sector Universitario, sus diferentes facultades y especialmente a la Escuela de Ingeniería Industrial en su Cátedra de Gerencia, emplear los Diálogos Appreciativos como herramienta para facilitar la adopción de las iniciativas de cambio en las clases, los grupos de trabajo o en toda la facultad.
- ❖ Alimentos Polar Comercial, una vez puesta en marcha las propuestas de Liderazgo y Trabajo en Equipo autorizar a uno o a varios de sus integrantes para que actúen como facilitadores, monitoreando la estabilidad de los cambios en el tiempo y el progreso de los mismos en la obtención de los resultados.
- ❖ A Empresas Polar, aplicar la metodología de los Diálogos Appreciativos como elemento facilitador para promover iniciativas de cambio en sus distintas unidades de negocio.
- ❖ A la Escuela de Ingeniería Industrial en su Cátedra de Gerencia, realizar un foro donde se le permita al estudiantado y a los docentes conocer las bondades de la metodología de los Diálogos Appreciativos.
- ❖ Realizar al estudiantado de la Universidad de Carabobo de la facultad de Ingeniería una intervención con la metodología de los Diálogos Appreciativos; con el objetivo de descubrir las fortalezas, capacidades y competencias del profesorado; contribuyendo a mejorarlas y desarrollar otras no existentes.
- ❖ Al facilitador de los Diálogos Appreciativos, debe tener un amplio conocimiento de la dinámica de la metodología y. no tener ideas preconcebidas o prejuicios.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ❖ Beckard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. M.A: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- ❖ Bennis, W. (1969). *Organization Development: Its nature, origin, and prospects*. M.A: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- ❖ Blake, R. y Mouton, J. (1969). *Building a Dinamic Corporation Through Grid Organization Development*. Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- ❖ Borges, A. y Cartaya, M. (2004). *Propuesta de un Modelo de Competencias del Liderazgo del Cambio Eficaz*. Tesis de grado de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- ❖ Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ❖ Cartaya, E. y Rangel, G. (2005). *Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisora Caso Mavesa- Alimentos*. Tesis de grado de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- ❖ Castañeda Salcedo, C. y Morales Castro, A. (1998). *El reto del Cambio. Adminístrate Hoy*. México D.F: CAMSAM impresores.
- ❖ Chaín Palavicini, M. (1998). El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas. *Revista Adminístrate Hoy* . Camsam Impresores, México D.F.
- ❖ Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administracion*. México D.F.: McGraw Hill.
- ❖ Collette, P. (1988). *La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones*. México: Trillas.
- ❖ Cooperrider, D y Whitney, D (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- ❖ Cooperrider, D. (Enero de 1990). *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing*. San Francisco: Editors.
- ❖ Cooperrider, D. y Srivastva, S. (1987). *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. San Francisco: Editors.
- ❖ De Faria Mello, F. A. (1996). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México D.F: Limusa.
- ❖ Duck, J. D. (2002). *El Monstruo del Cambio*. Barcelona: Urano.



- ❖ Fordyce, J. K. y Weil, R. (1973). *Managing with People: a Manager's Handbook of Organization Development Methods*. E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- ❖ French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Hall, México: Prentice.
- ❖ Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados (Sexta ed.)*. México: Prentice Hall.
- ❖ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ Kemmis, S. y Mc Taggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*. Barcelona: De. Laertes.
- ❖ Kendall y Kendall. (2005). *Análisis y diseño de sistemas (Sexta ed.)*. México: Pearson Educación.
- ❖ Larson, C.E. and LaFasto, F.M.J. (1989). *Teamwork: Must Go Right/ What Can Go Wrong*, Newbury Park: Sage Publications.
- ❖ Lewick, R. (1993). *D.O. Guía de Capacitación*. México D.F. : Limusa.
- ❖ Lewin, K. (1973). *Dinámica de la Personalidad*. Madrid: Editorial Moratá.
- ❖ Lewin, K. (1943). *Action research and minority problems*. London: Souvenir Press.
- ❖ Lippitt, R. Watson, J. y Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt, Brace y World.
- ❖ Niebel, B. W. (1996). *Ingeniería industrial: métodos, tiempos, y movimientos (Novena ed.)*. México: Alfaomega.
- ❖ Mendez, C. (2001). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3° ed.)*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- ❖ Palella S., S. y Martins P, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa (Primera ed.)*. Caracas: FEDUPEL.
- ❖ Peña, J. y Tovar, C. (2000). *Cambio Organizacional Aplicado a una Dirección de Información y Control Estudiantil Universitario (D.I.C.E.S)*. Tesis de grado de Ingeniero Industrial. Universidad de Carabobo . Valencia, Venezuela.
- ❖ Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica (Séptima ed.)*. México: Prentice Hall.
- ❖ Schein, E. (1972). *Psicología de la Organización.*, España: Prentice – Hall.
- ❖ Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization Development in Schools*. Palo Alto, CA: Nacional Press Books.

- ❖ Schein, E. H. (1988). *Process Consultation* (Vol. 1). Reading, MA.: Addison-Wesley.
- ❖ Schein, E. H. (1987). *Process Consultation* (Vol. 2). Reading, MA.: Addison- Wesley.
- ❖ Senge M, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., y Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio*. Bogota: Norma, S. A.
- ❖ Senge, P. M. (1994). *La quinta disciplina: El arte y la practica de la organizacion abierta*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- ❖ Slocum W., J. y Hellriegel, D. (1998). *Administración*. México: Internacional Thomson.
- ❖ Staw, B. (1997). *California Management Review*. California:Haas School of Business.
- ❖ Stoner, Freeman, y Gilbert. (1997). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
- ❖ Tamayo y Tamayo, M. (1995). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, Grupo Noriega Editores.
- ❖ Vogt, E., Brown, J. y Issacs, D. (2003). *The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action*. Waltham, MA: Pegasus Communications.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- ❖ Bausela, E. (2002). *Metacognición en relación a la escritura*. Trabajo desarrollado para la obtención de la certificación de estudios avanzados. Universidad de León. León. España. Recuperado 21 de Julio de 2007, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/682Bausela.PDF>
- ❖ Cisneros, P. (2003). *Proceso de Cambio en una Empresa*. Monografía para la Cátedra de Administración de empresas III. Universidad Alejandro de Humboldt. Caracas, Venezuela. <http://www.trabajos13/prodcam/prodcam.shtml>.
- ❖ De Souza, A. (2003). *Cambio Organizacional*. Recuperado en Enero de 2008, de <http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ39.pdf>
- ❖ Ficha técnica Gestión del Cambio. (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2007, de Centro de Excelencia en Gestión de Producción (GEPUC), de [http://www.gepuc.cl/fichas\\_tecnicas/FICHA\\_TECNICA\\_CAMBIO.pdf](http://www.gepuc.cl/fichas_tecnicas/FICHA_TECNICA_CAMBIO.pdf).
- ❖ *Forja Consultores (2008). Liderazgo - Team Building - Gerencia – Coaching*. Recuperado en marzo de 2008, de <http://www.forja.com/queesforja.htm>.

- ❖ Gaggero, A. y Passi, J. (2005). *Breve Análisis del Modelo de Kurt-Lewin*. Recuperado en Enero de 2008, de [http://gestiondelcambio.cl/modelos/Kurt-Lewin\\_doc.pdf](http://gestiondelcambio.cl/modelos/Kurt-Lewin_doc.pdf).
- ❖ González, I. (2002). *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional: La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional*. Recuperado en Septiembre de 2007, de <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>.
- ❖ Krell, H. (s.f.). *Diálogo apreciativo*. Recuperado en Febrero de 2008, de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=605yt=DI%C3%81LOGO-APRECIATIVO.htm>
- ❖ LAMI. (s.f.). Recuperado en Septiembre de 2007, de <http://www.lami.com.uy/DesarrolloOrg.htm>.
- ❖ Lewis, J. y Van Tiem, D. (2004). *Appreciative Inquiry: A view of a glass half full*. Recuperado en Febrero de 2008, de <http://www.encyclopedia.com/doc/1P3-770134531.html>.
- ❖ Lewis, S. (2003). Jemstone Consultancy Ltd. Recuperado el 19 de Octubre de 2007, de <http://www.jemstoneconsultancy.co.uk/appreciative.htm>.
- ❖ Martínez, J. (s.f.). *Indagación Apreciativa (IA)*. Recuperado en Febrero de 2008, de [http://equisalaene.com/documentos/IAResumenEjecutivo\\_Website.pdf](http://equisalaene.com/documentos/IAResumenEjecutivo_Website.pdf).
- ❖ Martínez, J. (s.f.). Recuperado en Enero de 2007, de [http://www.34sur.com/sitio\\_ppal/productos/descargasGuias/01\\_Gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.34sur.com/sitio_ppal/productos/descargasGuias/01_Gestion_del_cambio.pdf).
- ❖ Miranda, A. (s.f.). Recuperado en Septiembre de 2007, de <http://appreciativeinquiry.case.edu/research/multilingual.cfm?language=21>.
- ❖ Molina Mogollón, H. (Enero de 2007). *Biblioteca Digital - Universidad Icesi*. Recuperado el 23 de Octubre de 2007, de <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1195>.
- ❖ Morales, J. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado en Agosto de 2007 de <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/DesOrg-Morales.htm>.
- ❖ Morales, P. y Landa, V. (2004). *Aprendizaje Basado en Problemas*. Recuperado en Septiembre de 2007, de [www.usal.es/~ofeees/NUEVAS\\_METODOLOGIAS/ABP/13.pdf](http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ABP/13.pdf).

- ❖ Reyes, A., y Velásquez, J. Á. (2001). *Cambio Organizacional*. Trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia Tributaria. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. Recuperado en Julio de 2007, de <http://www.cborgdef/cborgdef.shtml>.
- ❖ Solano, R. (2006). *Teoría de Sistemas*. Recuperado el 3 de Octubre de 2007, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#BIBLIO>
- ❖ Troxel, J. P. (2002). *Appreciative Inquiry: An Action Research Method For Organizational Transformation and its Implications to the Practice of Group Process Facilitation*. Illinois, Chicago, USA. Recuperado el 13 de Octubre de 2007, de <http://www.consultmillennia.com/documents/Appreciative%20Inquiry.pdf>.
- ❖ Varona, F. (2007). Recuperado en Septiembre de 2007, de <http://appreciativeinquiry.case.edu/research/multilingual.cfm?language=21>.
- ❖ Varona, F. (20 de Septiembre de 2003). *Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional. ("It is still possible to Dream. Appreciative Theory and Corporate Communication")*. Trabajo de investigación. Universidad del Estado de San José, California. USA. Recuperado el 18 de Febrero de 2007, de <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona>.

# APÉNDICES

# APÉNDICE A

---

Diagrama de Procesos

# APÉNDICE B

---

Entrevista Apreciativa

---

**Universidad de Carabobo, Escuela de Ingeniería Industrial**

**Entrevistas Apreciativas, Diálogos Apreciativos**

**Caso: Alimentos Polar Comercial Sucursal Valencia.**

**Enero, 2008.**

***INTRODUCCIÓN***

Buenos días, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Universidad de Carabobo de la Escuela de Ingeniería Industrial. Gracias por acceder a reunirse y participar en esta entrevista; en donde se dialogará acerca de las prácticas sobresalientes de Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia asociadas a Liderazgo y Trabajo en Equipo. El Liderazgo se define como la capacidad para influenciar y alinear a otras personas en dirección a un mismo objetivo, motivándolos y comprometiéndolos; uno de los componentes importantes del liderazgo es el Trabajo en Equipo, que implica un grupo coordinado de personas dedicados a la ejecución de algún proyecto.

Durante esta entrevista se identificarán las fortalezas de Alimentos Polar Comercial (APC), Sucursal Valencia; eso significa que se hablara de lo que funciona bien y es sinónimo de orgullo y satisfacción; esta metodología es conocida como "Aprecciative Inquiry", o su traducción es español "Diálogos Apreciativos"; originada por los académicos David Cooperrider en la Clínica de Cleveland, Ohio y Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University.

Si se examinan aquellos momentos que llenan a su gente de orgullo y satisfacción, ¿Qué se puede aprender de la historia de APC, Sucursal Valencia? ¿Cuáles son las, prácticas, estrategias, o procesos que debería conservar la organización?, ¿Cuáles ideas, sugerencias o visiones tiene usted para contribuir a que APC, Sucursal Valencia sea cada día mejor?

No hay respuestas correctas ni incorrectas, solo conteste con sinceridad.

Todo lo que se hable en esta entrevista será anónimo. Su nombre no será conectado a ningunas de las historias, sugerencias, ejemplos o comentarios que haga. La entrevista toma aproximadamente de 30 a 45 minutos.



---

## GUÍA DE ENTREVISTA

### Datos Generales

---

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nº de Personas a cargo: \_\_\_\_\_

### EXPERIENCIAS EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, SUCURSAL VALENCIA

#### Persona y Familia

---

*Hábleme acerca de sus comienzos en la empresa y de aquello que más valora usted y su familia relacionado con Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia; reconociendo los cambios que han ocurrido en su vida desde que empezó a trabajar aquí.*

- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en APC, Sucursal Valencia? y ¿Qué le atrajo a formar parte de ella?
- ¿Quiénes integran su núcleo familiar? ¿A que se dedican? ¿Qué edad tienen?
- Tómese un instante para reflexionar acerca de los valores que le inculca a su familia; ¿Cuáles de estos valores pone en práctica, o le gustaría poner en práctica en la sucursal?
- ¿Podría recordar algún comentario expresado por su familia que le halla hecho sentir feliz respecto a la labor que realiza en Empresas Polar?
- Desde su punto de vista, ¿Cuáles beneficios le ofrece APC, Sucursal Valencia a usted y su familia que la distinguen de otras empresas y marcan la diferencia?
- ¿Qué sentimientos o emociones positivas experimenta cuando recuerda que es un trabajador de Empresas Polar?
- Nombre aquellas funciones y responsabilidades actuales de su trabajo que le motivan y llenan de orgullo.

---

## **EXPLORANDO LOS MEJORES ATRIBUTOS, PRÁCTICAS Y ESPERANZAS EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, SUCURSAL VALENCIA.**

### **Liderazgo**

*Es muy probable que durante su estadía en la sucursal haya experimentado la necesidad de formar equipos con el objetivo de alcanzar metas en común. Piense por un instante en los miembros de ese equipo; quizás alguno de ellos o incluso usted mismo se encontró en la necesidad de desempeñar el rol de Líder; con ello nos referimos a que esta persona influyo en los otros, creo una visión compartida en el equipo, se comunico eficazmente alineando a sus integrantes y dirigió los esfuerzos en pro de las metas propuestas.*

- Podría describir la experiencia.
- Mencione las características, perfil, patrón y prácticas que evidencio en el Líder.
- ¿Cómo fue el estilo de comunicación del Líder?
- ¿Cuál fue su contribución para que la relación Líder-Supervisado haya sido exitosa?

### **Trabajo en Equipo**

*Como ya se comento, probablemente durante el tiempo que lleva en Alimentos Polar Comercial experimento la necesidad de trabajar en equipo con sus compañeros e incluso con algún líder. Recuerde una experiencia en la cual todos juntos lograron obtener los objetivos y metas trazadas.*

- Podría describir la experiencia.
- ¿Cuáles factores, elementos, características, prácticas, valores, perfil o patrón puesto en práctica por el equipo permitieron que esta experiencia fuera exitosa?
- ¿Cuál fue el rol del supervisor y de los subordinados que permitió que la experiencia fuera exitosa?

## **IMÁGENES DEL FUTURO**

### **La organización de soñada**

*Las personas exitosas son grandes soñadoras, imagine que esta noche cuando va a dormir experimenta un sueño profundo y despierta cinco (5) años más tarde. Esta viviendo en el año 2013. Al llegar a Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia descubre que la misma se ha reinventado. La organización que siempre imagino y sueño esta ante sus ojos. Fascinado, se sorprende al observar a la gente, sus interacciones, y el alto nivel de energía con la que realizan su labor.*

- ¿En que cargo se visualiza?
- Describa como se imagina las prácticas, características y valores que se han adoptado cuando se habla del Trabajo en Equipo.
- Describa como se imagina las prácticas, características y valores que se han adoptado en el Liderazgo de los Gerentes, Coordinadores, Jefes y Supervisores.

---

## **CIERRE**

---

- ¿Cómo se sintió al ser entrevistado empleando la metodología de los Diálogos Apreciativos?
- Según su criterio, ¿Qué fue lo más importante de esta Entrevista Apreciativa?; ¿Cuáles nuevas esperanzas y expectativas le generó este proceso para APC Sucursal Valencia?

**Gracias...**

---

## **RESUMEN**

### **INFORMACIÓN SOLICITADA DE CADA ENTREVISTADO**

- **Completar después de cada entrevista.**
- **Asegurarse de obtener la información de CADA SECCIÓN.**
- **De ser posible repasar con el entrevistado antes de dar por terminada la entrevista.**
  - ¿Cuál fue la mejor cita obtenida de esta entrevista?
  - ¿Cuál fue la mejor experiencia, emoción o sentimiento recopilado de esta entrevista?
  - ¿Cuáles fueron las mejores prácticas, recomendaciones o sugerencias que se reflejaron durante este diálogo?

# APÉNDICE C

---

Agenda Programática

**Tabla 1 Agenda Programática. Facilitador: Diana González**

<b>HORARIO</b>	<b>DÍA N° 1</b>	<b>DÍA N° 2</b>	<b>DÍA N° 3</b>
<b>7:45 a.m.</b> <b>A</b> <b>12:00 p.m.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente de Unidad Geográfica Centro</li> <li>❖ Jefe de Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinador Territorial de Ventas</li> <li>❖ Coordinador Territorial de Ventas</li> <li>❖ Representante de Ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un (1) Coordinador de Desarrollo de Punto de Ventas.</li> <li>❖ Un (1) Gerente de Cuentas Claves.</li> </ul>
<b>12:00 p.m.</b> <b>A</b> <b>1 p.m.</b>	<h1><b>ALMUERZO</b></h1>		
<b>1 p.m.</b> <b>A</b> <b>4:45 p.m.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un (1) Supervisor de Almacén.</li> <li>❖ Un (1) Coordinador de Cuentas Claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un (1) Supervisor de Distribución.</li> <li>❖ Analista de Cuentas por Pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analista de Crédito y Cobranza.</li> <li>❖ Analista de Riesgo</li> <li>❖ Representante de Ventas.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 2 Agenda Programática. **Facilitador:** Nashley Flores.

<b>HORARIO</b>	<b>DÍA N° 1</b>	<b>DÍA N° 2</b>	<b>DÍA N° 3</b>
<b>7:45 a.m.</b> <b>A</b> <b>12:00 p.m.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> <li>❖ Mercaderista de Venta.</li> </ul>
<b>12:00 p.m.</b> <b>A</b> <b>1 p.m.</b>	<h1><b>ALMUERZO</b></h1>		
<b>1 p.m.</b> <b>A</b> <b>4:45 p.m.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analista de Estadística de Venta.</li> <li>❖ Representante de Ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ayudante de Almacén.</li> <li>❖ Montacarguistas.</li> <li>❖ Analista de Cuentas por Cobrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Auxiliar de Administración.</li> <li>❖ Auxiliar de Almacén.</li> <li>❖ Chofer.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia.

# APÉNDICE D

---

Testimonios Inspiradores



**Tabla 1 Testimonios Inspiradores de las Entrevistas Apreciativas.**

Tema	Testimonio
<p>Valores que los empleados practican en la sucursal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “He podido constatar que es muy importante que tus valores estén alineados con la organización. Respetar a la gente, establecer relaciones con ellos y conocer sus valores facilita el trabajo en equipo”</li> <li>❖ “Confianza, respeto, responsabilidad, humildad, organización, planificación. Siempre he dicho que mis valores se parecen a los de Polar”</li> <li>❖ “Honestidad, confianza, fidelidad; lo más importante es jugar para el equipo, soy defensor del consumo de las marcas de Polar y eso es porque estoy identificado con mi equipo”</li> <li>❖ “Honestidad, transparencia, optimismo, no decaer nunca, ver las cosas positivas, amor y armonía. Todos estos valores permiten que cada día refuerce mi compromiso organizacional”</li> <li>❖ “La lealtad es lo más importante para mí; valoro a las personas leales porque yo me considero una de ellas”</li> <li>❖ “Amistad, reconocimiento y respeto. En mi trabajo paso gran parte de mi tiempo por eso tener una relación amistosa y de respeto con mis compañeros es sumamente importante”</li> <li>❖ “Honestidad e integridad, nuestros clientes nos perciben así honestos e íntegros”</li> <li>❖ “Respeto, armonía, honestidad, responsabilidad; todos estos valores se relacionan con la empresa los vivo día a día en la sucursal”</li> <li>❖ “Respeto, agradecimiento y dedicación. Todo es una cadena respeto a mis clientes para que ellos me respeten a mí, soy agradecido y me gustan que me agradezcan, soy dedicado en mi trabajo y eso me trae recompensas”</li> <li>❖ “Solidaridad, colaboración y sinceridad; estos valores los refuerzo en la sucursal con mis compañeros y en los supermercados y bodegas con mis clientes”</li> <li>❖ “Humildad, tolerancia y sinceridad. Todos debemos ser humildes y reconocer los errores; como humanos nos podemos equivocar, es algo que he aprendido en mi trabajo. Lamentablemente no soy perfecto pero siempre trato de acercarme a la perfección”</li> <li>❖ "Me atrevo a decir que lo mas importante es tener el valor de aplicar la veracidad en cualquier situación, siendo consiente de decir como son realmente las cosas, sucesos y acciones; esto es algo que espero encontrar tanto en mi familia como dentro de mis compañeros de trabajo"</li> </ul>

Tabla 15 (cont.).

Tema	Testimonio
<p>Valores que los empleados practican en la sucursal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ "A través de los años las experiencias me han permitido descubrir que uno de los valores mas importante y que debe poseer cualquier líder es la tolerancia, ya que todos cometemos errores y queda de parte de cada quien saber corregirlos con apoyo de los demás"</li> <li>❖ "Los valores son los que establecen la cultura de cada país y la relación que tenemos con nuestros semejantes, es por ello que se debe establecer una buena relación basada en el respeto mutuo"</li> <li>❖ "Principalmente uno debe tener libertad en su trabajo para poder elegir, actuar y no estar condicionado por lo que digan los demás, por otro lado debe existir solidaridad para ayudar a los que lo necesitan, estos valores los tengo presente tanto en mi familia como dentro de la empresa"</li> <li>❖ "Procuro llevar una buena relación familiar tanto con mi conyugue como con nuestros hijos, en donde se ve el amor, el respeto y la confianza que nos tenemos unos con otros; y opino que las relaciones dentro de la empresa se puede mejorar mientras mas nos llevemos como una familia y rompamos esas barreras que existe entre jefes y subordinados"</li> <li>❖ "Sabiduría para enfrentar los conflictos y resolver los problemas, cooperando unos con otros y siendo recompensado por las buenas acciones"</li> </ul>
<p>Opinión Familiar respecto a la labor de los empleados en Alimentos Polar Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ "Se sienten seguros de saber que poseo un trabajo estable que me permite llevar dinero a la casa"</li> <li>❖ "Están agradecidos con Empresas Polar, por haberme dado esta oportunidad de trabajo en un momento donde pasábamos por una mala situación económica"</li> <li>❖ "Le tienen afecto a la empresa, porque saben que me gusta mi trabajo; por otra parte los beneficios que nos dan no caen nada mal"</li> <li>❖ "Mi familia esta fascinada. Ellos me apoyan porque tienen una buena visión de mi trabajo y saben que tengo posibilidades de ascenso"</li> <li>❖ "Mis hijos se sienten orgullosos, cuando sean grandes quieren tener el mismo trabajo de su papa"</li> <li>❖ "Conocí a mi esposa en la empresa; para nosotros Polar es una filosofía de vida. En la familia existe arraigo y sentido de pertenencia; esta empresa nos dio la oportunidad de conocernos y formar una familia"</li> <li>❖ "Mi familia esta orgullosa, saben que estoy en un empresa que les brinda seguridad y confianza"</li> </ul>

Tabla 15 (cont.).

Tema	Testimonio
<p>Opinión Familiar respecto a la labor de los empleados en Alimentos Polar Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Mi familia esta orgullosa, desde que trabajo aquí nunca les ha faltado nada. Mi esposa esta embarazada con nuestro segundo hijo, ahora más que nunca me dicen que cuide mi trabajo. Los que nos viene económicamente no es fácil, pero ser padre por segunda vez es una bendición”</li> <li>❖ “Mis padres siempre le dicen a todos sus conocidos que su hijo trabaja en Empresas Polar, eso los llena de orgullo y los hace sentir importantes. También comentan de los beneficios que tengo y de como colaboro con la cesta de comida mensual para el hogar”</li> <li>❖ “Mi familia esta contentísima, todo lo que tengo se lo debo a Polar, sin ella mi vida sería tan distinta que ni siquiera deseo imaginarla”</li> <li>❖ “Mi familia está feliz; trabajo en una empresa sólida que me permite crecer , desarrollarme y demostrar todo mi potencial”</li> <li>❖ “Mi mama es la más contenta, después que empecé a trabajar aquí comencé a estudiar y me compre un carro, todos están contentísimos”</li> <li>❖ “El día que le dije a mi mamá que iba a entrar a trabajar en empresas Polar fue el mejor día de su vida; no creía que hubiera encontrado un trabajo estable y aunque ella sabe que empecé como mercaderista solo espera el día en que le diga que me ascendieron”</li> <li>❖ “Mi esposa esta feliz, los beneficios que tengo en este trabajo no se comparan con ninguno de los beneficios de mis trabajos anteriores, Empresas Polar es otro mundo”</li> <li>❖ “En mi casa lo que sobran son cosas con el logo de Empresas Polar: gorras, camisas, morrales, termos, hieleras, etc., Polar forma parte de mi vida”</li> </ul>
<p>Sentimientos que experimentan los empleados de Empresas Polar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Orgullo, definitivamente no hay otra palabra. Pertenzco a una de las empresas más importantes de Venezuela, que más puedo pedir cuando hay tanta gente desempleada en la calle ”</li> <li>❖ "Siento un gran compromiso y orgullo al ser parte de esta sucursal"</li> <li>❖ “Felicidad por que amo lo que hago y tengo retos difíciles de alcanzar, los cuales una vez alcanzados me llenan de mucha satisfacción”</li> <li>❖ "Satisfacción por tener un trabajo que disfruto"</li> <li>❖ “Felicidad; obtener este trabajo ha sido lo mejor que me ha pasado en la vida”</li> <li>❖ “Ser un trabajador Polar me hace sentir satisfecho y orgulloso”</li> </ul>

Tabla 15 (cont.).

Tema	Testimonio
<p>Sentimientos que experimentan los empleados de Empresas Polar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Siento que al ser un trabajador Polar genero valor y conocimiento”</li> <li>❖ “Ser un trabajador Polar es Venezuela, me siento identificada por eso me enervo cuando alguien habla mal de la empresa”</li> <li>❖ “Es un orgullo estar en este grupo, no cualquiera logra entrar por eso me siento especial y agradecido con la vida”</li> <li>❖ “Me siento orgulloso de ser un trabajador Polar. Entrar y mantenerse en una organización como esta no es fácil, por eso doy lo máximo de mí”</li> <li>❖ “No solo soy un trabajador Polar, soy la imagen de una prestigiosa empresa, somos líderes”</li> <li>❖ “Estoy orgulloso de ser un trabajador Polar, lo mas hermoso es ver como prospero como persona”</li> <li>❖ “Muchos desean entrar aquí, este es un trabajo sólido que brinda muchas oportunidades, definitivamente hay que valorarlo y agradecerle a Dios por el chance”</li> <li>❖ “Orgullo, es una organización conocida e importante; quiero crecer con ella”</li> <li>❖ “Satisfacción, he crecido aquí. La sucursal me abrió los brazos y me recibió aun cuando no tenia experiencia en el campo”</li> <li>❖ “Trabajar aquí es mi mayor orgullo, hay muchas oportunidades de expandirse porque tiene muchas empresas, mi meta es ser cada día mejor para que me tomen en cuenta para otros cargos”</li> <li>❖ “Ser un trabajador Polar es algo que no se puede expresar con palabras, he estado en otras empresas y la diferencia se nota”</li> <li>❖ “Los Mercaderistas de Polar son los mejores, ninguna otras compañías nos ganan, somos recibidos con amabilidad por los clientes de supermercados y establecimientos”</li> </ul>
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Me siento cómodo y capaz de llevar al equipo hacia delante; trabajo en grupo para que mis pares me vean como líder”</li> <li>❖ “Mi supervisor me hace consultas por mi conocimiento del negocio; tenemos una relación ganar-ganar el me reconoce como un homologo”</li> <li>❖ “Mi supervisor y yo somos como amigos trabajamos muy cómodos. Hay confianza; ha sumado mucho en la unidad geográfica, es integrador y humanista”</li> <li>❖ “Mi supervisor es muy comunicativo y sabe llegarle a la gente, lo veo como un amigo”</li> </ul>

Tabla 15 (cont.).

Tema	Testimonio
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Me he identificado mucho con mi jefe hay rasgos que compartimos y nos parecemos bastante”</li> <li>❖ “La mayoría de los supervisores inspiran confianza, a cada momento demuestran el porque están en ese cargo; la cantidad y calidad de sus conocimientos son impresionantes”</li> <li>❖ “Los supervisores son buenos líderes, nos han guiado sabiamente”</li> <li>❖ "Comparto con mi supervisor mis ideas y opiniones, cuando no estoy de acuerdo con algo se lo comunico"</li> <li>❖ "Me hace saber lo que quiere de una manera concisa, de igual manera me hace ver aquellos aspectos que se podrían mejorar dentro de la organización"</li> <li>❖ "Existe feedback, le pido que me enseñe y de igual forma yo le enseño a él"</li> <li>❖ "Consultamos las decisiones importantes y somos humildes entre nosotros"</li> </ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Me siento muy contento al trabajar en equipo; me gusta hacerlo porque siento que estoy agregando valor”</li> <li>❖ “Hay gente de primera en todos los niveles y contamos con las herramientas para hacer de nuestros equipos los mejores”</li> <li>❖ “Soy manager del equipo de softball, me gusta formar equipos y conciliar situaciones, me siento apoyado por mis jefes. Ellos han luchado por lo justo, nos han sabido guiar”</li> <li>❖ “Recién empecé en este cargo había un programa nuevo que no sabía usar muy bien; con ayuda de mis compañeros y jefe ya soy todo un experto”</li> <li>❖ “De mi parte siempre encontrarán apoyo mis compañeros, es más fácil cuando se sabe que contamos con otra persona y no estamos solos”</li> <li>❖ “Siempre que puedo y esta bajo mi poder ayudo a todos”</li> <li>❖ “Últimamente me he visto en la necesidad de faltar al trabajo por compromisos personales. Apenas me reincorporé todos me actualizaron de las novedades, me sentí como si nunca hubiera estado ausente”</li> <li>❖ “Los Mercaderistas somos bastante unidos, nos apoyamos unos a otros; en realidad no tengo quejas de mis compañeros, ellos saben que si algún día me necesitan yo los ayudaría”</li> </ul>

Tabla 15 (cont.).

Tema	Testimonio
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ “Cuando yo llegue aquí no sabia nada de los parámetros para arreglar lo supermercados, pero poco a poco con ayuda de los supervisores y compañeros fui aprendiendo; hay muchas reglas porque Polar es una empresa importante y nosotros somos lo encargados de velar por esa imagen”</li> <li>❖ “Yo realmente disfruto el trabajo en la calle porque tengo contacto con muchas personas y clientes, últimamente he perdido el miedo escénico. En la sucursal me aconsejan como actuar con la gente ”</li> <li>❖ “En una ocasión mi pedido no estaba completo. Al llenar los camiones hubo una confusión; inmediatamente llame a la sucursal y al rato otro Mercaderista llevo el pedido al cliente resolviendo el problema; mientras yo continuaba repartiendo a otros establecimientos”</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia.

# APÉNDICE E

---

ESIDE

**BÚSQUEDA  
SISTEMÁTICA DEL  
FACTOR GENERADOR  
DE FORTALEZAS.**

**ORGANIZACIÓN:** Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

**REALIZADO POR:** Flores Nashley, González Diana.

**SISTEMA:** Características actuales del Perfil del líder.

**FECHA:** 10/02/2008.

**ANÁLISIS DE CAUSAS DE LAS FORTALEZAS**

**Tabla 1.** Factor generador de fortalezas para características actuales del perfil del líder.

<b>Fortaleza</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
El reconocimiento de los logros.	Porque los empleados llevan cabo las órdenes de sus líderes.	Porque tienen respeto por sus líderes y les gusta su trabajo.	Porque los líderes generan un buen clima organizacional.
La orientación.	Porque los líderes se preocupan por sus subordinados.	Porque desean que ellos se desarrollen profesionalmente.	Porque genera recurso humano de alta calidad para la empresa.
La comunicación.	Porque es importante para transmitir las órdenes.	Para que no haya errores en el método de trabajo y se cumplan los objetivos.	
El aclarar y explicar.	Para que se realicen las actividades de la manera necesaria.	Para evitar desperdicios como pérdida de tiempo y retrabajo.	Para disminuir los costos y aumentar la calidad.
La serenidad.	Para estar tranquilos en los momentos difíciles.	Poder tomar decisiones acertadas.	
Poseer conocimiento.	Para transmitir confianza a sus subordinados.	Para ganarse el respeto de sus subordinados.	Para que estos lleven a cabo las tareas encomendadas.

Nota. Elaboración Propia.



**BÚSQUEDA  
SISTEMÁTICA DEL  
FACTOR GENERADOR  
DE FORTALEZAS.**

**ORGANIZACIÓN:** Alimentos Polar Comercial, Sucursal Valencia.

**REALIZADO POR:** Flores Nashley, González Diana.

**SISTEMA:** Características actuales de trabajo en equipo.

**FECHA:** 10/02/2008.

**ANÁLISIS DE CAUSAS DE LAS FORTALEZAS**

**Tabla 2.** *Factor generador de fortalezas para características actuales del trabajo en equipo.*

<b>Fortaleza</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
Los integrantes del equipo se apoyan.	Porque se conocen bien entre ellos y se respetan.	Porque existe una buena comunicación entre ellos.	
Se logran las metas y objetivos propuestos.	Porque la gente trabaja de manera estandarizada.	Porque los líderes saben como explicar claramente el método de trabajo.	Porque han sido entrenados debidamente por Empresas Polar.
Existe comunicación e integración.	Porque los empleados se sienten cómodos en su área de trabajo.	Porque existe un buen clima organizacional.	

Nota. Elaboración Propia.

# APÉNDICE F

---

Ishikawa