



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
XI PROMOCIÓN**

**TEMA:**

**Diseño, ejecución y evaluación de un equipo de Agentes de Transformación para cumplir el Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio**

**AUTORA:**

Lic. Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Lic. En Contabilidad Superior y Auditoría

**TUTOR:**

Psi. Jimmy Calle Cabezas

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lic. en Contabilidad Superior y Auditoría Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Psicólogo Jimmy Calle Cabezas**

**REVISOR(ES)**

---

**Econ. Laura Zambrano Chumo**

---

**Ing. Diomedes Rodríguez**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

---

**Eco. María del Carmen Lapo Maza**

**Guayaquil, a los cuatro días del mes de noviembre del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes**

**DECLARO QUE:**

La Tesis Diseño, ejecución y evaluación de un equipo de Agentes de Transformación para cumplir el Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los cuatro días del mes de noviembre del año 2013**

**LA AUTORA**

---

Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de** Magister en Administración de Empresas titulada: **Diseño, ejecución y evaluación de un equipo de Agentes de Transformación para cumplir el Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los cuatro días del mes de noviembre del año 2013**

**LA AUTORA:**

---

Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiar mi camino y darme salud y fortaleza, a mis hermanos Leonardo, Giovanni, Fabián y Juan Carlos por su apoyo incondicional, a mis familiares y amigos que estuvieron junto a mí en momentos difíciles animándome a seguir adelante, sin todos ustedes no hubiera sido posible llegar a este momento.

Mi admiración y reconocimiento a todos los maestros que con su noble labor aportaron en mi desarrollo personal y profesional para aplicar los conocimientos recibidos en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

**GIOCONDA ALTAMIRANO**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Victoria Gavilanes, mi padre José Altamirano por haberme inculcado la práctica de valores en todas mis acciones, el amor a Dios y la ayuda al prójimo, lo que permitió convertirme en una mujer de bien.

A mi esposo Guillermo Peña, por su valor para enfrentar los problemas, su correcto proceder y su amor han sido mi motivación para mirar hacia adelante e imponerme desafíos cada vez más grandes.

A mis hijos José Guillermo, María Gioconda y Javier Eduardo por su paciencia, amor y comprensión, ustedes son los pilares que sostienen mi vida y son quienes me inspiraron a escoger este tema de tesis, pues la mejor inversión de este tiempo, es realizar algo para mejorar la calidad de vida de las personas en su entorno laboral, experiencia que en muy corto tiempo les tocará vivir.

**GIOCONDA ALTAMIRANO**

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

PSIC. JIMMY CALLE CABEZAS  
PROFESOR TUTOR

---

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**PSIC. JIMMY CALLE CABEZAS  
PROFESOR TUTOR**



# INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>Descripción del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>Resumen de los capítulos</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>9</b>
Objetivo general .....	9
Objetivos específicos .....	9
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Los agentes de transformación organizacional</b> .....	<b>10</b>
1.1.1 Discusión conceptual .....	10
1.1.2 Agentes internos y externos: ventajas y desventajas .....	13
1.1.3 Misión del agente de cambio .....	17
1.1.4 Funciones de un Agente de cambio .....	17
1.1.5 Competencias del Agente de Cambio .....	20
<b>1.2 Equipos de trabajo</b> .....	<b>30</b>
1.2.1 Importancia de los equipos de trabajo .....	30
1.2.2 Tipos de equipos .....	33
<b>1.2 Equipos de alto desempeño</b> .....	<b>35</b>
1.2.1 Definición de equipos de alto desempeño .....	35
1.2.2 Características de un equipo de alto desempeño .....	36
1.2.3 Entorno del equipo de alto desempeño .....	40
1.2.4 Competencias del equipo de agentes de transformación .....	44
1.2.5 Evolución del desempeño de los Equipos .....	45
1.2.5 Crear y mantener equipos de alto desempeño .....	46
1.2.6 Equipos formales e informales .....	48
1.2.7 Problemática de los equipos de alto desempeño. ....	51
<b>1.3 El líder y su influencia en el equipo</b> .....	<b>55</b>
1.3.1 Características de un líder .....	56
1.3.2. Funciones que desempeña un líder .....	57
1.3.3 Comportamientos del Liderazgo .....	60
1.3.4 Teoría de la ruta meta .....	61
1.3.5 Acciones que puede realizar un líder antes de que el grupo se reúna a deliberar .....	61

1.3.8 Gestionando la incompetencia humana.....	66
<b>1.4 Entorno de los agentes de transformación .....</b>	<b>66</b>
1.4.1 Planeación estratégica .....	68
1.4.2 Desarrollo Organizacional .....	68
1.4.3 Cultura organizacional .....	72
<b>1.5 Estrategias empleadas para el diseño, ejecución y evaluación del equipo de AT. ....</b>	<b>73</b>
1.5.1 Ámbitos de participación de los AT .....	73
1.5.2 El ciclo o círculo de Deming .....	74
1.5.3 Clima laboral.....	79
1.5.4 Comunicación informal .....	80
1.5.5 Comunicación formal .....	81
1.5.6 Capacitación horizontal .....	81
1.5.7 Metodología de participación “aprender haciendo” .....	81
1.5.8 Metodología de participación “aprendizaje social” .....	83
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>85</b>
<b>2.1 Alcance de estudio .....</b>	<b>85</b>
<b>2.2 Hipótesis.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3 Operacionalización de variables .....</b>	<b>85</b>
<b>2.4 Diseño de investigación .....</b>	<b>86</b>
<b>2.5. Fuentes de investigación .....</b>	<b>86</b>
<b>2.6 Enfoque de investigación.....</b>	<b>86</b>
<b>2.7 Entrevista y encuesta .....</b>	<b>87</b>
<b>2.8 Población y muestra .....</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL EQUIPO PILOTO DE AGENTES DE TRANSFORMACIÓN .....</b>	<b>90</b>
<b>3.1 Antecedentes .....</b>	<b>91</b>
3.1.1 Contexto .....	91
3.1.2 Proceso de transformación de la empresa .....	94
<b>3.2 Aplicación del Equipo Piloto.....</b>	<b>99</b>
3.2.1 Sub-proceso de Planeación.....	99
3.2.2 Sub-proceso de Selección de los Agentes de Transformación .....	127
3.2.3 Sub-proceso de Formación de los Agentes de Transformación .....	146
3.2.4 Sub-proceso de ejecución y seguimiento .....	152
3.2.5 Sub-proceso de Evaluación y mejora continua del equipo de AT ...	164
<b>3.3 Evaluación del piloto .....</b>	<b>166</b>
3.3.1 Presentación de resultados .....	166
3.3.2 Identificar aspectos a mejorar.....	174
3.3.3 Plan de acción correctiva y preventiva .....	175
3.3.4 Base para la propuesta.....	178

<b>CAPITULO 4. PROPUESTA DE CREACIÓN DE EQUIPOS DE AGENTES DE TRANSFORMACIÓN EN LA EMPRESA EDITORIAL .....</b>	<b>183</b>
<b>4.1 Fundamentación de la propuesta.....</b>	<b>183</b>
<b>4.2 Descripción de la propuesta.....</b>	<b>185</b>
4.2.1 Presentación.....	185
4.2.2 Subprocesos de la propuesta de implantación .....	186
4.2.4 Sub-proceso Planificación .....	187
4.2.5 Sub-proceso Selección de los Agentes de Transformación .....	191
4.2.6 Sub-proceso de Formación de los Agentes de Transformación .....	197
4.2.7 Sub-proceso Ejecución y seguimiento del plan de intervenciones ..	198
4.2.8 Sub-proceso evaluación y mejora continua del equipo de AT .....	201
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>204</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>204</b>
5.1.1 Valor teórico .....	204
5.1.2 Cumplimiento de la hipótesis.....	204
<b>5.2 Recomendaciones.....</b>	<b>208</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>213</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas .....	7
Gráfico N° 2. Participación y aporte del agente de transformación externo .	15
Gráfico N° 3. Comparación entre grupos y equipos de trabajo.....	32
Gráfico N° 4. Tres tipos de equipos de trabajo .....	34
Gráfico N° 5. Características de los Equipos de Alto Desempeño.....	37
Gráfico N° 6. Modelo de cambio .....	45
Gráfico N° 7. Entorno del Agente de Transformación .....	67
Gráfico N° 8. Círculo de Deming.....	75
Gráfico N° 9. Modelo educativo de Kolb .....	83
Gráfico N° 10. Estructura orgánica de la empresa seleccionada.....	89
Gráfico N° 11. Subprocesos para la implantación del equipo de AT.....	90
Gráfico N° 12. Mapa estratégico de la institución seleccionada .....	92
Gráfico N° 13. Proceso de Transformación .....	94
Gráfico N° 14. ¿Está usted informado sobre el proceso de cambio que se da en la empresa? .....	100
Gráfico N° 15. Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, conteste lo siguiente: ¿se siente usted incluido/a en el proceso de cambio?.....	101
Gráfico N° 16. ¿Está usted de acuerdo con la participación de personas externas a la empresa acompañando este proceso? .....	101

Gráfico N° 17. ¿Se siente usted comprometido/a con el proceso de cambio?	102
Gráfico N° 18. ¿Está usted dispuesto/a asumir un rol de liderazgo en el proceso?	103
Gráfico N° 19. ¿Seguiría o apoyaría usted a un líder entre sus compañeros/as, independientemente de sus diferencias personales?.....	104
Gráfico N° 20. ¿Tiene usted conciencia de sus limitaciones como trabajador?	105
Gráfico N° 21. ¿Conoce usted sus fortalezas como trabajador en el puesto que ocupa?	106
Gráfico N° 22. ¿Identifica usted los conflictos que se dan al interior de los grupos humanos que conforman esta empresa?.....	107
Gráfico N° 23. En caso positivo, ¿podría nombrar tres conflictos?.....	108
Gráfico N° 24. Por favor, identifique 5 fortalezas o más de la empresa y la sección en que usted trabaja.....	109
Gráfico N° 25. ¿Le gustaría participar en un proceso de formación de agentes de transformación?.....	110
Gráfico N° 26. Evaluación de clima laboral.....	113
Gráfico N° 27. Actores que administran el equipo de AT y su interrelación	120
Gráfico N° 28. Presupuesto del piloto.....	125
Gráfico N° 29. Pin agente de transformación.....	147
Gráfico N° 30. Diagrama del procedimiento para realizar intervenciones por parte de los AT.....	153
Gráfico N° 31. Distribución porcentual de los asistentes.....	169
Gráfico N° 32. Subprocesos para la implantación del equipo de AT.....	186
Gráfico N° 33. Metodología para la formación de AT.....	198
Gráfico N° 34. Desarrollo de las intervenciones.....	200

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Competencias de los Agentes de Cambio .....	26
Tabla N° 2. Causas de los fracasos de los equipos.....	52
Tabla N° 3. Pasos del círculo Demming .....	76
Tabla N° 4. Operacionalización de variables .....	85
Tabla N° 5. Antigüedad del personal .....	89
Tabla N° 6. Alcance del piloto de validación del Equipo Piloto .....	91
Tabla N° 7. Programa de desarrollo corporativo.....	97
Tabla N° 8. Análisis de fuerzas de los grupos de interés hacia el proceso de cambio .....	111
Tabla N° 9. Estudio de Clima Laboral, Noviembre del 2011 resultados generales de la empresa .....	112
Tabla N° 10. Factibilidad financiera .....	114
Tabla N° 11. Análisis FODA del equipo de AT.....	115
Tabla N° 12. Relación estrategias-acciones .....	117
Tabla N° 13. Metas en relación a las debilidades .....	119
Tabla N° 14. Insumos y/o servicios y entregables de cada sub-proceso ...	121
Tabla N° 15. seguimiento y evaluación.....	124
Tabla N° 16. Plan de trabajo.....	126
Tabla N° 17. Identificación de competencias en función de actividades planificadas.....	127
Tabla N° 18. Identificación de competencias en función de actividades planificadas.....	129
Tabla N° 19. Identificación de competencias en función de intervenciones planificadas.....	131
Tabla N° 20. Identificación de competencias en función de intervenciones planificadas.....	133
Tabla N° 21. Perfil del Agente de Transformación .....	135
Tabla N° 22. Competencias necesarias.....	137
Tabla N° 23. Resultados del concurso “Mejor Compañero” .....	139
Tabla N° 24. Niveles de formación de los AT .....	147
Tabla N° 25. Programa de formación básica .....	148
Tabla N° 26. Formato de Plan de participación .....	154
Tabla N° 27. Plan operativo .....	155
Tabla N° 28. Distribución de los grupos a ser intervenidos.....	155
Tabla N° 29. Distribución de responsabilidades dentro del equipo de AT .	158
Tabla N° 30. Guía de participación del Agente de Transformación .....	160
Tabla N° 31. Check list de la logística del evento .....	161
Tabla N° 32. Análisis de cumplimiento de estrategias .....	166
Tabla N° 33. Cumplimiento de objetivo de mejoramiento de clima laboral	167
Tabla N° 34. Factores del clima laboral aportados .....	171
Tabla N° 35. Plan de acción correctiva para mejorar la gestión del equipo de AT .....	175
Tabla N° 36. Evaluación del piloto según alcance .....	178
Tabla N° 37. Logros, según variables, subvariables e indicadores.....	181
Tabla N° 38. Necesidades de gestión del cambio .....	194

Tabla N° 39. Proceso de reclutamiento de potenciales AT .....	195
Tabla N° 40. Comportamiento esperado.....	196

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta de aceptación de los equipos de AT .....	213
Anexo N° 2. Proyectos a implementarse que aportan a este proyecto piloto para lograr los resultados esperados.....	215
Anexo N° 3. Formato de encuesta al finalizar cada evento.....	219
Anexo N° 4. Programa de formación básica del equipo de AT.....	220
Anexo N° 5. Programa de formación intermedia del equipo de AT.....	221
Anexo N° 6. Programa de formación avanzada del equipo de AT.....	223
Anexo N° 7. Factibilidad financiera.....	224
Anexo N° 8. Actividades de sensibilización.....	226
Anexo N° 9. Factibilidad financiera.....	230
Anexo N° 10. Estudio técnico.....	232
Anexo N° 11. Ahorros generados por capacitaciones.....	233
Anexo N° 12. Programa de inversión.....	234
Anexo N° 13. Capital de trabajo.....	235
Anexo N° 14. Matriz de compromiso y participación.....	236
Anexo N° 15. Entrevista Diario Expreso “ Agentes buscan cambiar imagen de CTG” 18-03-2009.....	237

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio trata sobre la incorporación de un equipo de Agentes de Transformación en una empresa editorial de la ciudad de Guayaquil para cumplir su Plan Estratégico Institucional.

El punto de partida para este estudio es la constatación de la baja productividad que tiene la empresa editorial pública seleccionada, y que la fuerte inversión en maquinaria nueva demanda del personal una preparación que vaya más allá de una capacitación, sino que debe generar un compromiso más consistente con la organización en la que se desempeñan.

La investigación se desarrolla considerando que el cambio en toda organización productiva implica una serie de reacciones de parte de los trabajadores, pero también la consolidación del plan estratégico institucional, cuyos resultados favorecen a la empresa y su personal.

Para ello, se examina la base teórica relativa a la conformación de equipos de alto rendimiento y los agentes de transformación, así como los atributos que debe cumplir un líder.

Asimismo, se plantea el diagnóstico que permite aplicar un piloto, a partir del que se formula la propuesta final del estudio, identificando los procedimientos, la secuencia, la ejecución y la evaluación del equipo incorporado en la empresa editorial.

**Palabras clave:** Equipos de alto rendimiento, Agentes de cambio, Liderazgo, Competencias, Círculo de Deming, Capacitación horizontal.



## **ABSTRACT**

This study deals with the incorporation of a team of Agents of Transformation in a Publishing Company site in the Guayaquil city to meet Institutional Strategic Plan.

The starting point of this study is to find the low productivity that the selected public publishing company has, and the high investment in new equipment that demands planning that goes beyond staff training, but it must generate a more consistent commitment to the Organization in which they operate.

The research consider the productive organization wide change involves a series of reactions from the workers, but also the consolidation of the institutional strategic plan (PEI), the results favors the company and its staff.

To do this, we examine the theoretical basics on shaping high performance teams and the agents of transformation as well as the attributes expected of a leader.

It also raises the diagnosis that allows applying a pilot, from which is made the final proposal of the study, identifying the procedures, sequencing, execution and evaluation of equipment incorporated in the publishing company.

**Keywords:** High Performance Teams, Change Agents, Leadership, Skills, Deming Circle, Horizontal training.

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio, se describe y explica el proceso de implementación de un equipo de Agentes de Transformación en una empresa editorial en proceso de transformación. El tema se vincula con la asignatura de Dirección y Gestión del Talento Humano.

Los principales motivos para elegir ese tema fueron atender una necesidad específica de la empresa seleccionada, en vista de que esta cuenta con un nuevo modelo de negocio que implica su transformación, iniciando por el cambio de misión, visión y valores institucionales y la implementación de nuevos proyectos que tienen un alto nivel de impacto en el personal. El cambio del nuevo modelo de negocio de la empresa demanda lo siguiente:

- Generar un alto nivel compromiso, cooperación, un fuerte liderazgo y fácil adaptabilidad de todos quienes conforman la empresa para que la implementación de los proyectos resulte exitosa.
- Concienciar e interiorizar en todos los estamentos de la empresa el nuevo norte de la institución traducidos en misión, visión y valores.
- Lograr la cohesión inter e intra departamental, para gestionar el realineamiento institucional hacia las demandas del nuevo plan estratégico de la empresa.
- Generar un ambiente de trabajo que permita retener personal eficiente y clave en los proyectos.

Todo lo anteriormente indicado se traduce en movilizar a todo el personal hacia la transformación institucional.

La Gerencia actual, responsable de liderar esta transformación y consciente de que este nuevo modelo de negocio requiere de la implementación de un sinnúmero de proyectos, debe analizar no sólo los más viables, sino los que mayor impacto positivo pueden generar. En este

caso, la ejecución de los Agentes de Transformación (AT) tendrá impactos globales en la empresa, según se examina a lo largo de la presente investigación.

Basado en la experiencia favorable de la participación de equipos de agentes de cambio en la Comisión de Tránsito del Guayas (Ver Anexo No.8), y siguiendo los puntos de vista de muchos autores que sugieren la creación de agentes de cambio como facilitadores para gestionar el cambio, se contempla en el plan estratégico la creación del equipo de agentes de transformación. Por tanto, se considera pertinente cubrir esta necesidad con el diseño, la ejecución y evaluación del equipo de agentes de transformación.

Además de los factores referidos, se considera que la implantación de Agentes de cambio es un medio que puede servir tanto a las empresas en crecimiento o desarrollo, como para las comunidades inmersas en proyectos de desarrollo comunitario, pues cualquiera que sea el objetivo, siempre lo ejecutan personas, y donde hay personas los agentes de transformación cumplirán un rol importante para lograr los propósitos definidos.

### **Descripción del problema**

Es importante tomar en cuenta que el mundo está en constantes y acelerados cambios de toda índole. Esto obliga a las empresas a actuar rápidamente para mantener su liderazgo en un entorno cada vez más competitivo, complejo e interdependiente, con nuevas formas de hacer negocios y finalmente con clientes mucho más exigentes. En este entorno, las organizaciones se ven obligadas a generar proyectos innovadores con impactos hacia toda la empresa, los mismos que deben ser liderados por personas.

En este contexto, el problema dentro del tema elegido consiste en conformar un equipo de agentes de transformación y lograr su sostenibilidad

en el tiempo para aportar al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.

Piorum (2002), realizó un estudio “con 50 responsables de proyectos, para analizar las causas de los fracasos de los proyectos, y encontró que el 48% de fracasos son atribuidos a problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre las personas; el 31% fracasa por la no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo y el restante 21% fracasa por cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico”. (Piorum 2002)

Otros especialistas, como Elliot (2012), Resa (2005) y Chiavenato (2010), coinciden con estos criterios, al señalar que el talento humano es determinante para el logro de los objetivos organizacionales, y que sólo con una adecuada estrategia para la motivación y contando con políticas claras en relación al personal, se logrará que cualquier proyecto que se dé en la empresa rinda los frutos esperados.

En este sentido, las estrategias que se lleven adelante para conformar el Equipo de AT “...son de fundamental importancia, para la tarea de los líderes de proyectos, pero resultan insuficientes para alcanzar el objetivo previsto. Existen otros factores informales, subjetivos, de interrelación entre las personas, como la habilidad para detectar conflictos ocultos, que son tan importantes como los métodos y documentos que utiliza el líder para llevar adelante su tarea. Estas relaciones están regladas por sensaciones, intuiciones, percepciones, sentimientos y aceptación de intereses personales no manifiestos”

(<[http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_fracasan\\_los\\_proyectos](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos)>).

Los resultados de este estudio reflejan que un 48% de fracasos están atribuidos a las personas. Sin duda, los individuos son los gestores de la efectividad y productividad de las operaciones de la empresa, logrando los resultados esperados, pero considerando que la gran mayoría de los

cambios de esta nueva era, son múltiples y tienen efectos en toda la organización, el esfuerzo individual no es suficiente, es necesario formar equipos de trabajo. Se coincide con los criterios de Chiavenato (2010), quien manifiesta que está totalmente demostrado que buena parte de los grandes avances de la humanidad se han dado por el trabajo en equipo. Las pirámides de Egipto, la Muralla China entre otros colosales emprendimientos que aun hoy maravillan a la humanidad, fueron producto del trabajo organizado de grandes conglomerados de personas. ([http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_fracasan\\_los\\_proyectos](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos))

En este entorno se encuentra la empresa editorial de origen guayaquileño, constituida como sociedad anónima con aproximadamente 330 personas en su nómina de empleados, de los cuales 168 pertenecen al área de producción, área que se aplicará las primeras intervenciones de los Agentes de transformación.

A finales del 2011, los nuevos accionistas de esta empresa proponen un gran desafío a la Gerencia General, que consiste en generar un nuevo portafolio de productos y servicios, la ampliación de su cobertura geográfica y un incremento importante de las ventas.

Como manifiesta Resa (2005) para la formación de equipos actualmente se encuentra infinidad de tendencias en este campo. Existen los grupos T; grupos auto-dirigidos; los equipos de alto rendimiento, etc. Son diferentes paradigmas que orientan el desarrollo de esta investigación, pero que tienen en común su interés por maximizar el rendimiento del personal, de forma que sus objetivos personales engranen a la perfección con los organizacionales.

Independientemente del enfoque, denominación, filosofía o doctrina que dirija los esfuerzos de los equipos, de la orientación del líder o de su comportamiento, es innegable el beneficio que los equipos de trabajo aportaron a la humanidad: dos piensan y trabajan mejor que uno.

En la empresa seleccionada para el presente estudio, nunca antes se había implementado un equipo de Agentes de Transformación. Por tal motivo, se considera oportuno y pertinente crear el equipo de Agentes de Transformación a fin de que la alta dirección de la empresa adopte las decisiones más apropiadas en el futuro.

El Plan Estratégico de la Empresa Editorial, entre sus acciones claves, contempla el proyecto de crear y mantener de manera ordenada y metodológica una red de gente comprometida y con las competencias necesarias para ser parte del equipo de Agentes de Transformación, quienes faciliten la gestión del cambio institucional creando un ambiente de alto nivel de compromiso, cooperación y fácil adaptabilidad para movilizar a todo el personal hacia este nuevo modelo de negocio.

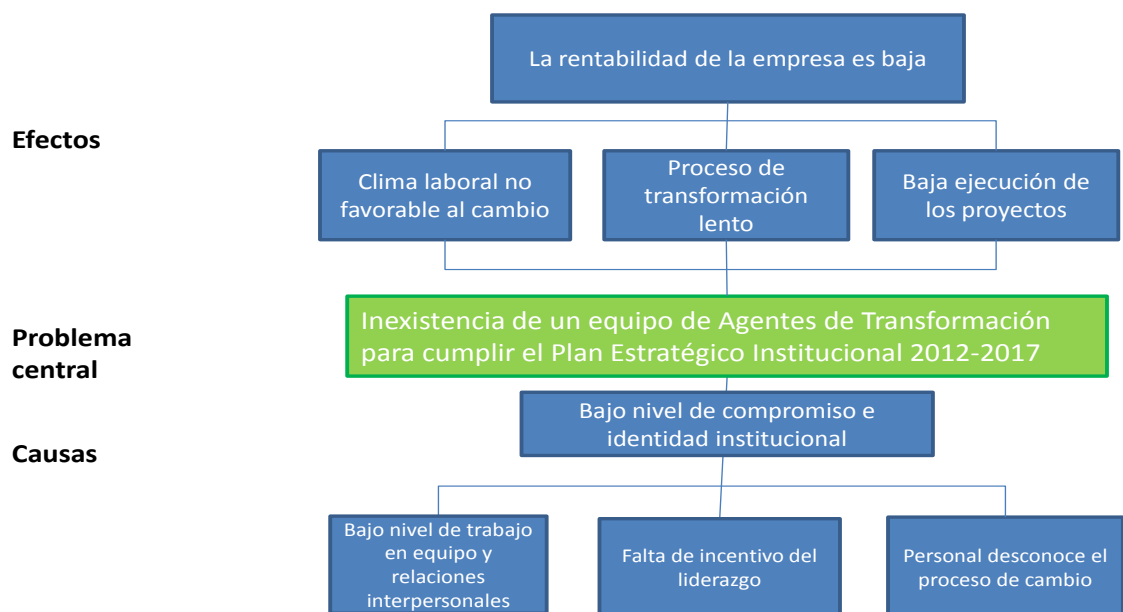
En la observación directa del comportamiento de los trabajadores, los procesos que se siguen, y los resultados de gestión en la empresa editorial seleccionada, se determinó que existe un bajo nivel de trabajo en equipo, pues persiste la visión tradicional de grupo o individual, donde sólo se cumplen las metas en la medida de lo posible, pero sin un elevado compromiso. También se detectó que el liderazgo no era incentivado, e incluso resultaba temido por quienes creían que un nuevo tipo de líder podría desplazarlos de sus puestos de trabajo. Finalmente, se destaca que pocos empleados tenían conocimiento del proceso de cambio. Como resultado, se tiene un bajo nivel de compromiso e identidad institucional, lo que se traduce, finalmente, en la inexistencia de un Equipo de Agentes de Transformación que permita cumplir el Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de la empresa editorial seleccionada, como problema central.

Los efectos de esta situación son principalmente un clima laboral temeroso o inquieto frente al proceso de cambio, un proceso de transformación lento y una baja ejecución de los proyectos, ya que la gerencia de la empresa, con una visión tradicional, no incentiva la participación de los trabajadores en este proceso, lo que por resultado final

da una baja rentabilidad de la empresa elegida para el desarrollo del presente estudio.

Con toda la información expuesta, se aplica el árbol de problemas a fin de especificar el problema central y las causas que lo originan. Este análisis se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1. Árbol de problemas



**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes.

### Justificación

Esta investigación sirve a la empresa seleccionada para crear de manera ordenada y metodológica el equipo de agentes de transformación a fin de que cumplan con su cometido.

La propuesta ofrece una perspectiva diferente sobre misión que cumplen estos equipos en la empresa que difiere de los tradicionales equipos de agentes de cambio.

La institucionalización de un equipo especializado ofrece satisfacer una necesidad que no había sido cubierta con ninguna otra iniciativa en la empresa.

Además, otras empresas pueden hacer uso de este modelo como referencia para crear sus propios equipos de agentes de transformación.

Este estudio sirve de base para una iniciativa de formación de una escuela especializada en la formación de Agentes de Cambio que preste sus servicios a empresas medianas y grandes **en** crecimiento, transición o transformación, asociaciones, fundaciones que lideran procesos de cambio social, comunidades beneficiadas por la Secretaría técnica de capacitación y formación profesional SETEC, empresas en proceso

## **Resumen de los capítulos**

Con fines expositivos, este trabajo de investigación está desarrollado en cinco capítulos.

El primer capítulo denominado fundamentos teóricos se detalla conceptos de los líderes y equipos informales que es de donde generalmente se extraen a los agentes de transformación, definiciones de palabras claves que se utilizan en el presente trabajo y se explica los distintos elementos que conforman el entorno de los equipos de Agentes de Transformación.

En el segundo capítulo se explica la metodología de la investigación, que describe las técnicas y estrategias empleadas para recolectar la información requerida y su interpretación.

El tercer capítulo contiene la explicación detallada de la aplicación del Equipo AT piloto, que sirvió como referencia más clara para el desarrollo posterior de la propuesta.



En el cuarto capítulo se describe la propuesta, usando la información teórica recopilada en los capítulos anteriores como marco de referencia directa.

Finalmente, en el quinto capítulo se expresan las conclusiones que se derivaron de la evaluación del diseño del equipo de Agentes de Transformación a través del piloto, integrándolas con las bases teóricas investigadas y las recomendaciones para la editorial seleccionada como para posteriores investigaciones en este tema.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Implantar un equipo de Agentes de Transformación para cumplir el Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar con base en las teorías existentes la dinámica de los equipos de alto desempeño, agentes de cambio, técnicas de participación, competencias y otros conceptos relacionados al presente estudio.
2. Describir las estrategias empleadas para el diseño, ejecución y evaluación del equipo de Agentes de Transformación.
3. Evaluar el diseño del equipo de Agentes de Transformación a través de su ejecución en un piloto en la empresa editorial seleccionada.
4. Elaborar la propuesta de implantación de los Agentes de Transformación en la empresa editorial, considerando las fortalezas y debilidades identificadas en el piloto.

# **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para efectos de interpretación de la presente Tesis de Maestría, en este capítulo se enfatizan algunos principios que se adaptan a la realidad actual, con el propósito de sustentar las bases generalmente reconocidas y aceptadas que han probado su efectividad en casos de similar magnitud, lo que representa una referencia segura y bien encaminada.

## **1.1 Los agentes de transformación organizacional**

### **1.1.1 Discusión conceptual**

Las palabras nos sirven para comunicar, pero en ese acto compartimos contenidos sobre los que pocas veces se medita. Es el caso de los agentes de transformación, que visto como expresión, podría resultar irrelevante, pero cuando se entiende que las organizaciones enfrentan continuamente al cambio, el interés verdadero surge. El concepto raíz de los agentes de transformación es precisamente la fusión entre acción y cambio, es decir, agentes de cambio organizacional, por lo que se aborda de manera preliminar esta idea. Así, se tiene a Verónica García (2002: 86), quien considera sobre el particular:

“Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de participación, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña. Esto sería lo ideal, pero no es una idea factible, ya que la naturaleza de cada entidad requiere de acciones específicas que influyan en ella. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso”.

Los elementos aportados por esta cita son importantes para la interpretación de lo que se entenderá por agentes de cambio, ya que la influencia es parte de las relaciones interpersonales, y en un entorno social como es el ambiente de trabajo, la situación también se replica.

En una fuente de internet, en cambio, se plantea que los agentes de cambio “...son personas líderes que pueden funcionar a través de toda la organización y sus áreas o unidades de negocios sin considerar la jerarquía tradicional. Estas personas se encuentran normalmente exentas de las tareas cotidianas y se concentran solamente en el proceso de cambio. Son quienes implementan los nuevos procesos, capacitan a los empleados en los nuevos procedimientos y actúan como modelos para mostrar las nuevas formas de trabajar” (Bussines Group, p. 2).

Esta cita se complementa con la anterior, al identificar a los agentes de cambio como personal estable de la organización, pero que rompiendo los esquemas impuestos por la estructura formal, pueden crear redes o equipos de trabajo que desarrollen actividades de manera transversal en la empresa.

Se entiende el cambio en su sentido integral, con todo lo positivo o negativo que pueda acarrear, pues éste no siempre es deseado, requerido o esperado en el entorno laboral. Se habla de cambio como parte de la vida misma, como parte del continuo fluir de las cosas y los procesos. Lo único que no cambia, de hecho, es el cambio mismo. Entonces, preparar a los trabajadores para el cambio es fundamental para llevar adelante en forma exitosa todo proceso que se dé. En un nivel empírico, fáctico, para el tema que se desarrolla, el cambio puede darse tanto en la adquisición de una nueva maquinaria, la incursión de la empresa en un mercado diferente o una reingeniería de procesos. Todo aquello debe ser ejecutado con la participación de los trabajadores, bajo los lineamientos que se plantean en este estudio.

Según Esterkin (2008), para ser un buen agente de cambio debe considerar los siguientes aspectos:

1. Desarrolla una red de relaciones sociales dentro de tu empresa, específica para el proyecto (Esterkin, 2008):

- a) ¿quiénes son los jugadores en el proyecto dentro de tu organización? (Esterkin, 2008)
- b) ¿qué intereses tienen? (Esterkin, 2008)
- c) ¿conoces a todos? (Esterkin, 2008)
- d) ¿están todos en tu oficina o están fuera del edificio, fuera de la ciudad, fuera del país? (Esterkin, 2008)

2. A veces, se dice que la red social ayuda a salir de un lío difícil, a veces ayuda a enterarse de cosas importantísimas que no se saben, a veces un consejo en un almuerzo da una idea revolucionaria para el proyecto. ¿De qué sirve tener 3.000 contactos en LinkedIn si no los usas? (Esterkin, 2008)

3. Documenta el propio aprendizaje: ¿sacar conclusiones importantes, aprender algo esta semana? Registrar en un documento personal que te sirva para nuevos proyectos. (Esterkin, 2008)

4. Sin patrocinadores no hay proyecto (Esterkin, 2008):

- a) ¿los conoces? (Esterkin, 2008)
- b) ¿tienes relación con ellos? (Esterkin, 2008)

A veces eso es lo más importante para el proyecto, mucho más que revisar el cronograma. (Esterkin, 2008)

5. Conoce el negocio de la empresa: el proyecto y cualquier cambio dentro de este tienen la única finalidad de servir al negocio (Esterkin, 2008).

a) ¿Conoces el por qué de cada entregable, de cada cambio requerido, de cada solución? (Esterkin, 2008)

b) ¿Para mejorar, qué área del negocio se hace este proyecto? (Esterkin, 2008)

Si no sabes estas respuestas, a tu proyecto le falta el alma. (Esterkin, 2008)

6. Finaliza lo que empieces: las tareas tienen dos estados, “finalizada” y “no finalizada”. No hay grises. 95% finalizada es “no finalizada”. Esto parece simple, pero no lo es. (Esterkin, 2008)

Hay muchos aspectos que se escapan a los planes, proyectos, cronogramas, reuniones, etc. Son estos puntos descritos anteriormente los que de alguna manera se constituyen en los vacíos que impiden que un proyecto se implante adecuadamente a pesar de lo que el cronograma de ejecución de actividades indique lo contrario.

El siguiente paso es convertir estos y otros puntos en material a ser incluido en nuestro manual de trabajo para que otras actividades, en apariencia irrelevantes, se den y nos permitan asegurar el éxito del proyecto y de su ejecución a mediano plazo.

### **1.1.2 Agentes internos y externos: ventajas y desventajas**

García López (2010) afirma que “Por lo regular, en los programas de desarrollo organizacional, suelen contratarse a agentes externos de cambios, o inclusive pueden ser internos, como se ha señalado, e inclusive se puede formar una combinación de interno-externo, cuyas funciones van desde estimular, facilitar y coordinar el cambio hasta su implementación.

Éste actúa por lo regular como el catalizador que activa el cambio en el sistema organizacional” (García, 2010). De esta cita, que es también clara y comprensible, se destaca que la organización puede apelar a agentes externos de cambio si el proceso de cambio a implementarse resulta totalmente novedoso incluso para la alta gerencia, y se carece de la experiencia suficiente para llevarlo adelante. Además, en algunos casos la no pertenencia del agente a la planta de trabajo podría facilitar los cambios por llevarse a cabo sin intereses particulares, pero también podría generarse ciertas resistencias.

Entonces, para entender las ventajas y desventajas del agente externo, se debe considerar que “Los agentes externos prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues se les contrata por el período que dure el proceso de cambio, por lo regular son profesores universitarios o un consultor privado con conocimientos y experiencias en las ciencias de la conducta, casi siempre están avalados por un título universitario con especialidad en el comportamiento organizacional individual o grupal. Con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio” (GARCÍA, 2010). Como se explicó anteriormente, el agente externo tiene las características de un consultor independiente, que se verá temporalmente vinculado a la organización que lo contrata. Sin duda, la preparación académica es de gran importancia en este proceso, pero que podría desconocer las particularidades personales de los trabajadores, lo cual, en algún caso, podría darle una visión errada de las actividades a desarrollar.

Por otra parte, el mismo García López (2010) afirma que “El agente interno, obviamente, es alguien que trabaja para la empresa y que tiene algún conocimiento sobre la problemática de que se trate o de por qué se requiere el cambio y deberá trabajar en forma conjunta con el agente externo, dado que conoce mejor a la organización, servirá de guía al externo en el proceso

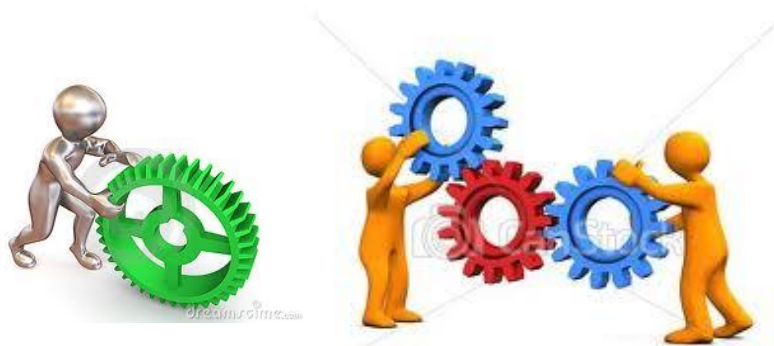
de cambio, ambos deben desempeñar un papel de punta de lanza en la implantación del cambio”. García López (2010)

Es decir, al contratar a un agente externo, la gerencia no debe descartar al agente interno, que puede estar previamente identificado, o que surja como resultado del proceso de análisis por el consultor externo. Esto vendría a denominarse, directamente, un sistema mixto, y sin duda, posibilita aprovechar al máximo las mejores condiciones que tengan tanto el agente interno como el externo.

En palabras de Gibson et al., (1999: 762 y 763), “En este tipo de intervención, la objetividad del extraño y su formación profesional se entremezclan con el conocimiento que la persona de dentro tiene sobre la organización y sus recursos humanos. Esta mezcla de conocimientos suele dar como resultado un nivel de confianza cada vez mayor entre las partes involucradas. La combinación de la capacidad interna-externa del equipo para comunicarse y desarrollar una relación más positiva puede reducir la resistencia frente a cualquier cambio venidero...” (Gibson et al., 1999: 762 y 763).

El siguiente gráfico podría resultar ilustrativo para entender este proceso:

**Gráfico N° 2. Participación y aporte del agente de transformación externo**



**Fuente:** <http://www.canstockphoto.es/hombre-con-engranaje-3d-3973325.html>

En cuanto a las ventajas y desventajas que tiene cada modalidad, García López (2010), las identifica en los siguientes términos:

1. *“El agente de cambio externo en ocasiones será considerado como alguien ajeno a la organización, que no inspire confianza en el personal y quizá no le den la información necesaria sobre la problemática de la organización; sin embargo, podría resultar al revés, dado que como no lo conocen y que es una persona ajena, le será más fácil que le proporcionen la información porque consideran que no es “incondicional” de la dirección, no obstante, éste tendrá la ventaja de no ser víctima de la “ceguera de taller”, dado que no está acostumbrado a los procesos trabajo viciados y ciclados de la organización”.* (García López 2010)

2. *“Lo que representa una ventaja para uno, es una desventaja para el otro, es decir, al interno le tienen confianza por ser “de casa”, a éste le pueden exponer los problemas porque saben “que sabe” de que se trata, pero también con la reserva de que puede ir a la dirección y señalar a quien haya expresado alguna problemática complicada o delicada y crean que pueden tomar represalias en su contra. Por otro lado, el personal podría considerar que se trata de una actividad más como las que siempre han intentado y que al final de cuentas, todo permanecerá igual, por lo que le podrían restar importancia al cambio, aun cuando éste sea bien intencionado. Sin embargo, éste agente interno puede ser un personaje clave, dado que tiene mucha información sobre la organización y la aceptación por parte de los trabajadores que le podría servir al externo y por lo tanto facilitar el proceso”.* (García López 2010)

3. *“De tal forma que la mejor propuesta debería ser una combinación de Interno-Externo, porque como se ha señalado, las fuerzas de uno se convierten en la debilidad del otro y viceversa, de tal forma que la formación y experiencia del externo serán de mucha utilidad, al igual que el conocimiento de la organización y la aceptación del interno por parte*



*del personal serán cruciales para llevar el proceso de cambio con mayor probabilidad de éxito". (García López 2010)*

Estos tres puntos detallan lo expresado anteriormente, en el sentido de combinar las modalidades interno-externo, resaltándose que el principal punto de fortaleza o debilidad para ambos tipos de agente de cambio lo constituye la confianza que puedan tener de los trabajadores de la empresa.

### **1.1.3 Misión del agente de cambio**

En cuanto al rol del Agente de Transformación, a continuación se detallan los más comunes señalados por varios autores. García (2010) manifiesta "El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, por eso el cambio parece ser la única constante en nuestras vidas. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover" (García 2010).

### **1.1.4 Funciones de un Agente de cambio**

Por papel y función, se entienden las tareas que debe cumplir y el lugar que ocupa un elemento cualquiera dentro del contexto en que opera. Se habla de una pieza X que forma parte de un engranaje, y que por muy pequeña que sea es importante para que el mecanismo funcione apropiadamente. De otra forma, el sistema colapsa y se detiene. Así, el personal es importante para el logro de los objetivos organizacionales, y entre el personal, el agente de cambio tiene un rol específico que cumplir. García López (2010) identifica las siguientes funciones para el agente de cambio organizacional:

“1. Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a juntas de trabajo y consultando documentos. 2. Escuchar a las personas y comprenderlas aun cuando no esté de acuerdo con ellas para vencer la resistencia al cambio 3. Ayudar a las personas que tengan problemas o dificultades personales y funcionales relacionadas con su trabajo a solucionarlos. 4. Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas a la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar. 5. Diseñar estrategias de corrección y seleccionar tácticas o métodos de DO para alcanzarlas. 6. Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio. 7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad. 8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan. 9. Sugerir soluciones y orientar acciones para desarrollar las organizaciones. 10. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado”. (García López, 2010).

Estas funciones son claras en su enunciado, y permiten precisar las actividades que deberá cumplir el agente de transformación, una vez identificado y capacitado al efecto. Además, debe agregarse que las funciones arriba detalladas corresponden principalmente a los agentes de transformación internos, por lo que a continuación se presenta la clasificación de los agentes en internos y externos, identificando sus ventajas y desventajas.

Por su parte, José Manuel García López (2010) afirma que el agente de cambios incluye cuatro tareas básicas en su actividad cotidiana, las que dan origen a un perfil: “1. Ayuda a generar datos válidos. 2. Estimula la decisión consciente, libre y bien informada. 3. Asegura el compromiso responsable en

las acciones recurrentes de la decisión. 4. Desarrolla los potenciales y los recursos del sistema organizacional”. (García López, 2010).

En su explicación posterior, el autor señala que el éxito de las tareas citadas depende de que el agente actúe en dos planos: a nivel de proceso y a nivel de contenido. Aunque no explica la diferencia entre ambos, la experiencia y el desarrollo de conocimientos en el ámbito académico permiten afirmar que el autor alude a todos los procesos que se desarrollan en un sistema administrativo, y en este caso específico, puede aplicarse tanto a la planificación anual, mensual o diaria de tareas, a la producción, contacto con clientes, comercialización de los productos u otro proceso cualquiera. En ambos planos, apunta De Faría Melo (1999: 101), “debe obtener el liderazgo para las dimensiones de tarea, clima organizacional y la dinámica social, para que de este modo se pueda ayudar a la organización en las situaciones técnicas de la estructura, los aspectos administrativos y el comportamiento humano. Para poder ser efectivo en estas dimensiones, se requiere que cuente con las siguientes habilidades y/o conocimientos...” (De Faría Melo, 1999: 101). Entonces, el liderazgo, sobre el que se expondrá en líneas posteriores, es otra categoría importante a considerar en el desarrollo del presente estudio.

Además, García López (2010) enumera los siguientes atributos que constituirían la base para identificar el perfil del agente de cambio organizacional:

“1. Autoconocimiento; 2. Comprensión de la organización, que comprende: conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional; experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencial; capacidad de diagnosticar situaciones o condiciones de sistemas socio-técnicos abiertos; identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema organizacional. 3. Competencia interpersonal; 4. Flexibilidad de acción”. (García López, 2010).

### **1.1.5 Competencias del Agente de Cambio**

Competencia laboral, según Juan Manuel Martínez Cusicanqui en su libro “El arte de Aprender...y de Enseñar”, se define como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permite desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes”.

El concepto de competencia laboral permite retomar las nociones de calificación y de profesionalidad de los/las trabajadores/as, las cuales, bajo el modelo Taylorista-Fordista, habían sido desarticuladas y circunscriptas a una minoría de ocupaciones. (Ana María Catalano, 2004)

Del párrafo anterior se puede sacar algunas conclusiones:

- a) Las competencias representan el conjunto de una serie de capacidades.
- b) Las capacidades son evaluables, observables y medibles, por lo tanto, pertenecen al mundo cuantitativo.
- c) Las competencias son juicios de valor que una persona realiza después de observar el desarrollo de las capacidades, por lo cual, las competencias pertenecen al mundo cualitativo.
- d) Las capacidades son humanas, luego, son potencia y acto.
- e) Son dinámicas, consiguientemente, pueden desarrollarse o anquilosarse y hasta desaparecer, dependiendo del ejercicio que se haga para su desarrollo.
- f) Las capacidades son la base del desarrollo personal y social.
- g) Las capacidades se desarrollan a partir de la capacitación en segmentos de la ciencia o del conocimiento. Se capacita a un fragmento de la persona, adquiriendo una serie de habilidades y destrezas.
- h) Las competencias suponen la totalidad de la persona; una persona es “competente” o posee “competitividad” cuando ha desarrollado una serie de capacidades.

- i) Las capacidades pertenecen a cualquiera de los cinco componentes o ámbitos de la persona: cognitivo, afectivo, valorativo, psicomotor y social.
- j) Una persona “competente” es la que ha desarrollado capacidades en los cinco ámbitos.
- k) Se puede “evaluar” a una persona según el nivel de desarrollo de las capacidades alcanzado, según el perfil requerido y previo la determinación del nivel exigido dentro de una serie concreta de capacidades preestablecidas.
- l) El desarrollo de capacidades o la presencia de una competencia no se puede dar al margen de una situación cultural y social concreta.

(Cusicanqui, 2008)

Ducci, M (1997) define a “las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Ducci, M 1997)

“Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (Ballén, 2001).

“La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.” (Alles, Desempeño por competencias, 2004)

Al analizar estos conceptos se concluye que las competencias son características o capacidades que una persona posee para una actuación exitosa en el trabajo.

Analizando lo señalado por los autores se concluye que el mayor o menor grado de satisfacción obtenido al participar en emprendimientos de mejora organizacional ha dependido mucho del tiempo invertido para seleccionar el personal adecuado calificado por su experiencia, capacidad, empatía y nivel de compromiso con la organización; sin embargo, el identificar las competencias en cada uno de los agentes y percibir su evolución, se ha dado por hecho luego de un taller o dos y es probablemente la razón por la cual estos proyectos despegan pero no se mantienen a través del tiempo. La interpretación de muchos puede ser errónea al creer que el trabajo consiste en cerrar un ciclo a finales del año, en lugar de no considerar que como ciclo de mejoramiento continuo, esta labor simplemente nunca llega a su fin.

A través de esta tesis se presenta como propuesta, las mejores prácticas que han dado los resultados esperados y se presenta propuestas que garanticen su continuidad, independientemente de la dirección o de los agentes de transformación a cargo.

Según Melo (1999), “las habilidades requeridas en un agente de cambio se agrupan en siete áreas, a saber (Melo, 1999)”:

- a) “Identificación y evaluación, por el propio agente de cambio, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente” (Melo, 1999).
- b) “Ayudar al cliente a percibir, concienciar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico” (Melo, 1999).
- c) “Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración” (Melo, 1999).
- d) “Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones” (Melo, 1999).
- e) “Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito” (Melo, 1999).
- f) “Evaluación del proceso” (Melo, 1999).

- g) “Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos” (Melo, 1999).

Las áreas definidas por Benne en el libro de Fernando de Faria son el marco referencial que limita el rol del agente de transformación y que para la dirección de la empresa refleja a manera de *check list*, el desempeño de su gestión, convirtiéndose este en una fuente de información importante tanto para pulir el perfil del agente de transformación como para identificar mejoras y romper paradigmas.

“En este tipo de intervención, la objetividad del extraño y su formación profesional se entremezclan con el conocimiento que la persona de dentro tiene sobre la organización y sus recursos humanos. Esta mezcla de conocimientos suele dar como resultado un nivel de confianza cada vez mayor entre las partes involucradas. La combinación de la capacidad interna-externa del equipo para comunicarse y desarrollar una relación más positiva puede reducir la resistencia frente a cualquier cambio venidero” (Gibson et al., 1999: 762 y 763)

Sin embargo, “cualquiera de las opciones que se presenten, un aspecto que resulta verdaderamente importante durante el proceso de cambio es la credibilidad de la que goce el Agente de Cambio por parte de los trabajadores a involucrar, de tal forma, que habría que determinar la situación particular del agente de cambio antes de su nombramiento, si éste fuera interno, o de su contratación, si fuera el caso del externo” (Gibson et al., 1999: 762 y 763).

Las fuentes de poder a verificar podrían ser las siguientes:

- a) Legitimidad, ¿Qué autoridad formal e informal le confiere la organización? (García, 2010).
- b) Experto, ¿Es competente para dirigir el cambio? (García, 2010).

- c) Carismático, ¿Qué influencia ejerce o puede ejercer en el personal, es aceptado o no, que tanto, etc.? (Garcia, 2010).
- d) Premiador, ¿Qué capacidad de recompensas le otorga la organización? (Garcia, 2010).
- e) Coercitivo: ¿Qué tanto se hace obedecer y de qué forma?, ¿prefiere forzar a convencer? (Garcia, 2010).

“Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso para el personal y aprenden a ponerse en su lugar y desarrollan acciones que hacen posible que el cambio se pueda llevar a cabo con éxito. Estas acciones también deben incluir el compromiso de la organización para conducir a los empleados a través de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio”. (Garcia, 2010).

“En la primera etapa, la de preparación, los empleados deben escuchar o enterarse del cambio por medio de memorándums, reuniones de trabajo, conferencias o discursos de la dirección, o contacto personal para que tomen conciencia de que éste afectará su trabajo”. (Garcia, 2010).

“En la segunda etapa, los líderes deben ayudar al personal a comprender el impacto del cambio y los beneficios que traerá consigo el llevarlo a cabo, cuando el personal entienda y le quede claro de que es positivo y que le traerá ventajas o beneficios, es mayor la probabilidad de que apoye en la implementación, o cuando menos, no se resista”. (Garcia, 2010).

“En la tercera etapa, comienza el verdadero proceso de compromiso, en un inicio los empleados perciben el cambio como algo nuevo, pero al paso del tiempo lo empiezan a percibir como algo natural o que ya forma parte de la cultura de la organización”. (Garcia, 2010).



Las actividades previstas en el proyecto tienen en un principio, actividades puntuales y específicas, limitadas a una o dos intervenciones globales al año, y se centra mucho más en el apoyo a manera de *coaching* que los agentes de transformación harán en sus puestos de trabajo con sus compañeros del día a día.

Su gestión no se limitará a esto nada más porque si no, se habla de una inversión muy grande y se estaría aplicando la definición de agentes de transformación a personas que rara vez se encontrarán discutiendo y proponiendo mejoras fuera de sus áreas de proceso.

Por ello se prevé que pasada la etapa inicial los equipos de transformación a largo plazo con el apoyo de la alta gerencia, van a ofrecer una transformación total que abrirá las puertas a nuevos desafíos, pero para garantizar el éxito a largo plazo, se iniciará con una formación básica y actividades que aparte de proporcionar herramientas y conocimiento, ayudan a fortalecer su auto estima y empoderamiento, muchos de ellos según su propio plan de carrera podrán llegar hacer los futuros líderes de la empresa o posiciones especializadas.

Los cambios en una organización se miden en lustros o en décadas por lo que la “heroica” misión es ofrecer los resultados esperados de la gerencia y a la vez, plantar raíces muy fuertes en la cultura de la organización.

Según (Boddy, 1992) existen las siguientes competencias para los agentes de cambio.

Tabla N° 1. Competencias de los Agentes de Cambio

Competencia	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad a los cambios en personal clave, a las percepciones de la alta dirección y a las condiciones del mercado.</li> <li>• Claridad a la hora de especificar objetivos.</li> <li>• Flexibilidad para responder a los cambios.</li> </ul>
Papeles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para crear equipos de trabajo</li> <li>• Cualificación para crear redes</li> <li>• Tolerancia a la ambigüedad.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Habilidades de relación interpersonal</li> <li>• Entusiasmo personal</li> <li>• Estimulación de la motivación y el compromiso de los demás.</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para vender los planes e ideas a los demás</li> <li>• Negociación con los agentes clave.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistencia política.</li> <li>• Capacidad para influir.</li> <li>• Gran perspectiva.</li> </ul>

Fuente: Boddy (1992)

Las competencias antes mencionadas por varios autores, si bien es cierto se manifiestan más en unas personas que en otras, pero eso no significa que los agentes de cambio estarán listos y preparados para batallar en su nuevo rol producto de la pura inspiración y motivación de sus líderes; no se aspira a cubrir todas estas competencias en ellos, sino dar inicio a un plan durante el cual los agentes se irán transformando, sirviendo de multiplicadores, aprendiendo y complementando sus habilidades ya que el proceso requiere de varias etapas por un lado, pero por otro lado, la gerencia espera resultados convincentes a corto plazo.

Se confía en la selección inicial del equipo de agentes de transformación y a través de su propia gestión, se identifica qué destrezas necesitan ser desarrolladas más rápidamente. Inicialmente es posible manejar varios niveles de agentes de transformación que difieren el uno del

otro justamente por el desarrollo de sus competencias, habiendo identificado las competencias fuertes y débiles, se les ha de asignar distintos roles en sus intervenciones.

El hecho de que algunos de los agentes tengan años de experiencia y madurez mientras que otros tengan una mejor formación académica podría verse como un problema de falta de homogeneidad en el equipo, pero es posible optar por potenciar las habilidades de cada agente de tal manera que exista de manera permanente apoyo y retroalimentación del equipo hacia el equipo.

Sin embargo, como mensaje, es importante estar a la expectativa de su desempeño para poder planificar las actividades necesarias para desarrollar su potencial, esto es muy importante porque los agentes de transformación son la cara interna de la organización y no sólo un grupo de mensajeros de la dirección. Investir de esa responsabilidad requiere de un proceso de formación y capacitación continua.

Los agentes de transformación ideales deben enfrentarse a un reto personal muy grande el cual servirá para que su conducta y relación con los demás componentes de la organización, llegue a un nivel de evolución nunca antes visto.

De entrada, existe una serie de paradigmas que deben cambiarse de manera urgente y que desafortunadamente se encuentran muy arraigados en la cultura de la sociedad contemporánea, se mencionan algunos paradigmas a manera de ejemplo:

Cuando se trabaja en equipo es únicamente para imponer nuestras ideas y sobresalir dentro de ese equipo. Es obvio que estas situaciones se manejan muy sutilmente y que rara vez llegan a oídos de jefes o superiores.

¿A quién se puede echarle la culpa? Gracias al hecho de ser competitivos, hoy la humanidad ha evolucionado y está donde está, y no es que ser competitivo sea malo, pero si en realidad se buscan nuevas formas de trabajar, si en realidad se quiere hacer cambios revolucionarios, se tiene que aprender a trabajar en equipo, conocer el rol y apuntar al éxito del equipo dejando egos y envidias de lado.

Hoy en día, se tiene el reto de vender un nuevo enfoque y se tiene que implantarlo en la mente de los jóvenes desde muy temprana edad: La sinergia permite que el aporte individual de cada elemento sea, sumado más los aportes de los demás elementos, sea mayor que sus fuerzas individuales.

En una orquesta, ningún músico trata de superar al otro y el resultado es sublime; ese es el enfoque que se necesita: “un líder que dirija, que sepa a dónde vamos y un grupo de ejecutores que conozcan perfectamente su rol y lo ejecuten”.

Existen otras actividades donde más que querer ganar o sobresalir, el impacto de la sinergia, o sea, la trascendencia del equipo, se pone de manifiesto; casos como el ballet, o la sincronización de los jugadores en un equipo de beisbol.

Si se observa, las disciplinas antes mencionadas no requieren de un jefe que diga lo que se debe hacer, esa es una responsabilidad de los integrantes del equipo, pero no se pregunta en cuántas empresas aún existe el jefe que sabe más que todos y son sus órdenes las que cuentan.

Es importante que el rol de jefe evolucione también y se convierta en un coach o entrenador que lejos de poner un pie en la cancha, dirija, oriente, facilite, anime y proteja a su equipo.

Otro paradigma a romperse es el del temor a los cambios, el temor o la resistencia de enfrentar al futuro. En toda conversación que evoque el pasado, se menciona invariablemente que “todo tiempo pasado fue mejor”, pero ¿cuál es la razón que provoca ese juicio en las personas? Es muy posible que sea el hecho de que efectivamente fuimos capaces de “sobrevivir” a la experiencia de los desafíos; mientras que el temor al futuro está latente y amenazante a un paso de distancia y que se define como la incertidumbre de saber si se es capaz de cumplir los nuevos retos.

Cuando en una organización se mencionan los “cambios”, sin importar de qué tipo sean, lo primero que viene a la mente de las personas es: Más trabajo, horas extras, y “será que me van a despedir después de esto” Un enfoque que se convierte en una barrera que impide que cualquier propuesta sea válida.

Parece que no existe conciencia de que cada día de nuestras vidas nos hace encarar múltiples cambios no anunciados a los que sobrevivimos y que enriquecen nuestra existencia.

Pues bien, es tiempo de elevar un poco nuestra autoestima y saborear el éxito de los logros del pasado para no temer sino más bien esperar con ansiedad cualquier desafío que se nos pueda presentar como personas u organización.

Un último paradigma, sin que esto signifique que no existan más, es el tabú que representan los problemas, que en algunos casos por parecer insignificantes, se dejan de lado sin darnos cuenta de que esos problemitas son la causa de la mayoría de los fracasos de nuestras iniciativas. El compromiso y la transparencia de los directivos, tiene más peso para un trabajador serio que una parrillada un sábado por la mañana.

Según (Goleman & Boyatzis, 2002), el gerente siente que debe estar motivado para motivar y tiene clara conciencia de que las emociones se contagian: "cuando llego mal, los empleados lo notan y enseguida empiezan a intentar subirme el ánimo a mí" "si no hay involucramiento emocional no hay cambio posible". Al mismo tiempo admiten sentir ansiedad y temor por hacer aflorar sentimientos. Saben que trabajar sobre la cultura implica estimular y gestionar emociones en los empleados, pero se sienten desorientados para manejar adecuadamente las propias. Esto es congruente con los aportes que los teóricos de la inteligencia emocional han hecho a la gerencia de las organizaciones.

Se concluye que el Agente de Transformación, nace con competencias básicas que deberán establecerse en función de la misión que se asigne al equipo de Agentes de Transformación en cada empresa y en la medida que evolucione el equipo deberá ir adquiriendo nuevas competencias.

Por experiencia directa, se puede afirmar que la generalidad de los Agentes de Transformación deben saber transmitir la información, acercarse al personal, respetarlo, escucharlo, conocer sus expectativas, desarrollar empatía, practicar la orientación al servicio cliente – proveedor y en general, aprender a ofrecer cosas que se puedan cumplir.

## **1.2 Equipos de trabajo**

### **1.2.1 Importancia de los equipos de trabajo**

Mucho se podría escribir sobre los equipos de trabajo, pero en este apartado se abordarán los puntos esenciales para su comprensión. En la empresa editora elegida para el desarrollo de esta investigación, como en toda organización, se forman diferentes grupos de los cuales, en ciertas condiciones, se dan los equipos de trabajo. Grupo y equipo son dos términos

íntimamente ligados, por lo que se abordan sus similitudes y diferencias esenciales.

La vieja afirmación matemática de que “el todo es igual a la suma de sus partes” se materializa a la perfección en esta definición, por cuanto un grupo humano de trabajo, si bien presenta la peculiaridad de que mantiene cierta unidad de objetivos en su interior, en cambio no vuelca los esfuerzos de sus individualidades más que los estrictamente necesarios. Dicho de otra manera, si la editora debe presentar un tiraje de 5.000 ejemplares de un libro o una revista para una fecha X, los esfuerzos de los individuos que la componen se volcarán para el logro de este objetivo en el plazo determinado, pero no se visualizará un mejor desempeño en el tiempo logrando, por ejemplo, reducir los costos a la vez que se cumple con el plazo.

La misma fuente consultada afirma que el equipo de trabajo, en cambio “...genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales”. (<http://dc357.4shared.com/doc/Wk3hW0hf/preview.html>). Entonces, el término que diferencia al grupo del equipo, es la categoría *sinergia*. Este término, entendido semánticamente, no es más que la “...acción combinada de diversas acciones tendientes a lograr un efecto único con economía de medios...” (Diccionario Larousse). Empero, aplicado al campo empresarial, esta palabra adquiere un valor de suma importancia. Se trata de combinar productiva y efectivamente los conocimientos, talentos, voluntades y el compromiso de todos los trabajadores involucrados, de forma que se logren no sólo los objetivos principales, formalmente enunciados (p. ej., imprimir 5.000 ejemplares de un libro hasta el 15 de mayo), sino también de otros subyacentes que benefician tanto a la empresa como al cliente (lograr la más alta calidad en la impresión, al más bajo costo posible, diseñando además estrategias de comercialización para el producto contratado).

Además, entre los trabajadores podría contarse con un experimentado dibujante, que contribuyera con ilustraciones adicionales a las entregadas por el autor o la institución responsable de tal libro, previo acuerdo entre partes y autorización por los contratantes, de forma que por el mismo precio o con un ligero incremento, se obtenga un producto de la más alta calidad, todo esto en clara y continua comunicación entre los actores involucrados.

El siguiente gráfico ilustra las diferencias existentes entre grupos y equipos de trabajo.

**Gráfico N° 3. Comparación entre grupos y equipos de trabajo**



**Fuente:** <http://dc357.4shared.com/doc/Wk3hW0hf/preview.html>

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, febrero de 2013.

El interés por la conformación de equipos de trabajo es relativamente nuevo. Según Robbins (2004) “Hace 20 años, cuando compañías como Volvo, Toyota y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho era noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día, es exactamente lo opuesto. Es la organización que no utiliza equipos la que se ha convertido en noticia. Tome cualquier periódico de negocios actual, y leerá cómo los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en la que se están desarrollando los negocios en compañías como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, Apple Computer, Shiseido, FederalExpress, Chrysler, Saab, 3M Co., John Deere, Texas Instruments, Australian Airlines, Johnson & Johnson, Dayton-Hudson,



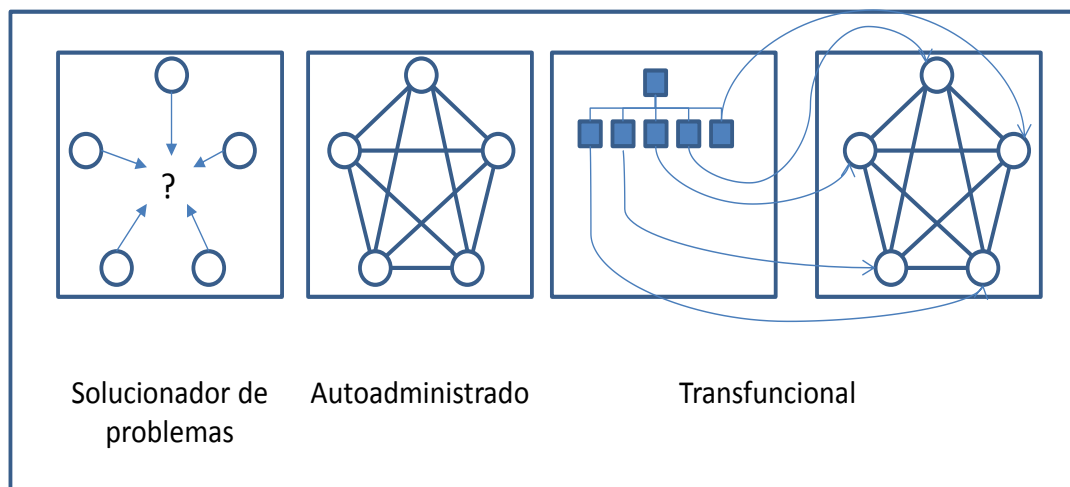
Shenandoah Life Insurance Co., Florida Power & Light y Emerson Electric. Hasta el mundialmente famoso zoológico de San Diego ha reestructurado sus zonas de hábitat naturales por medio de equipos transdepartamentales. ¿Cómo se puede explicar la popularidad actual de los equipos? La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia” (Robbins, 2004).

La combinación de talentos de los aportes individuales en un equipo de trabajo sale a relucir con los resultados, pero el proceso también es fundamental. Por tanto, los agentes de cambio externos que sean contratados para llevar adelante este proceso, deben considerar las individualidades frente a la colectividad, de forma que más allá de lograrse un entorno armónico y favorable para el desarrollo de las aptitudes y capacidades que cada trabajador puede dar a la empresa. Así, no sólo se alcanzarán los objetivos organizacionales a la vez que se concretan los individuales, sino que se planteará un desafío positivo para que los trabajadores se sientan motivados, además de retribuidos.

### **1.2.2 Tipos de equipos**

Como toda formación social, y más si se trata de temas laborales, los equipos de trabajo no son una forma única, sino que pueden ser clasificados en distintos tipos, cada cual con sus propias características. Según Robbins (2004) existen tres tipos de equipos:

Gráfico N° 4. Tres tipos de equipos de trabajo



**Fuente:** <http://dc357.4shared.com/doc/Wk3hW0hf/preview.html>

Las características de estos tres tipos de equipos, según Robbins (2004), serían las siguientes:

**Equipos solucionadores de problemas.** “Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.” (Robbins, 2004).

“En los equipos solucionadores de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.” (Robbins, 2004).

**Equipos autodirigidos.** “Grupos de 10 o 15 personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y

hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.” (Robbins, 2004).

**Equipos transfuncionales.** “Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferente área de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea. Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales. Por ejemplo, IBM creó una gran fuerza de trabajo en la década de 1960, integrada por empleados de diferentes departamentos de la compañía, para desarrollar el sistema 360 que tuvo gran éxito. Y una fuerza de trabajo realmente no es más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.” (Robbins, 2004).

Es sobre este último tipo de equipos de trabajo que se desarrollará el mayor interés, por considerarse el más apropiado para la propuesta a implementar en la empresa editorial. En consonancia con esto, el siguiente subtítulo aborda la temática de los equipos de alto desempeño.

## **1.2 Equipos de alto desempeño**

El Objetivo de este subtítulo es presentar la información más relevante disponible asociada a la problemática y dinámica de los Equipos a fin de considerarlas en el diseño de la metodología.

### **1.2.1 Definición de equipos de alto desempeño**

Los protagonistas en este emprendimiento son una combinación poco común. Esta investidura, observada en los medios empresariales “de avanzada”, se denomina “equipo de alto desempeño”, que no es sino un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente.

Según Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavit (2000: 50 - 51) el equipo de alto desempeño es como “una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo”. Y agregan: “cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante”.

La gestión de transformación que se inicie tendrá éxito debido a que la meta consiste en hacer que cada colaborador no solo se sienta jefe de su trabajo, sino dueño y responsable del futuro de su empresa.

Varios autores tales como Lipman-Blumen & Leavit han expresado en sus definiciones que el involucrarse va más allá de las actividades remunerativas y que lo que se persigue es más que un sueldo, es una visión compartida.

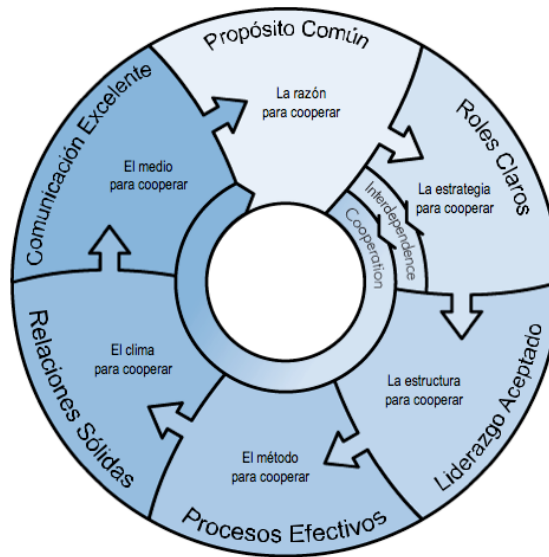
Para lograr un verdadero equipo de trabajo de alto desempeño, de acuerdo con Charles Manz & Henry Sims (2000), es necesario cumplir cuatro etapas de desarrollo: formación, inestabilidad, normalización y desempeño.

### **1.2.2 Características de un equipo de alto desempeño**

Con esto los autores señalan que para obtener verdaderos resultados de estos equipos deben seguirse una serie de pasos medibles, realistas, cuantificables y sujetos a evaluaciones para que se pueda efectuar en cada etapa métodos de prueba y error; medir el desempeño de los equipos y documentar todo el proceso para facilitar su aplicación a futuro una vez logrados los objetivos deseados.

PatMcMillan (2001), identifica las siguientes características que tienen los Equipos de Alto Desempeño:

Gráfico N° 5. Características de los Equipos de Alto Desempeño



**Fuente:** Pat MacMillan, *The Performance Factor* (2001)

**Elaboración:** TRIAXIA Partners, Inc

**Disponible en:** [http://www.tri.com.co/pdf/art\\_AD/articulo6factores.pdf](http://www.tri.com.co/pdf/art_AD/articulo6factores.pdf)

Con base en esta orientación ilustrada, y la explicación contenida en el libro sobre equipos de Pat MacMillan, *The Performance Factor* (2001), se tiene:

**Propósito común.** No sólo esta, sino también otras fuentes consultadas, afirman que el propósito u objetivo común es el que pone en funcionamiento el equipo de Alto Rendimiento. Al igual que otros equipos, tener una idea clara de la razón de ser permite canalizar los esfuerzos individuales como una sumatoria coherente de voluntades. La fuente consultada señala puntualmente: “El poder de un equipo surge de la coherencia que exista entre un propósito con el que cada miembro del equipo esté alineado. La tarea de cualquier equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales. Los equipos no son fines en sí mismos, sino los medios para lograr un fin. Por tanto, los equipos de

alto desempeño estarán dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados”. (TRIAXIA, 2008).

**Roles claros.** Al hablar de roles, aludimos a las tareas que corresponden a cada cargo, que en este caso se perfilan según la misión de la empresa, pero también en función a cada tarea o actividad específica que requiera la participación de un equipo de trabajo. El documento on-line consultado asevera sobre el particular: “Los equipos de alto desempeño también se caracterizan por roles claros como el agua. Cada miembro del equipo tiene claridad sobre su rol particular, al igual que sobre el de los demás miembros del equipo. Los roles también nos permiten diseñar, dividir y desplegar el trabajo del equipo. Aunque el concepto es convincente y lógico, muchos equipos lo encuentran desafiante para llevarlo a la práctica”. (TRIAXIA, 2008).

**Liderazgo aceptado.** Comentado en diversos puntos de esta investigación, el liderazgo es un elemento crucial para desarrollar el perfil del agente de transformación, y en el caso de los equipos de alto rendimiento o desempeño, es fundamental para el logro de sus propósitos. Concretamente, según señala la fuente consultada, “Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente. Cuando falta ese liderazgo, muchos grupos pierden su camino”. (TRIAXIA, 2008).

**Procesos efectivos.** No basta con obtener los mejores resultados, sino asegurar los procesos que resulten más provechosos para el logro de las metas propuestas, pero también para la satisfacción individual de los integrantes de estos equipos. La fuente consultada es clara al respecto, indicando: “Los equipos de alto desempeño identifican, mapean y luego dominan sus procesos claves de equipo y de negocios. Constantemente evalúan la efectividad de los procesos clave, preguntando ¿cómo lo estamos haciendo? ¿Qué estamos aprendiendo? ¿Cómo se puede hacerlo mejor?”. (TRIAXIA, 2008).

**Relaciones sólidas.** Como en todo grupo humano, el equipo de trabajo de alto rendimiento o desempeño se basa en las relaciones que se dan entre sus integrantes, y para el logro de objetivos elevados, se requiere un alto grado de cohesión.

Además, según apunta la publicación consultada:

“...encontramos que cuanto más diferentes son los integrantes de un equipo, tanto más inteligente es éste. Un equipo, cuyos miembros observan el mundo a través de las diferentes lentes de función, género, etnia, personalidad, experiencia y perspectiva, tiene una ventaja decidida sobre un grupo más homogéneo. El grupo diverso tendrá la capacidad para rodear los problemas, decisiones y demás temas de equipo con un CI colectivo más brillante. Ellos verán más soluciones y más creativas, si pueden canalizar sinérgicamente sus diferencias en lugar de combatirse” . (TRIXIA, 2008).

### **Comunicación excelente**

“La comunicación es el verdadero medio de la cooperación. Uno de los motivos fundamentales para que las compañías implementen equipos es que las organizaciones basadas en equipos tienen mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. Un equipo, o la organización a la que pertenece, no se pueden mover más rápido de lo que se comunican. La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo”. (TRIXIA, 2008).

Entonces, la comunicación, además de ser una herramienta clave para el desarrollo de las actividades del equipo de alto desempeño, se constituye en una de las fortalezas más visibles, característica que deben cumplir para el logro efectivo de sus propósitos.

Considerando lo anteriormente expuesto, para la conformación de un equipo de trabajo en general, es importante conocer previamente a cada uno de sus integrantes, identificando con claridad sus motivaciones a la hora de trabajar. Acto seguido, se debe elaborar un FODA basado en las competencias actuales de los mismos para elaborar un plan y llevar a un nivel óptimo las habilidades del equipo como tal estimulando también su

imaginación para ofrecer propuestas con un nuevo enfoque y prepararlos para manejar situaciones de stress tanto con sus pares como con sus superiores y subordinados.

### **1.2.3 Entorno del equipo de alto desempeño**

El entorno en que los equipos se mueven es tan importante como todo lo antes mencionado ya que si no todos los representantes de la organización ven el futuro de la empresa con este enfoque, sembrarán temor, inseguridad, dudas y al final un mal clima laboral. Las características más destacadas en los excelentes entornos de trabajo son las siguientes (Gregorio, 2011):

1. “Credibilidad: líderes que delegan, transmiten confianza, son competentes, cercanos e íntegros” (Gregorio, 2011)
2. “Respeto: empresas que se preocupan por el empleado, lo respetan y le permiten conciliar” (Gregorio, 2011):
3. “La conciliación de los empleados entre la vida profesional y la personal”
4. “La comunicación” (Gregorio, 2011):
5. “La formación que es fundamental para su desarrollo profesional” (Gregorio, 2011):

El entorno “ideal” de un equipo de alto desempeño, debe ser el mismo entorno en el cual todos los colaboradores de la compañía se desenvuelven, no debe existir ningún tipo de privilegios ya que esto podría ser percibido como favoritismo a un grupo selecto de personas, dando un inicio equivocado al proyecto con malos entendidos y generando desconfianza.

Para determinar cuál es este entorno ideal es necesario realizar algún tipo de evaluación que permita diagnosticar la situación actual y así determinar los planes de acción necesarios. Esta gestión, bien conducida, llevará a que todo el personal de la empresa perciba cambios generando predisposición para trabajar. Importante que los temas de la encuesta sean



tratados con total confidencialidad al referirse a las áreas evaluadas por un lado, y con transparencia por otro lado al evidenciar los problemas especialmente aquellos considerados tabú, como sueldos o las relaciones interpersonales entre ciertos empleados del mismo nivel o de diferentes niveles.

A través de la identificación clara de estos puntos y con la definición de objetivos que afecten a todo el entorno, se puede dar los pasos necesarios para generar el cambio deseado.

Es importante aclarar que de ninguna manera se pretende convertir la empresa en una comuna vacacional; los problemas interpersonales existen y son la base de las relaciones humanas. Una solución a estos problemas no es remover a ciertos empleados de sus cargos actuales, sino programar sesiones de *coaching* partiendo del reconocimiento de lo que cada individuo quiere mejorar con la ayuda del Agente de Transformación que se convierte en su *coacher*.

Lacouture (2001) manifiesta que “Para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje; y como todo proceso de aprendizaje, se tienen momentos muy satisfactorios, pero también momentos en donde se puede dudar del valor de lo que se está haciendo para luego volver a esquemas de trabajo anteriores y más tradicionales”.

Es comprensible, si se recuerda que nuestra primera educación escolar, familiar y social hacía énfasis en el “trabajar solo” y en la responsabilidad individual, para luego insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación de destrezas. El camino hacia el aprender a trabajar en equipo, incluye el conocimiento de ciertas premisas, algunas de mucho sentido común, y otras de hechos no tan comunes como las tres que revisaremos a continuación:

1. Un buen desafío, energiza al equipo cualquiera que sea la naturaleza de éste. A veces se pretende trabajar en equipo más por lograr una “buena química”, o simplemente por establecer un buen “clima” de trabajo; sin embargo, es más probable que un conjunto compartido de metas desafiantes lleve tanto a buenos resultados como al desarrollo de los valores del trabajo en equipo. En cierta forma, lo que energiza al equipo no está dentro de él, sino en su entorno.
2. El equipo logra más cosas a través de una fuerte ética de desempeño que a través de la búsqueda de un buen ambiente para trabajar en equipo, de hecho, las organizaciones con estándares altos de desempeño, logro de resultados y capacidad para asumir retos, tienden a favorecer más el desarrollo de equipos reales que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo como objetivo. Es importante recalcarlo: más que un objetivo, el trabajo en equipo es un medio, excelente, para el logro de objetivos.
3. Los equipos integran de manera natural “desempeño” y “aprendizaje”.
4. Al traducir propósitos a largo plazo en metas de desempeño definibles y luego, al desarrollar las destrezas necesarias para medir esas metas, el aprendizaje no solo ocurre a medida que el equipo avanza, sino que se fortalece.

Hay que enfatizar que es un aprendizaje colectivo, así que la primera ganancia es un aprender para interactuar y resolver problemas aprovechando el insumo de los miembros del equipo. Al respecto se ha dicho: “que en los equipos,  $2+2$  puede ser 5, pero también puede ser 3”. Para lograr el “5”, hay que trabajar sobre factores cuya capacidad para desarrollar equipos de alto rendimiento, está bien demostrada. (Lacouture, 2008)

Antes las situaciones difíciles, la tendencia es abrirse, a escuchar, a ser más receptivos y a dar oportunidad a los demás para que opinen, es probable que cuando la dirección percibe que una situación se les escapa de las manos, de alguna manera generen el espacio para que el resto de la organización participe y haga propuestas; por esta razón es que los tiempos de crisis usualmente preceden las bonanzas.

Resulta ideal que la empresa mantenga siempre este sentido de urgencia para que todos sus integrantes estén pendientes de la competencia, de los cambios tecnológicos de las relaciones interpersonales, de los conflictos o amenazas que pueden entorpecer nuestra labor y, especialmente proporcionen a la alta dirección una retroalimentación directa de la que los clientes necesitan.

Una vez que el personal a todo nivel siente la empresa como su propio negocio y defiende con coraje sus puntos de vista en pro del crecimiento de la compañía, se observa efectivamente como menciona Lacouture, que para los empleados, más que un ambiente agradable, lo que se necesita para crecer y aportar es un ambiente con valores bien cimentados por la gerencia.

Ideal será que en algún momento, todos los colaboradores de la institución tengan claro el hecho de que los resultados de su gestión y sus evaluaciones de desempeño no son armas para eliminarlos de sus cargos o para sanciones ejemplares, sino que estas sirven para construir mejoras y desarrollo en función de las aspiraciones de cada trabajador con miras a cumplir un plan de carrera dentro de la empresa.

Por años se ha dicho que los indicadores solo están para mostrar a la gerencia pero que poco o nada se hace para gestionar mejoras; también es fácil llegar a la conclusión de que ciertas cifras pueden estar siendo

modificadas y al final, lo único que se habrá conseguido es perder información valiosa para la toma de decisiones.

Los empleados manifiestan su temor a este tipo de reportes ya que el no cumplir con una meta es asociado con un castigo, como en tiempo de escuela, es otro paradigma que tocará romper.

Pero eventualmente, todo esto traerá consigo un efecto de sinergia que proporciona resultados que van más allá de las expectativas dentro de las áreas sometidas a estas iniciativas. Los equipos de agentes de transformación, por esta razón, se encuentran en todas las áreas de la empresa editorial.

#### **1.2.4 Competencias del equipo de agentes de transformación**

Para Urdaneta (2001), “el enfoque de competencias sirve para el proceso de selección de personal, el cual puede apoyarse ya no en los títulos o diplomas, sino en las reales capacidades demostradas por un aspirante.

Los lineamientos en materia de vinculación de personal exitoso se inscriben en criterios de perfiles basados en competencias. La formación, capacitación, desarrollo y evaluación de los trabajadores resultan mucho más objetivas y útiles mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas que requieren ser desarrolladas por los servicios de gestión humana”.

Aplicados estos criterios al tema de estudio, se ve que los agentes de transformación, para ser tales, deben cumplir una serie de condiciones que se ajusten a las competencias identificadas para su perfil.

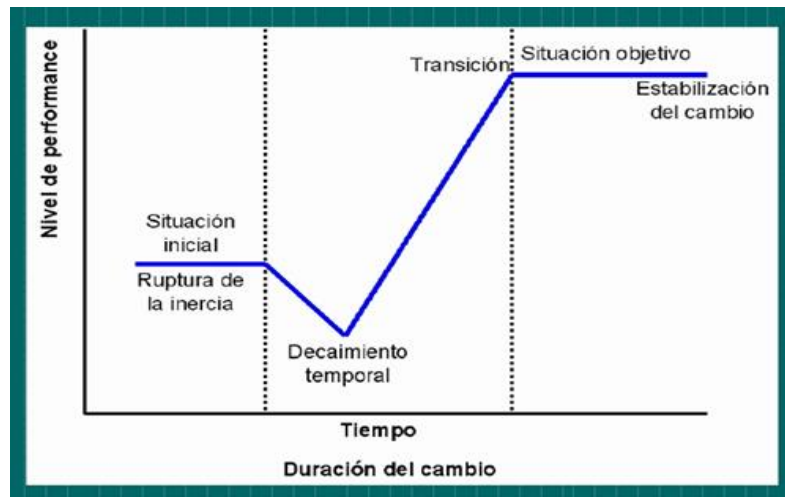
Según (Nicole, 2009), antes que nada, los cambios significativos requieren claridad en los roles de cambio, así definimos los siguientes:

- Patrocinadores. Legitiman y dirigen el cambio
- Líderes del cambio. Identifican, comunican y guían el cambio y el proceso
- Agentes del cambio. Facilitan y orientan
- Miembros del equipo. Participan e implantan
- Competencias de los Agentes de Cambio

### 1.2.5 Evolución del desempeño de los Equipos

A través del siguiente gráfico del modelo de cambio, anticipa la evolución del desempeño esperado de los equipos y anticiparse a tomar las medidas necesarias durante el ciclo de “decaimiento temporal” para hacerlo menos traumático y mantener el nivel de entusiasmo elevado. Esta situación es perfectamente normal y de hecho, se presentará cada vez que la empresa se someta a un proceso de cambio, no es menos importante entonces anticiparse a esta situación.

Gráfico N° 6. Modelo de cambio



Fuente: (Nicole, 2009)

### 1.2.5 Crear y mantener equipos de alto desempeño

De acuerdo al ensayo Equipos de Alto Rendimiento (EAR), presentado por el Instituto Tecnológico de Pachuca, México, considera que para llegar a hacer de los agentes de transformación, un equipo de alto desempeño, debe elaborar un programa de mejora continua que incluya los siguientes elementos:

- Fase en la que se encuentra nuestro equipo: desarrollo, evaluación
- Los objetivos y actividades comunes a prever, programar y
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado
- Sinergia grupal: los valores del equipo
- El rol del líder en un equipo maduro
- Cómo conseguir un equipo capaz de auto dirigirse
- Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos

**Comunicación:** Parte de la metodología también incluye el desarrollar las técnicas y habilidades que nos permiten una mejora permanente en la comunicación en los equipos de trabajo de alto desempeño, a través de:

- El favorecimiento de la iniciativa y la creatividad de los colaboradores con una política de comunicación más abierta

- La creación de un ambiente de confianza y fluidez en la comunicación dando y recibiendo “feedback”
- Un nivel de comunicación en la productividad, rentabilidad y rendimiento del equipo de trabajo
- La comunicación en forma convincente en función de los distintos roles y personalidades que integran el equipo
- La transmisión con credibilidad y seguridad de una decisión difícil e inesperada a los miembros del equipo
- El conocimiento de los obstáculos y barreras más frecuentes con los canales de comunicación en un equipo ya experimentado y cómo solucionarlos

**Coaching:** Cómo conseguir un equipo de Alto Desempeño a través del consejo y asesoramiento de arriba hacia abajo y viceversa.

- Qué tipo de habilidades necesita el líder de un equipo para potenciar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores
- De qué forma se puede fomentar el *coaching* de los colaboradores para mejorar los resultados del equipo.

Crear un equipo de agentes de transformación es una necesidad generada por cambios que tienen una afectación global en la empresa y con este factor impulsador y la decisión gerencial, resulta fácil crear un equipo de agentes de transformación; sin embargo, mantenerlo en el tiempo resulta un gran desafío, para ello es necesario crear anclas y raíces para sostener al equipo en el tiempo, el éxito de esto dependerá de las estrategias de sostenimiento, se cita un par de ejemplos, sin embargo en el diseño de la metodología se verá estas estrategias de una manera más amplia:

Ejemplo 1: Anclaje en el proceso de inducción del personal.

Todo empleado que ingrese a la empresa se le asignará un Agente de Transformación quien velará porque este colaborador permanezca en el sendero trazado por la empresa.

Ejemplo 2: Anclaje en el proceso de Planificación institucional

La creación y sostenimiento de los equipos de agentes de transformación se considera como un proyecto a largo plazo dentro del plan estratégico, al cual se asignará recursos y se dará el mismo tratamiento que otro proyecto asociados a los procesos productivos de la empresa.

### **1.2.6 Equipos formales e informales**

La propuesta de una metodología para implantar un equipo de agentes de transformación es producto de la necesidad y de las demandas de los tiempos modernos, que a su vez representan la única alternativa viable para mantener la carrera hacia el éxito. Como es de esperarse, tal desafío se escapa de las manos del gerente más experimentado y visionario ya que simplemente no puede ser ejecutada por una sola mano; la necesidad de fortalecer la visión de la Editorial obliga a la organización a aunar esfuerzos y conformar con lo mejor de lo mejor de su gente, equipos cuyos miembros tienen la misión de cumplir un objetivo común y específico utilizando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias. Como lo manifiesta (Coulter R., 2010) estos son los equipos formales “Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias”.

Estos equipos, de hecho existen y conviven de manera casual en la Editorial, pero no se ha podido aprovechar su sinergia. Por ello se identifican



equipos formales que interactúan, basados en asignaciones determinadas de trabajo para cumplir metas de la organización; mientras que por otro lado se identifica el grupo informal, que por distintas circunstancias ha obligado a sus integrantes a enfocar sus esfuerzos por un requerimiento común de cualquier índole, el cual puede tener un inicio y una finalización.

Cárdenas (2011) menciona que “Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social”.

Handy (1997) manifiesta que “las personas que se vuelven influyentes ejercen liderazgo informal porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros”.

Acogiendo las definiciones de los autores Coulter R., Cárdenas y Handy, la identificación de estos grupos, en especial, la de los equipos informales nos proporciona una fuente considerable de información del clima laboral y de la manera en la que las estrategias del negocio se están interpretando a nivel de todos los niveles de la organización.

#### **1.2.6.1 Misión del equipo de Agentes de Transformación**

Como todos los equipos, sin importar la naturaleza de su formación, los equipos de agentes de transformación deben contar con atributos, que den sentido al trabajo efectuado y que mantenga coherencia con la misión y visión de la empresa, las mismas que son señaladas a continuación:

**Misión:** “Ser la Empresa generadora de soluciones editoriales y de impresión con plena responsabilidad social y ambiental”

**Visión:** Innovar y perfeccionar permanentemente para ofrecer productos editoriales al alcance de todos.

Para lograr esta coherencia, es evidente que el equipo debe tener un propósito claro, para que así todos sus miembros sepan exactamente cuál

es el objetivo a alcanzar y de qué manera poder contribuir efectivamente focalizando su energía y trabajo en ello.

Buchen (2011) manifiesta que este propósito claro proviene de la identificación de oportunidades de mejora visualizada por la gerencia y comunicada a toda la organización por lo que se requiere un intercambio ágil de información que asegure la adopción oportuna de decisiones correctas, sin dudas respecto a qué debe hacerse, cuándo o por qué.

Un atributo ejemplar, en caso de darse en todo el equipo radica en la humildad de aprender de los demás. Debido a que cada proyecto es una iniciativa única, es vital que los integrantes del equipo estén abiertos a aprender constantemente nuevas técnicas o métodos a ser aplicados en el proyecto, de otra manera, la tendencia irá hacia repetir las mismas formas de trabajo, que no son siempre las mejores.

Si bien los líderes que ocupan altísimas posiciones jerárquicas visualizan y planifican sus estrategias con un horizonte a largo plazo, existe un grupo de líderes que se encargan de trabajar en el día a día armando un sendero que llevará a la obtención de las metas trazadas por los gerentes empresarias, a estas personas se denominan Agentes de Transformación, que de acuerdo a la definición de Robbins Coulter: “Son personas que actúan como catalizadores, y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio”.

#### **1.2.6.2 Quién puede ser Agente de Transformación**

Los agentes de transformación, como menciona Robbins Coulter, generan una transformación total ya que no sólo se menciona el cambio de mentalidad y la aplicación de nuevas formas de trabajo, siendo estos agentes gerentes o personal de alta experiencia, comprometidos con la organización y su visión. Sin embargo, en su aplicación práctica, este precepto puede variar, según las condiciones y propósitos del desarrollo del

equipo que se forme, pudiendo prescindirse la presencia de los altos directivos, como se hizo en el presente caso.

### **1.2.7 Problemática de los equipos de alto desempeño.**

Al conocimiento adquirido sobre la concepción de un equipo, sus características y competencias, así como el manejo del entorno de los mismos es complementado con el conocimiento de las causales de fracasos más comunes, mismos que permitirán incorporar en el diseño de la metodología de implantación de los equipos de agentes de transformación y así lograr el éxito de nuestro equipo de Agentes de Transformación. Luego de revisar varios autores se ha agrupado en tres grandes motivadores de las causas de fracasos, estos son los comportamientos de los mismos integrantes del equipo, las motivadas por la misma empresa y las motivadas por el líder y/o sponsor de los equipos de Agentes de Transformación. Las mismas que se describen a continuación:

#### **Causas de fracasos motivadas por los integrantes del Equipo.**

**Crítica mordaz:** Equivocarse es humano, pero cargar las culpas sobre los demás lo es todavía más. Qué fácil es criticar y que difícil es aportar soluciones y ponerse en los zapatos de los demás.

**Individualismo, egoísmo, egotismo:** trabajar y participar solo en aquello que viene bien para los intereses personales es “un virus” que da al traste con una buena gestión de equipos. Cuantas veces se confunde el trabajo en equipo con culpar a otros de los malos resultados.

**Intolerancia:** No escuchar, no respetar las opiniones de los demás, creerse en posesión de la verdad es otro de las enfermedades que padecen algunos miembros de los equipos y por añadidura el propio equipo. ¿Cuántas veces confundimos el estás conmigo o contra mí?

**Orgullo:** La satisfacción personal es legítima, pero cuantas veces la arrogancia, la vanidad, el exceso de estimación nos conduce a la soberbia,

la inmodestia, la altanería, etc. y por consiguiente a la crítica, al individualismo y a la intolerancia.

**Obstinación:** Cuantas veces la terquedad, la testarudez nos conduce al ofuscamiento, la resistencia, la intransigencia y la división. Qué difícil es cultivar la simpatía, la paciencia, la exactitud y/o el sentido de proporción.

**Prejuicio:** “¿Cuántas veces descalificamos personas, hechos, planteamientos, etc. por el simple hecho de ser de otra “etnia o departamento”? Qué difícil es integrar y cultivar “el sentido humano” en todas nuestras relaciones (Buenas Tareas.com, 2010)

### **Causas de fracaso de los equipos motivadas por la empresa**

El presente extracto es un resumen basado en las teorías del autor Humberto Franco y hace mención a los aspectos más importantes relacionados con esta tesis de Maestría.

Se observa en la siguiente tabla las dos mayores causas son las generadas por la propia empresa y no por el equipo como tal estos son: metas no claras y falta de soporte de las gerencias.

Tabla N° 2. Causas de los fracasos de los equipos

<b>Causa identificada</b>	<b>Porcentaje</b>
Metas no claras	35%
Falta de soporte de las gerencias	26%
Falta de incentivos al equipo	21%
Liderazgo inefectivo	20%
Prioridades inadecuadas de los miembros de equipoo	19%
Valores individualistas	17%

**Fuente:** Team-Base Pay Survey (USA) 1995

**Metas no claras**, las cuales en algunos casos no son comprendidas ni por los propios directivos de la organización que lo que hacen es recibir instrucciones de accionistas o de asesores externos y por ello no son capaces de transmitir el mensaje adecuadamente.

**Falta de soporte** de la gerencia que muchas veces pasa su responsabilidad a otros gerentes para que ellos líderes, sin observar que existen decisiones que no puede evitar como la asignación de recursos y tiempo para que los proyectos tengan un desarrollo adecuado.

**Falta de incentivos** al equipo que observa su trabajo termina acumulándose y que percibe que no se le está dando el reconocimiento que merece, el cual, lejos de ser un incentivo financiero, aplica más a llegar al ego del trabajador que necesita sentirse reconocido por el esfuerzo invertido en una tarea. Esto pone en riesgo el éxito de futuros emprendimientos.

**Liderazgo inefectivo** que se caracteriza por la falta de tomas de decisiones a tiempo y dadas por la persona competente; usualmente las tareas y las responsabilidades terminan bajando de la mano hasta niveles meramente operativos que al desconocer el detalle de los planes estratégicos, no puede tener elemento de juicio suficientes para tomar decisiones. Esto no muestra la poca capacidad de un agente de transformación, sino el poco nivel de compromiso de los directores de la organización.

**Prioridades inadecuadas de los miembros del equipo.** Como mencionado por Druker, muchas veces resulta que los gerentes de área crean sus propios objetivos de acuerdo a su interpretación de las necesidades de la empresa que más se acomodan a su propia gestión y llegado el momento, poco o nada tienen que ver con las metas trazadas y difundidas por la gerencia. Por ello es tan importante el seguimiento y el

compromiso total de los líderes, sin ellos no importa que tan bien estén preparados los agentes de transformación, el barco vaya a la deriva.

**Valores individualistas.** Cada empleado, cada agente de transformación, cada líder, cada gerente de área se maneja por sus propias motivaciones e intereses. Lamentablemente el no compartir una meta común provoca que cada actor defina sus metas y obtenga lo que considera importante para sí y no para la organización. El conocer la misión y visión de la empresa, así como sus valores, no es tan importante como aplicarlos cada día de nuestra vida profesional.

Basado en teorías de la autoría de: (Humberto Franco, 1995)

### **Causas motivadas por sus líderes**

A manera de introducción, se quiere dejar sentado el hecho de que a diferencia de otras habilidades o competencias, el liderazgo no está sujeto a un segundo plano; es una necesidad imperativa de las organizaciones sin importar la naturaleza de su actividad.

Sin un líder que ejerza adecuadamente su liderazgo, los seres humanos están destinados a caer en un círculo vicioso y en una anarquía que no solamente paralizará la evolución productiva e intelectual de las personas, sino que también dificultará cualquier proceso de enmienda posterior.

Es justamente el hecho de que cada vez que un llamado líder organizacional toma las riendas de una empresa, el riesgo mayor no radica en la no consecución de las metas o la aplicación de los valores y filosofía empresarial; el perjuicio va mucho más allá, está en el hecho de que si su gestión no permite el crecimiento de los componentes de su organización lo que se tendrá después de cuatro o cinco años es un retroceso y una

desconfianza en los nuevos modelos que se convertirá en el primer obstáculo y desafío del líder entrante.

A diferencia de los procesos en línea y los problemas de eficiencia, que dependen de un grupo de personas y los recursos a ellos asignados, el líder es el único responsable del verdadero del cambio. Es tan importante esta gestión que una sola persona no podría asumir el reto, por ello, el líder necesita estar rodeado de un equipo de personas altamente efectivas y con quienes pueda germinar una empatía muy particular.

No todos están preparados psicológicamente para luchar contra la corriente y enfrentarse al reto de combatir el “status quo” de la organización, de nuestros pares, superiores y subordinados: “Esta es una cruzada que más allá de ser necesaria, es la única posibilidad para generar un valor agregado que asegure el liderazgo empresarial de la Empresa a través del tiempo”. Y no es que todo sea negativo o malo, todo lo contrario, se trata de un desafío que podrá a prueba la experiencia y la vocación tanto personal como profesional.

Asimismo, es muy oportuno porque los tiempos demandan un cambio en las organizaciones sea por la globalización o como alternativa de crecimiento para mantenernos punteros en la carrera por la excelencia de la competitividad en el mercado. También se trata de una gestión dura y crítica ya que, aunque conceptos como “trabajo en equipo” y “liderazgo”, son muy conocidos en nuestro entorno, en muchos casos, todavía se manejan en papeles dentro del marco de la teoría y no se manifiestan en acción.

### **1.3 El líder y su influencia en el equipo**

Según Rodríguez (2011), todos los grupos funcionan mejor si algún individuo asume un liderazgo claro. El líder puede estar designado formalmente para desempeñar esta función, o puede surgir entre los participantes para satisfacer la necesidad de liderazgo. De hecho, puede haber más de un líder en cada grupo.

### **1.3.1 Características de un líder**

Según Rodríguez (2011), el líder deberá cumplir las siguientes características para ser identificado como tal:

1. Contar con la confianza y respeto de los otros participantes, si quieren contribuir totalmente en el proceso grupal.
2. Capaz de contar con un liderazgo situacional.
3. Ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.
4. Silencioso y observador.
5. Debe conocer antes que el grupo tanto la tarea como los objetivos perseguidos.

Además, según indica Rodríguez (2011), “el líder no debe de ser dominante si no que su función puede consistir en recibir información, facilitar la comunicación entre los individuos, dar mensajes e integrar todas las proposiciones para que se dé una respuesta única, unificada”. Es decir, en un plano organizacional, debe mantener un papel de facilitador, sin pretender imponer de ninguna manera sus puntos de vista, sino escuchar a los demás, considerar cada punto de vista, y plantear, de manera conjunta a sus compañeros de trabajo, las estrategias más razonables y convenientes para ejecutar planes de acción que permitan a la empresa mejorar constante y sosteniblemente su participación en el mercado.

Sin importar el nivel jerárquico que ocupe en una empresa, un líder debe saber inspirar respeto, actuar siempre en base a valores y principios, en los cuales su organización se basa. Debe ser coherente, practicar con el ejemplo, saber escuchar y premiar o sancionar a quienes lo merezcan.

La empatía que genere con sus seguidores debe ir más allá de la relación laboral ya que es muy común que este tipo de personas atraigan a



los demás y estos les confíen aspectos muy íntimos y personales por lo que nuestro líder debe ser un buen confidente.

Amparado en la percepción que los demás tienen de él, un buen líder habrá de desarrollar sus habilidades conciliadoras y negociadoras siempre con miras a velar por los intereses de la mayoría.

Debe ser transparente evitando doble discurso y actitudes que pongan en tela de juicio su integridad ya que si sus acciones en algún momento sugieren la posibilidad de que el líder no es más que un espía de la alta gerencia, el daño no podrá ser reparado y toda la credibilidad hacia la compañía se derrumbará; por lo tanto no puede prestarse a jugar con la confianza de nadie, ni de la gerencia ni de los empleados de planta.

Dentro de la editorial, se tiene identificadas personas que se apegan mucho a las descripciones antes mencionadas y que han sido seleccionadas para ser agentes de transformación por su actitud, desempeño y capacidad de relacionarse con los demás.

Como es de esperarse en un proceso como este, no todos los agentes han conseguido desarrollar al máximo las competencias requeridas aunque éstas se ponen de manifiesto cuando las circunstancias lo demandan. Se trata entonces de un proceso que se irá manejando por etapas, siguiendo muy de cerca el cumplimiento de las actividades a ellos encomendadas así como el plan de desarrollo de competencias individuales definidas con ellos y que forman parte de sus objetivos.

### **1.3.2. Funciones que desempeña un líder**

Rodríguez (2011) señala las siguientes funciones que debe cumplir un líder:

1. Inicia la Acción.
2. Facilita un consenso
3. Actúa como enlace con el mundo exterior: gerentes, otros grupos de trabajo, el sindicato.

Las acciones descritas por Rodríguez en su artículo están en el plan de desarrollo de agentes de transformación como parte de la metodología a seguir en su trabajo diario y en las reuniones de difusión masiva, fuera de su área de trabajo.

Las vivencias experienciales dan excelentes resultados ya que permiten reflejar una realidad dramatizada que no toca a nadie y no hace mención de nombres por lo que los espectadores no se sentirán incomodados; y es por esta razón que al saberse conocedores de esta realidad, participarán con más entusiasmo y aportarán con información valiosa a ser evaluada por los líderes responsables; siempre y cuando el desempeño del líder cumpla con las expectativas. Para ellos se requiere que como parte de la formación de los Agente de Transformación, se les ofrezcan talleres como: “formador de formadores” y otros que se desarrollan en un apartado posterior.

De acuerdo a la misión de todo líder, descrita a continuación por Hugo Alberto Zabala, se debe identificar un sinnúmero de virtudes que no son fácilmente observables pero que pueden ser desarrolladas y que se aplicarán sin tener que recurrir a la intimidación ni a la jerarquía, por ello, nos remitimos al siguiente enunciado:

“La misión elemental de todo líder es dirigir la organización hacia las metas propuestas y anheladas. Para ello, debe saber motivar, negociar, promover, como así también entablar relaciones con las personas. Es capaz, además, de definir los objetivos, proponer cambios y hacer que las tareas se cumplan y se alcancen los objetivos fijados” (Zabala, 2011)

Para Teresa de Jesús Lizaso Azcárate, un líder extrae lo mejor que hay dentro de cada uno de sus colaboradores, lo excelente, manifestándoles confianza y dándoles un feed-back de sus capacidades y habilidades, ayuda a sumar los rendimientos de la historia personal de cada uno y a creer en el propio potencial.

Lussier y Achua (2005) consideran al liderazgo como “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

En este sentido se puede mencionar que es la capacidad que tiene el líder de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas de la institución, convirtiéndose el directivo (líder) en un agente de apoyo y colaborador del mejoramiento de los procesos y resultados

Para que las competencias requeridas para los agentes de transformación nos suministren los resultados esperados, toca a través de la gerencia provocar una transformación de 360° que acompañe el trabajo de los líderes y a su vez genere un ambiente coherente.

Los trabajadores tienen tanta predisposición al cambio y apertura a nuevas formas de trabajar como cualquier profesional que haya experimentado cambios organizacionales como parte de su formación en otras empresas o en esta misma, por lo que las expectativas de éxito no se soportan en un equipo particular; este trabajo aplicado a manera de piloto servirá, con ciertas adaptaciones para cualquier unidad interesada en formar líderes capaces.

Como resumen, se nota que cada autor hace un enfoque diferente e incluso orientado a ciertas aplicaciones específicas, sin embargo, lo que se pone de manifiesto y que será la principal herramienta a la hora de trabajar con los agentes de transformación radica en el aspecto humano.

El líder debe conocer los aspectos técnicos de la gestión, pero como un buen gerente, no necesita ser un experto. Como buen guía lo que persigue un líder es sacar lo mejor de su equipo identificando sus fortalezas y potenciándolas al máximo. El buen líder debe apreciar las virtudes o talentos de su equipo en lugar de buscar fallas, errores o deficiencias; estas también son importantes a la hora de armar planes de acción pero no deben

ser la causa de detener un proceso, ahí es donde radica la verdadera actuación del líder.

### **1.3.3 Comportamientos del Liderazgo**

Coulter S. P. (2010) manifiesta que Robert House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

**Líder directivo:** El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas.

Aunque en este caso el líder en cuestión ocupe una posición jerárquica superior, está claro que su función es más la de un guía facilitador, lo cual permite a los trabajadores desarrollar su autoestima al considerarse sus aportes como esenciales y necesarios para la ejecución de una actividad.

**Líder solidario:** El líder muestra interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso.

Este líder está más interesado en dotar de todas las herramientas y formación necesaria a los integrantes de su equipo y en rodearlos de un entorno amigable, que de los resultados ya que se espera que sean los componentes de su equipo quienes concentren sus esfuerzos en la obtención de los mismos.

**Líder participativo:** El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Está claro que un trato adecuado, empoderamiento y entrenamiento son importantísimos, pero aun así el líder debe demostrar que es un líder de verdad y que en algún momento será capaz de guiar a su equipo con alternativas y con una visión que será capaz de demostrar únicamente si tiene la experiencia técnica que sus seguidores esperan de él, por lo que la

formación del líder debe cubrir al 100% las expectativas de los integrantes de su grupo, de otra manera pueden suscitarse problemas de credibilidad.

**Líder orientado a los logros:** El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

Los objetivos S.M.A.R.T. (**es**pecíficos, **m**edibles, **a**cordados, **r**ealistas, con límite de **t** tiempo) son los más adecuados para esto y manejados en consenso con el equipo y orientado a los objetivos de la alta dirección, garantizan coherencia durante todo el proceso de ejecución y medición de resultados.

En resumen, se concluye en que un líder completo debe estar provisto de habilidades duras y blandas, debe estar preocupado por cubrir las expectativas de su equipo y ayudarles a desarrollarse para llegar a cumplir la misión de la compañía.

#### **1.3.4 Teoría de la ruta meta**

Uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la **ruta-meta**, que sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que sus metas sean compatibles con las del grupo o la organización. Desarrollada por Robert House, esta teoría toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación. El término ruta-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde están hasta el logro de sus objetivos laborales, y allanan el camino al reducir los obstáculos y riesgos.

#### **1.3.5 Acciones que puede realizar un líder antes de que el grupo se reúna a deliberar**

1. Si se conocen previamente los roles y responsabilidades, el líder debe aclarar las responsabilidades del equipo y definir más exactamente las áreas problema asegurando que no existan dudas al respecto. Si se

conocen los problemas o las tareas antes de empezar. Puede revisar los síntomas e intentar enfocar los problemas, objetivos y necesidades.

2. El líder puede reunir todos los datos pertinentes y puede impulsar a otros para que busquen información importante antes de que el grupo empiece a interactuar.
3. Si aún no se han determinado los miembros del grupo, el líder puede influir para elegir a miembros que no solo tengan intereses comunes en la tarea y sistemas homogéneos de valores (lo que es muy conveniente, sino también a conocedores y expertos que ayudarán al grupo en el logro de sus responsabilidades.
4. El líder debe empezar presentando todos los hechos pertinentes ante los miembros del equipo y estimulándolos para que propongan nuevas ideas. Antes de las reuniones debe proporcionar agendas a los participantes para que sus ideas se concentren en áreas de importancia. La agenda puede ser tan rígida o flexible como lo requiera la situación.
5. El líder puede hacer los arreglos necesarios para que las reuniones se realicen en momento adecuado, en un lugar adecuado (libre de distracciones), etc.

Las actividades que se programen entre el líder y el equipo deberán ser notificadas con anticipación por la gerencia de operaciones, aprobadas con el visto bueno de la gerencia general y notificadas a todas la gerencia involucradas, en especial planificación, para que los talleres o sesiones de trabajo no interfieran de ninguna manera con los procesos de producción, ya que esta iniciativa busca optimizar el rendimiento y productividad de las áreas, así que no puede irse en contra de tal principio despojando de personal a los grupos de producción.

Los temas que van a ser presentados a los agentes de transformación y posteriormente difundidos a todo el personal, deben haber sido discutidos

por el comité de dirección de la empresa y reposar en las oficinas de gerencia junto con un cronograma de cumplimiento y al menos cada dos semanas, el gerente debe solicitar un reporte de retro alimentación de las actividades que se vienen dando en planta con la finalidad de dar todo el apoyo necesario a esta gestión y reafirmar su nivel de compromiso con la causa.

El líder debe saber buscar el reconocimiento de su equipo y cada vez que se llegue a un hito dentro del cronograma, programar un espacio dentro de las reuniones de gerencia para que los mismos agentes de transformación puedan dar a conocer los cumplimientos, novedades y problemas presentados desde la reunión anterior. También se invita a los familiares cercanos del equipo a que participen de una cena en compañía del staff de gerencia, los líderes y los agentes de transformación.

Este tipo de eventos fortalece y motiva al equipo y como mencionado previamente, reafirma el nivel de compromiso de la gerencia general y sus gerentes departamentales.

### **1.3.6 El Líder de los Agentes de Transformación**

El líder del equipo de agentes de transformación debe estar muy pendiente de que cada uno de los integrantes del equipo se perciba como parte integral del mismo participando activamente, ejecutando tareas específicas y por sobre todo, sintiéndose involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que adopten. Esta dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

La búsqueda de la excelencia debe ser constante no sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre los integrantes del equipo con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus

resultados y cuando estos se obtienen, la celebración de los logros alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo.

Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante, generen respeto y admiración de parte de sus pares y de esta forma, inspiren a todo nivel de la empresa, un entorno proactivo y comprometido.

Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo involucrando a todas las personas relevantes. Puede darse el caso de que un problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

Esta es una gestión que requiere de tiempo para germinar y se mantiene indefinidamente como parte del proceso de mejoramiento continuo.

Según Fabio Muñoz, entre otros atributos que se puede mencionar, está la búsqueda de la innovación a través del intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario que genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas, lleva a generar un sentido de urgencia que no se encuentre cómodo en la zona de confort sino queriendo cambiar paradigmas constantemente, buscando nuevas y más eficientes formas de trabajar. (Basado en un post de Fabio Muñoz Jiménez, Profesor de la UCI en Costa Rica).



Cada uno de los atributos mencionados por el autor Fabio Muñoz, son la base para armar el plan de empoderamiento del personal, el cual se ejecutará inicialmente con el equipo de transformación pero eventualmente será manejado a través de una malla curricular que será descrita en la propuesta metodológica.

### **1.3.7 Líderes formales e informales**

Así como existen equipos formales e informales, es aún más común que existan líderes bajo estas mismas categorizaciones,

Resumiendo este importante tópico, los equipos formales e informales y los líderes a todo nivel, tienen la habilidad de dirigir a las personas que se encuentran a su alrededor. Identificarlos y formarlos es clave para el buen desempeño de los procesos productivos, de capacitación y para la elaboración de planes de carrera.

Se denomina al Líder formal como aquel a quien se le da el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Hace uso de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas. En gran medida, realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional y es reconocido rápidamente por sus títulos y su estatus; mientras que el Líder informal, en algunas ocasiones, incluso, independientemente de la delegación formal de autoridad, es seleccionado por el cuerpo de colaboradores silenciosamente siendo a él, ella o ellos, en general a los que se busca y acepta.

Las formas de liderazgo formal e informal, tendrán buena aceptación siempre que exista alineación entre la gestión de los líderes y los planes de la alta dirección.

### **1.3.8 Gestionando la incompetencia humana**

Un factor que al inicio no se consideró fueron las limitaciones propias de todo ser humano que aportarían los participantes de los procesos de selección y capacitación de Agentes de Transformación organizacional. Sin embargo, Gabriel Ginebra (2010, pp. 28-29) nos recuerda que “gestionar empleados en la empresa es gestionar empleados incompetentes; primero, porque la incompetencia es más numerosa y, segundo, porque la competencia es muy fácil de gestionar, si es que hay que gestionarla.

Hablar de incompetencia es más interesante, más realista y mucho más práctico. Es hablar de nosotros mismos, y de las personas de carne y hueso que se tiene delante. Es no quedarse en personas ideales, tan competentes que sólo existen en los manuales”.

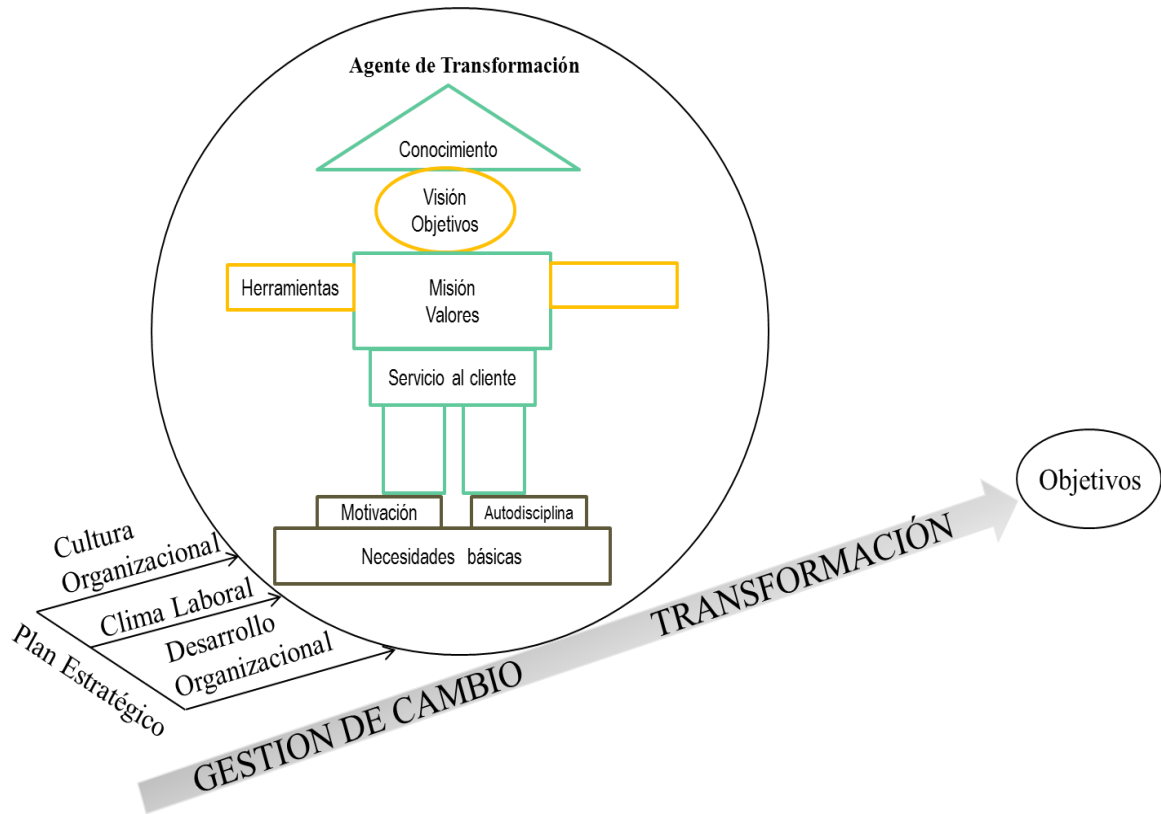
Esta visión, que podría parecer extremista y negativa a simple vista, aporta una importante advertencia: no soñar con formar un equipo integrado por personas altamente motivadas, con el deseo de entregar todo de sí por la empresa en la que trabajan, y que serán capaces de cambiar el mundo con su sola voluntad, ya que eso no sucederá nunca.

En cambio, tener plena consciencia de las limitaciones humanas del personal que participa en los procesos de selección y capacitación, brinda la perspectiva suficiente para identificar esos puntos por mejorar en cada caso, y que los consolidarán, sin ningún ánimo de hallar perfección, como los agentes de transformación organizacional que la empresa requiere.

### **1.4 Entorno de los agentes de transformación**

El siguiente gráfico expone una representación visual del entorno del agente de transformación, explicándose a continuación cada uno de los elementos que lo componen.

Gráfico N° 7. Entorno del Agente de Transformación



**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, diciembre de 2012.

### **1.4.1 Planeación estratégica**

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (Kotler, 1990).

Se utiliza este concepto para realizar un ejercicio de planeación estratégica mediante el cual los agentes de transformación definirán su misión, visión, valores y objetivos, pues este es un elemento que los convertirá en un equipo de alto desempeño.

### **1.4.2 Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que utiliza de forma integral todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El desarrollo organizacional busca, no solamente mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevos procesos; sino que busca cambiar el comportamiento del empleado, estimulando la innovación, el empoderamiento y la competitividad. En el caso de la empresa editorial, se está tomando experiencias similares vividas por los ejecutivos y armando un equipo que, con el apoyo de la gerencia y del personal en cada puesto de trabajo, permitirá conformar el modelo ideal. También se basa en el hecho de que si se es capaz de controlar y mantener este proyecto a través del tiempo, se podrá ver los resultados esperados.

De acuerdo al criterio del Dr. Horst Bussenius C. Psicólogo de la Universidad de Chile, entre las principales fuerzas para el cambio, se tiene:

**Naturaleza de la Fuerza del Trabajo.** Que se ve afectada por la diversidad cultural; mayor número de profesionales; personal contratado con habilidades inadecuadas.

**Tecnología.** Computadoras; automatización de procesos; reingeniería.

**Colapsos Económicos.** Estos afectan los mercados de valores, fluctuaciones en las tasas de interés, devaluación, inflación.

**Competencia.** Competidores Globales, fusiones y consolidaciones, crecimiento de vendedores “especializados” al detalle.

**Tendencias Sociales.** Mayor número de universitarios, aplazamiento del matrimonio de la gente joven, incremento de tasas de divorcio.

**Política Mundial.** La cual ha sufrido una gran transformación en cuanto al liderazgo de las tendencias actuales desde hace 25 años.

En este estudio se identificaron algunas de las más importantes fuerzas para el cambio; estas aplican perfectamente a la realidad local por lo tanto constituyen una base a tomar en cuenta dentro de los planes de acción, sea capacitación, *coaching*, inversiones, innovación renovación, políticas de ahorro a través de grupos de mejoramiento, etc.

### **Resistencia al Cambio**

Según Gonzalo Retamal Moya (2004), la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.

- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro.

Uno de los efectos más nocivos que se identifica motivado por la resistencia a los cambios es que la organización por querer generar nuevas posibilidades, cree de manera involuntaria un ambiente saturado de stress, el cual se compone no sólo de la lucha constante por mantener a la empresa con una entidad competitiva en el negocio de las impresiones, sino que además demanda un valor agregado de su personal; esto puede traer consigo desmotivación e incertidumbre y afectar el clima laboral a tal punto que se genere un conflicto entre empleadores y empleados llevando esto a la formación de comités de empresa, sindicatos y demás, por esto la socialización de las actividades es clave y la identificación de los agentes de transformación demanda más que ciertas competencias y destrezas profesionales, requiere de empatía, liderazgo y mentalidad fría para negociar, persuadir y vender correctamente las iniciativas de la alta dirección.

### **Razones por las que existe la resistencia al cambio:**

El cambio trae consigo posibilidades ilimitadas, prosperidad y un futuro que adapta lo mejor al presente, a condiciones desconocidas. Es ese desconocimiento lo que genera inseguridad e incertidumbre en la mayoría de las personas, durante toda nuestra vida, profesional o personal, se experimenta cambios. Cuando por ejemplo, se presenta un cambio en los reglamentos o normas y estos se contraponen o altera las normas del grupo,

lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad. Al intentar modificar algún aspecto de la cultura o identidad de la empresa, es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

Según Gonzalo Moya antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional, para entender esto, se plantea el esquema de las cuatro dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

**Visión:** Es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.

**Consistencia:** Se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia exagerada de normas y reglas se puede convertir en burocracia, es decir cuando ya no agrega valor a la organización.

**Participación:** Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente.

**Adaptabilidad:** Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

*Basado en el ensayo: Cambio y la Resistencia al Cambio, CL Gonzalo Retamal Moya, Santiago de Chile*

### **1.4.3 Cultura organizacional**

#### **1.4.3.1 Concepto**

De acuerdo al libro “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involment” de K. Shadur y M.A. Kienzle, la cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.

#### **1.4.3.2 Formación, mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional**

La cultura organizacional, refleja la visión de los fundadores de la organización y genera lealtad y alto desempeño, por ello, se debe mantener y transmitir la cultura de la organización aplicando buenas prácticas de selección, socialización y otros elementos que ejemplifiquen sus valores.

**Fuente:** Henry Molina. (2000). Recuperado 17-07-2012.

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n77/v16n77a01.pdf>

Empresas que se han mantenido vigentes por décadas en el medio no solo han logrado permanecer con la calidad de sus productos, sino que han construido alrededor de sus productos y marcas, una imagen que es



producto del mantenimiento efectivo de la cultura organizacional, o sea, que no es algo que se percibe desde el interior, también es posible notarlo desde el exterior como clientes o consumidores de sus productos o servicios, construyendo una mística inspiradora y atrayente que es lo que se conoce como “tradición”.

#### **1.4.3.3 Valores, filosofía, misión y visión**

Los valores, filosofía de la empresa, misión y visión; todos estos elementos de tipo más bien filosóficos son de alguna manera la evidencia más clara de que la cultura organizacional ha sido o no ha sido exitosamente implantada. Los procesos productivos a través los ciclos de mejoramiento evidencian también los valores del personal de una institución o empresa, por lo tanto se concluye que la cultura organizacional es tan importante como cualquier iniciativa de tipo financiero en la empresa ya que por un lado están los resultados esperados en los objetivos de la empresa y por otro lado está el ambiente de trabajo en el cual las personas se desenvuelven, ambos se benefician o se afectan por el nivel de la cultura organizacional.

Se tiene previsto mantener este capítulo permanentemente dentro de los temas de capacitación como normativa ya que al igual que la cultura de un pueblo o de una región; dependen mucho de la educación y nivel de conciencia de sus habitantes, lo mismo ocurre en nuestra organización.

### **1.5 Estrategias empleadas para el diseño, ejecución y evaluación del equipo de AT.**

#### **1.5.1 Ámbitos de participación de los AT**

Sescovich (2006, p. 4) asegura que se podrán distinguir los siguientes ámbitos en los cuales operará cualquier intervención organizacional:

1. El ámbito de los procesos técnicos a través de los cuales se ejecuta la producción, ya sea de bienes y/o servicios, y que constituyen la razón de ser de la organización (SESCOVICH, 2006).
2. El ámbito de los procesos administrativos que ordenan los procesos técnicos de producción de bienes o servicios (SESCOVICH, 2006).
3. El ámbito de las relaciones sociales (de trabajo) concretas que se generan al poner en movimiento los procesos técnicos y administrativos relacionados con la producción de bienes y/o servicios y que toman cuerpo en el conjunto de políticas que orientan la gestión de los recursos humanos (SESCOVICH, 2006).
4. El ámbito de las normas y valores que ordenan el sistema de relaciones concretas que surge a partir de los procesos técnicos. Este ámbito se ubica a nivel de lo que se conoce como cultura organizacional (SESCOVICH, 2006).
5. Finalmente, el ámbito que se refiere a las relaciones de la organización con su entorno dentro del cual, en el caso de una organización de servicios, se ubica la relación con los usuarios y en el caso de una empresa productiva, la relación con los clientes (SESCOVICH, 2006).

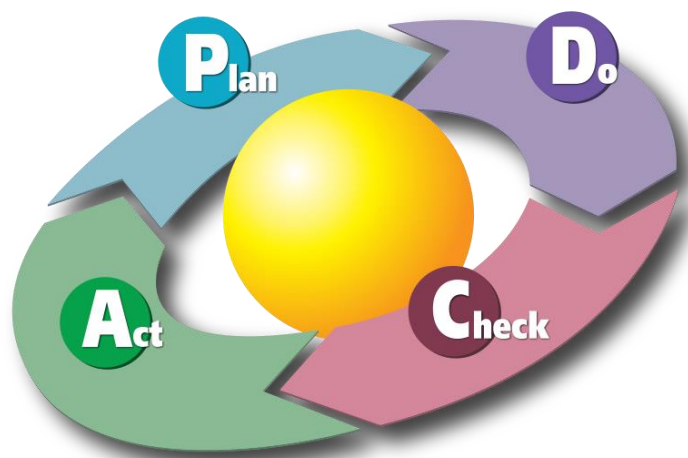
Entonces, estas consideraciones generales propuestas por Sescovich, brindan una orientación básica en cuanto al ámbito de participación de los AT en la organización elegida para el presente estudio.

### **1.5.2 El ciclo o círculo de Deming**

Como principal herramienta metodológica a implementar en esta investigación, se eligió el ciclo de Deming, que se constituye en "...una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un

concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)” ([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming)). Es decir, se desarrolla considerando cuatro pasos que permitirán la mejora continua en los diferentes procesos que se aplique. El siguiente gráfico permite apreciar la secuencia de pasos que tiene el ciclo o círculo:

Gráfico N° 8. Círculo de Deming



Fuente: ([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming))

Como se puede observar en el gráfico, se trata de un esquema que gira en torno a un elemento específico, esa la misión general de la empresa, una misión o una tarea concreta. Para cualquier caso, la sigla representa cuatro momentos claros, que son: P (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar). Es decir, se trata de una secuencia de pasos debidamente señalados, de forma que ninguno entorpezca a los demás, sino que se produzca una continuidad entre lo pensado y lo ejecutado para el logro de las metas propuestas.

Moen y Norman (2010, pp. 25-26) detallan los pasos señalados en los siguientes términos:

Tabla N° 3. Pasos del círculo Demming

The resulting PDCA cycle [...] shows the four-step cycle for problem solving.

The cycle includes:

1. Plan: Define a problem and hypothesize possible causes and solutions.
2. Do: Implement a solution.
3. Check: Evaluate the results
4. Act: Return to the plan step if the results are unsatisfactory, or standardize the solution if the results are satisfactory.

El resultante círculo PDCA muestra el ciclo de cuatro pasos para resolver problemas. El ciclo incluye:

1. Planear: define un problema e hipotetiza sus posibles causas y soluciones.
2. Hacer: implementa una solución.
3. Verificar: evalúa los resultados.
4. Actuar: Regresar al plan si los resultados son insatisfactorios o estandarizar la solución si los resultados son satisfactorios.

[Traducción modulada, por la autora de esta investigación]

Entonces, se ve que el círculo de Deming, además, puede ser empleado en la prevención de errores frecuentes, desarrollando medidas estándar que se podrían convertir en políticas organizacionales, o modificando las existentes.

Más allá de la buena voluntad de los directivos de la empresa, o de la información disponible para desarrollar cualquier estrategia que permita el

logro de los propósitos organizacionales, está el hecho de que, como señala Gabriel Ginebra (2012, p. 92), en toda organización, sea grande o pequeña, siempre existen recursos disponibles, aunque en cantidad variable. Además, el autor referido nos recuerda que “nuestro entorno empresarial está poblado de expertos que adoctrinan sobre cómo deben trabajar los demás, aunque ellos no lo saben hacer. Pueden tener títulos, haber asistido a congresos, leído libros, incluso haberlos escrito, pero no saben hacer lo que dicen sus teorías porque sencillamente nunca lo han hecho” (Ginebra, 2012: p. 83).

Por este motivo, entre otros, la metodología propuesta considera ideal la conformación de equipos de alto desempeño, liderados por agentes de transformación internos, pero con la participación de especialistas externos, de probada experiencia en el manejo de estos equipos.

Por otra parte, la enciclopedia Galeón aporta las siguientes explicaciones sobre el círculo de Deming:

### **Plan (Planificación).**

Este paso está compuesto por  
([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming)):

1. Identificar proceso que se quiere mejorar;
2. Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso;
3. Detallar las especificaciones de los resultados esperados;
4. Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Así, se ve que la planificación se basa en 4 puntos fundamentales para la aplicación de los siguientes pasos.

### **DO (Hacer)**

Implica “Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas, teniendo el plan bien

definido, hay que poner una fecha a la cual se va a desarrollar lo planeado".  
([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming))

### **CHECK (Verificar)**

Verificar implica medir los resultados obtenidos en base a indicadores claramente definidos, de forma que no se confundan logros a corto plazo con expectativas de resultados a largo plazo. La enciclopedia Galeon aporta además los siguientes dos puntos que considerar para la verificación ([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming)):

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora
- Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

### **ACT (Actuar)**

- Documentar el ciclo.

Por tanto, se ve que actuar es el resultado de hacer y verificar, es decir, generar nuevas medidas sobre la base de la experiencia obtenida en los pasos previos. La fuente consultada señala que en base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción ([http://es.galeon.org/Circulo\\_de\\_Deming](http://es.galeon.org/Circulo_de_Deming)):

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos

- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

De esta forma, como se aprecia, se completaría el círculo, lo que involucra además una mejora continua en los procesos desarrollados.

A partir de lo antes indicado como estrategia de implementación se utilizará una secuencia de pasos a desarrollar: planificación, selección de los agentes de transformación, formación, ejecución de las intervenciones y evaluación, que serán descritas en el Capítulo III, el piloto de esta investigación.

### **1.5.3 Clima laboral**

Elena Rubio Navarro (2005) describe el clima laboral como "...el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno". (Rubio Navarro, 2005).

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Por tanto, el clima laboral dentro de un equipo de agentes de transformación es importante medirlo a sus inicios y posteriormente de modo se conoce como actuar en las distintas etapas de evolución de los equipos y hacer el seguimiento del caso para que se tomen acciones correctas para el sostenimiento del equipo.

#### **1.5.4 Comunicación informal**

La comunicación informal nace en las instituciones producto de una comunicación formal fragmentada o inexacta, la participación de los AT junto con la apertura de canales de comunicación formales permite neutralizar los tópicos tratados vía comunicación informal que no aportan al desarrollo de la organización.

Robbins, manifiesta que los rumores son un fenómeno natural y se generan aun contando con un escrupuloso sistema de comunicación interno porque ayudan a unir a la gente, dan poder a quienes no lo tienen, transmiten las preocupaciones de los empleados y llenan los vacíos dentro de sistemas formales de comunicación. Los rumores no están controlados por la gerencia, son percibidos por la mayoría de los empleados como más creíbles y confiables que las comunicaciones formales emitidas por el alta gerencia y son utilizados para servir a los propios intereses de aquellas personas que participan en ello.

Cabe destacar que los rumores son creados para atenuar la incertidumbre acerca de algún asunto que resulta de interés para las personas del grupo, sin embargo, esto no implica que sea información veraz y aun cuando las personas conocen esa posibilidad, los rumores continúan. Estudios realizados, indican que los rumores surgen como una respuesta a situaciones que son importantes para las personas, donde hay ambigüedad y bajo condiciones que hacen emerger la ansiedad, lo que puede servir como retroalimentación a los gerentes o administradores para detectar los temas que resultan importantes para el grupo. Es importante tener en cuenta que no es posible eliminar totalmente los rumores, sin embargo sí es posible reducir el impacto o consecuencias negativas de ellos.



### **1.5.5 Comunicación formal**

El diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante. El "feed back" es fundamental en este tipo de comunicación. Se utilizarán algunas herramientas que otorgan una gran ventaja competitiva tales como: convenciones anuales, revista interna, video conferencias o intranet.

### **1.5.6 Capacitación horizontal**

Tomando en cuenta las características de la población elegida para el desarrollo del presente estudio, en el que se prescinde la participación de los altos mandos, se opta por una metodología de capacitación entre pares. Para ello, revisados algunos antecedentes documentales, se rescata la denominada "Gestión del conocimiento", cuyo principal pilar "es la capacitación horizontal, la capacitación entre pares, capaz de producir cambios profundos en poco tiempo" (<http://www.pachamamaraymi.org/gestion-de-conocimiento>).

Esta metodología es aplicada en diferentes esferas de la vida urbana y rural de América Latina, y es impulsada por instituciones tales como la Agencia de Cooperación Alemana (gtz), Unión Europea, la Confederación Suiza, y diversas instituciones no gubernamentales de la región andina. Se basa en la participación activa de individuos y familias íntegras que tengan desarrollado el conocimiento o las habilidades en un determinado rubro, y que difunden entre sus compañeros las técnicas adquiridas en un proceso específico, e intercambiando puntos de vista sobre esto, amplían sus conocimientos para mejorar continuamente los procesos de producción o comercialización sobre los que se trate. Uno de los componentes más importantes de esta forma de capacitación se denomina "aprender haciendo", que se describe a continuación.

### **1.5.7 Metodología de participación "aprender haciendo"**

No existe un concepto específico para esta metodología, pero "Implica trabajo individual, por subgrupos y un grupal que integre teoría-investigación

y práctica, a partir de una reflexión de la realidad, dar lugar a la sana problematización, a la promoción de debate, convertir en ‘problema’ de reflexión un elemento que de otra forma habría pasado desapercibido” (<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/CajadeHerramientas.pdf>). Es decir, se trata de una estrategia desarrollada principalmente en el área rural y en fábricas cuyos trabajadores tengan un nivel de instrucción elemental, pero que desarrollaron un conocimiento técnico en operaciones específicas, sea soldando piezas, apilando objetos, transfiriendo líquidos o cualquier otra faena similar, y que; sin embargo, adolecen de errores conceptuales, los que se refuerzan por la interacción con sus pares.

Uno de los exponentes más importantes de esta metodología es David Kolb, quien desarrolló, entre otros aportes, el aprendizaje experiencial, o aprendizaje a partir de experiencias, que se opondría al aprendizaje conceptual o generalizador. De manera general, “Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido” ([http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)).

El siguiente gráfico ilustra esta relación:

Gráfico N° 9. Modelo educativo de Kolb



**Fuente:**

[http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)

Esta metodología enfatiza la generación del conocimiento a partir de la experiencia, se complementa con lo aprendido a través de la observación, la combinación de estas se denomina el aprendizaje social, mismo que se describe a continuación.

### **1.5.8 Metodología de participación “aprendizaje social”**

La teoría del aprendizaje social se basa en el concepto de que “las personas también pueden aprender al observar lo que sucede con otras personas, escuchar lo que dicen y por experiencias directas” (Coulter R. , 2010). El autor identifica cuatro procesos:

**Procesos de atención.** Las personas aprenden de un modelo solo cuando reconocen y ponen atención a sus características más sobresalientes. Se tiende a recibir la influencia de modelos atractivos, de presencia reiterada, porque se les considera importantes, o porque se parecen con nosotros.

**Procesos de retención.** La influencia de un modelo dependerá de qué tan bien recuerde el individuo la acción del modelo, e incluso después de que el modelo ya no esté.

**Procesos de reproducción motora.** Después de que una persona ha visto el nuevo comportamiento del modelo, la observación se puede convertir en acción. Entonces, con este proceso se demuestra la posibilidad que tiene el individuo de llevar a cabo las actividades del modelo.

**Procesos de refuerzo.** Los individuos se sentirán motivados a exhibir el comportamiento del modelo si se les proporciona incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados recibirán más atención, se aprenderán mejor y se presentarán más a menudo.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Alcance de estudio

La presente investigación es de alcance descriptivo y explicativo, pues cumple dos tipos de propósitos: el primero, “describir lo que es, de la situación actual...” (Hernández, Fernández, Baptista, 2007, p. 102). En este caso, la situación actual de la empresa, para resolver problemas prácticos. El segundo “responder a las causas de los eventos físico sociales” (Hernández, Fernández, Baptista, 2007, p. 108), es decir, para producir teorías y conocimiento. La descripción, por tanto, implica la exposición detallada del objeto de estudio, mientras que la explicación significa la relación de causa y efecto entre ambas variables, a fin de resolver los problemas a partir del conocimiento detallado de los mismos.

### 2.2 Hipótesis

La implantación de un equipo de Agentes de Transformación aporta positivamente al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio.

### 2.3 Operacionalización de variables

Tabla N° 4. Operacionalización de variables

Variable	Subvariables	Indicadores
<b>Independiente</b> Implantación de un equipo de Agentes de Transformación	Planeación	Cumplimiento del plan de implantación del equipo de AT
	Ejecución	Selección de AT
		Formación de los AT
		Plan de participación
Evaluación	Equipo de Alto Desempeño	
<b>Dependiente</b> Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil en proceso de cambio.	Objetivos	Ventas
		Margen de rentabilidad

## 2.4 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es *no experimental*, pues la investigación se desarrolló "...sin manipular deliberadamente las variables, es decir, sin hacer variar intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (Hernández, Fernández, Baptista, 2007, p. 205), porque la unidad de análisis ya pertenece a un grupo o nivel determinado de la variable.

## 2.5. Fuentes de investigación

Para obtener la información necesaria de la investigación, se recurrió a fuentes:

**Primarias:** Trabajadores de la empresa editorial elegida para el presente estudio.

**Secundarias:** Se consultaron libros, revistas especializadas, periódicos e internet, donde se pudo obtener información específica sobre el tema tratado en la tesis.

## 2.6 Enfoque de investigación

Para el desarrollo de este estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo que, según Pilar Fernández y Pértegas Díaz (2002), trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

## 2.7 Entrevista y encuesta

La entrevista tiene por característica principal que "...una persona solicita información a otra (informante o sujeto investigado) para obtener datos sobre un problema determinado..." (Ander-Egg, 1977, p. 109).

La encuesta, en cambio, es un "instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador" (Tamayo y Tamayo, 1995, p. 210).

## 2.8 Población y muestra

La población que se considera en este estudio es de 330 trabajadores que mantiene la empresa en la ciudad de Guayaquil.

Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que "todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos" (Hernández, Fernández, Baptista, 2007, p. 210). La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos:

Z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la Población
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles (1990, p. 103):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

licando al estudio tenemos:

$$Z = 1,645$$

$$N = 330$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,1$$

$$n = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 330}{(1,645^2 * 0,5 * 0,5) + (330 * 0,1^2)} = 56,14$$

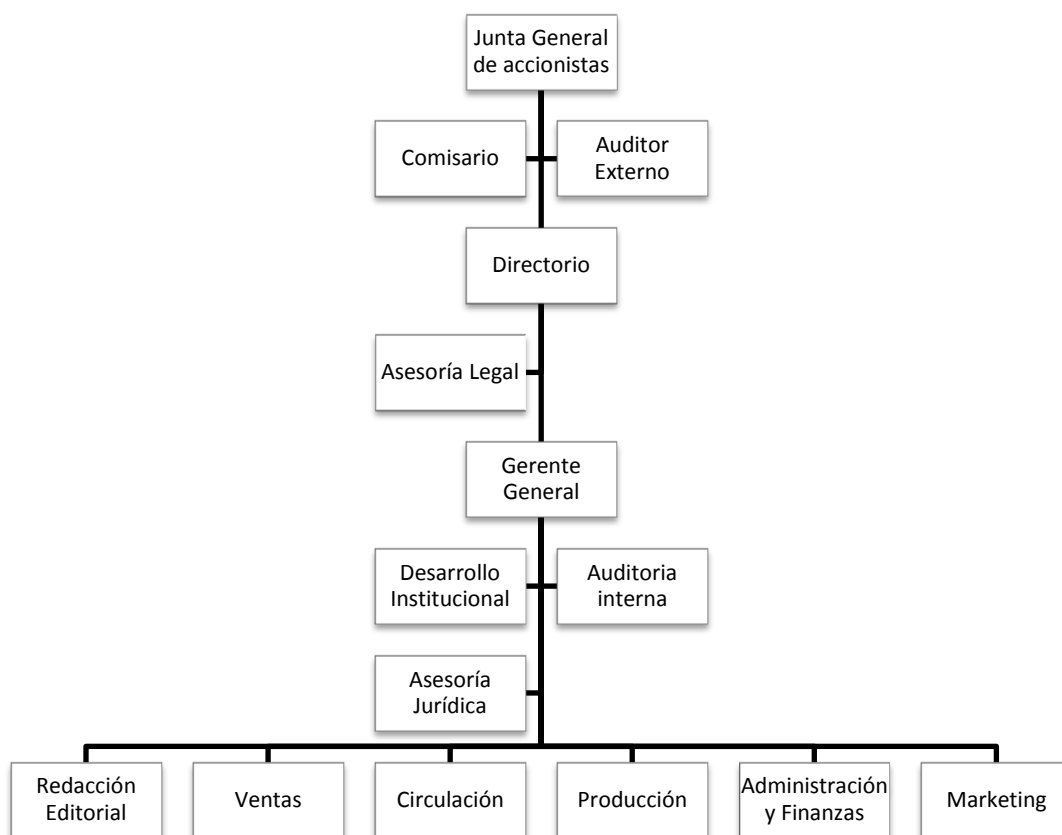
Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 56,14 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 56 encuestados.

## 2.9 Descripción de la empresa seleccionada para el estudio piloto

En la empresa editorial de origen guayaquileño con 128 años de antigüedad, constituida como sociedad anónima y se dedica a la generación de productos editoriales. Actualmente cuenta con una nómina de 330 empleados, en Guayaquil. La Estructura Orgánica actual de la empresa es la siguiente:



Gráfico N° 10. Estructura orgánica de la empresa seleccionada



**Fuente:** Empresa seleccionada

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, febrero de 2013.

El personal con más de 25 años representa el 12% del total de personal y el 88% del personal tiene una antigüedad promedio de 2 años.

Tabla N° 5. Antigüedad del personal

Antigüedad	Año 2011	%
Más de 25 años	38	12%
3 años	119	36%
2 años	92	28%
1 año	81	25%
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	

**Fuente:** Empresa seleccionada.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, 11- 2012.

## CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL EQUIPO PILOTO DE AGENTES DE TRANSFORMACIÓN

Con base en la revisión teórica y el desarrollo de la investigación empírica dentro de la organización seleccionada, se determinó el diseño del Equipo de AT, que se ajuste a los requerimientos específicos de los trabajadores que participaron en esta experiencia, por medio de un Piloto, a fin de lograr su perfeccionamiento y está compuesta por 5 sub-procesos cuya aplicación se describe a continuación:

Gráfico N° 11. Subprocesos para la implantación del equipo de AT



**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Para efectos del piloto se abordarán algunos de ellos conforme se describe en el siguiente cuadro:

Tabla N° 6. Alcance del piloto de validación del Equipo Piloto

Sub-procesos	Alcance
Planeación	100%
Selección de AT	100%
Formación de AT	Se aplicará la formación Básica, quedando por implementar la formación intermedia y avanzada.
Ejecución de participaciones	Se realizará una participación en el área de producción con la participación de 168 empleados.
Evaluación y mejoramiento de la gestión del equipo de AT	<b>Evaluación del desarrollo como equipo.</b> Se evaluará la etapa de formación del equipo. <b>Evaluación de los resultados de la gestión del equipo de AT.</b> Se evaluará los resultados de la primera participación.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

La aplicación del piloto se describe en tres secciones de este capítulo: en la primera sección se expondrá los antecedentes asociados al proceso de cambio de la empresa; en la segunda se describe paso a paso la aplicación del Equipo Piloto y en la tercera se determina los ajustes necesarios según los resultados de la experiencia.

### 3.1 Antecedentes

#### 3.1.1 Contexto

En el 2011, la empresa elegida cambia su razón social y sus accionistas establecen un nuevo norte institucional dando un giro brusco a la empresa; pasando de ser una empresa netamente editorial a ser una empresa que tendrá adicionalmente una planta de impresión comercial, lo cual impacta a: el portafolio de productos y servicios de la empresa, la ampliación de la cobertura geográfica y la necesidad de un incremento importante de las ventas para recuperar la inversión de esta nueva planta. Para ello, la empresa desarrolló su plan estratégico para el periodo 2012-2016 en el que se cambia la misión, visión y valores institucionales y se determinan nuevos objetivos y estrategias, así como el portafolio de proyectos que deberán

ejecutarse en los siguientes 5 años. Todo este nuevo direccionamiento consta en el mapa estratégico de la empresa que se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12. Mapa estratégico de la institución seleccionada



**Fuente:** Empresa seleccionada

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Esta ilustración identifica en la parte superior la misión y visión institucional, los pilares representan las estrategias que aplican a líneas de negocio de la empresa y en los cimientos se detallan las estrategias asociadas a las capacidades ejecucionales y salud financiera.

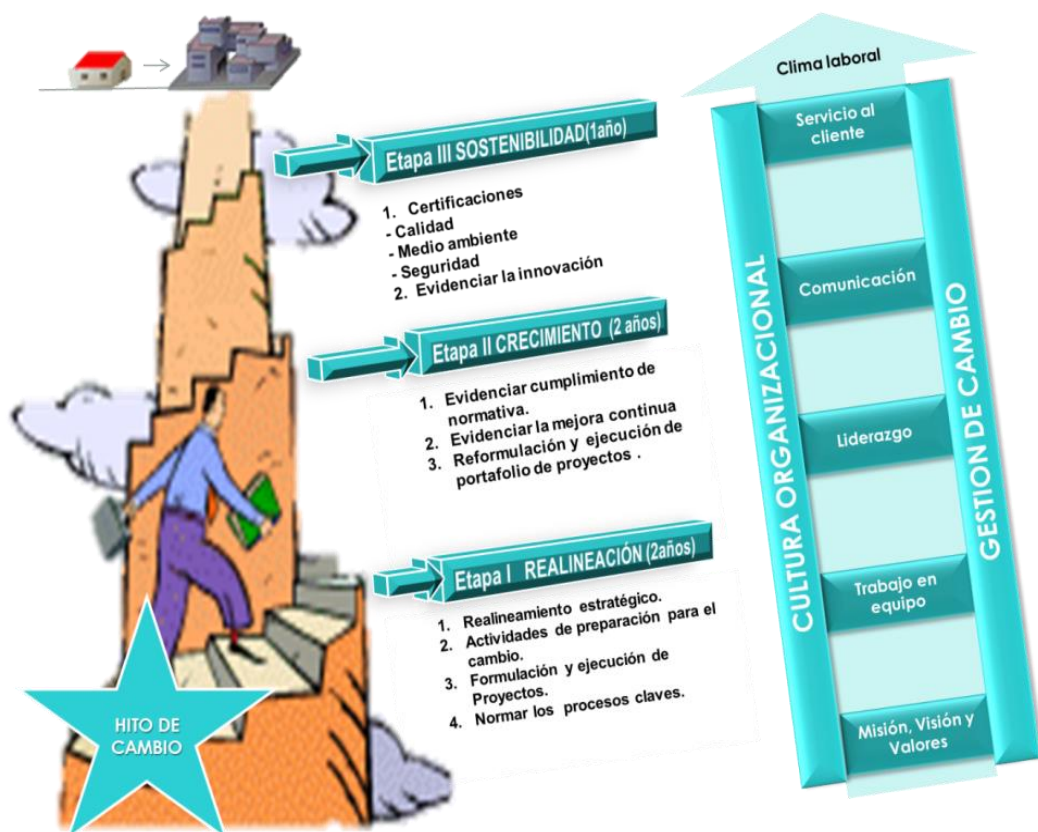
Como uno de los cimientos se colocan a los valores institucionales que tienen su propio significado para la empresa y son identificados

visualmente, conforme se detalla más adelante. En el fondo del gráfico se observa el entorno en el cual se desarrolla el negocio y es el referente para todas las decisiones; esto es: crecer rentablemente, mantener calidad y servicio con responsabilidad social y ambiental.

### 3.1.2 Proceso de transformación de la empresa

La Alta Dirección de la empresa está consciente que este giro requerirá de un proceso por lo que desarrolla un modelo de cambio expresado en tres etapas interrelacionadas cada una de las cuales representará un hito de avance en el proceso de transformación de la empresa. Estas etapas se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 13. Proceso de Transformación



**Fuente:** Empresa seleccionada

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes.

- La **primera etapa** se denomina **Realineación**. En esta etapa se prevé redefinir el direccionamiento estratégico y preparar a la empresa para los impactos que genere este nuevo norte.

Como parte de la preparación, se planifica una campaña de comunicación interna a través de actividades que traen en sí un mensaje de término definitivo de una etapa anterior y la importancia que tiene la transformación de la empresa para llegar a una nueva etapa; tales como la renovación de la imagen visual de la empresa, el cambio de señalética, cambio de la estructura organizacional, creación de nuevos canales de comunicación interna, hacer pública la adquisición de nueva maquinaria, etc.

Además, el desarrollo de esta etapa trae consigo algo fundamental: el rompimiento de los silos funcionales, que mejore la cooperación y promueva sinergias entre áreas, así como la interiorización de la importancia del servicio al cliente interno y externo.

Al ser este el inicio de una nueva etapa para la empresa, tal experiencia impacta psicológicamente al personal, especialmente por la perspectiva de perder posiciones, algunas concesiones, e incluso el puesto de trabajo.

- La **segunda etapa**, denominada **Crecimiento**, consiste en dar un vuelco en la modernización de la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Para ello, será de vital importancia estimular la creatividad para el diseño y rediseño de los nuevos procesos, a través de una cultura de gestión por procesos, impulsando el desarrollo de la gestión del conocimiento y mejora continua a través de la implantación de programas tales como:

- Programa “1 hora para crecer” que es una hora intercambio de conocimiento entre los empleados.
  - Programa “abriendo fronteras” a través de pasantías en otras áreas o intercambio de conocimientos culturales y profesionales con sus pares de otras empresas similares en otros países.
  - Creación de la intranet e incorporación de cursos e-learning.
  - Programa “Aprendo de tus experiencias” que consiste en la publicación en la intranet institucional de la documentación de casos o proyectos de éxito o fracaso ejecutados en cada área.
  - Creación de la biblioteca de la empresa, publicando en la intranet el inventario de los libros disponibles en todas las áreas.
  - Desarrollo de talleres de estímulo de creatividad.
- En la **tercera** y última etapa, denominada **Sostenibilidad**, se espera generar los anclajes suficientes que garanticen que el modelo de negocio implementado sea innovado permanentemente.

En cada etapa se ejecutarán diversos proyectos, los que se priorizarán en función del impacto sobre las estrategias definidas en el plan estratégico, generándose el siguiente portafolio de proyectos:



Tabla N° 7. Programa de desarrollo corporativo

PROGRAMA DE DESARROLLO CORPORATIVO						
Código	ESTRATEGIAS ↓ PROYECTOS	Adquirir y mantener el mejor know how del mercado	Fortalecer la imagen corporativa	Implementar un sistema de gestión de calidad y servicio	PESO PONDERADO	Gerente de Proyecto
		0,35	0,3	0,35		
DC1	Desarrollar e implementar un Plan de Infraestructura física.	3	9	9	6,90	Director Financiero Administrativo
DC2	Desarrollar e implementar un Plan de tecnológica	3	9	9	6,90	Gerente de Tecnología
DC6	Implementar el equipo de Agentes de Transformación	3	9	9	6,90	Gerente de Desarrollo Institucional
DC3	Elaborar e implementar Plan de Desarrollo del Talento Humano	9	1	9	6,60	Director Financiero Administrativo
DC4	Elaborar plan de personal requerida para implementar el plan estrategico	9	1	9	6,60	Director Financiero Administrativo
DC5	Obtener calificaciones y/o certificaciones de calidad.	1	9	9	6,20	Gerente de Desarrollo Institucional
DC7	Elaborar e implementar plan de cambio de cultura corporativa.	3	3	9	5,10	Gerente de Desarrollo Institucional

PROGRAMA COMERCIAL							
Código	ESTRATEGIAS ↓ PROYECTOS	Modernizar y diversificar la planta	Desarrollar nuevos productos	Implementar un sistema de ventas ágil y dinámico	Alcanzar rentablemente el mejor precio del mercado	PESO PONDERADO PARA	Gerente de Proyecto
		0,4	0,3	0,15	0,15		
IM1	Implementar línea de Impresos comerciales	9	9	3	3	7,20	Gerente de Ventas
IM2	Desarrollar e implementar un plan de inversión de maquinaria para imprenta	9	9	0	3	6,75	Gerente de Producción
IM3	Desarrollar un Plan de Mercadeo y Ventas de servicios de imprenta	3	9	9	9	6,60	Gerente de Ventas
IM4	Investigar, establecer e implementar el portafolio de productos	1	9	3	9	4,90	Gerente de Marketing

PROGRAMA EDITORIAL						
Código	<div style="text-align: center;">           ESTRATEGIAS            ↓            PROYECTOS         </div>	Modernizar la empresa	Incrementar la demanda	Fidelizar a nuestros lectores	PESO PONDERADO PARA PRIORIZACIÓN	Gerente de Proyecto
		0,25	0,5	0,25	1,00	
ED1	Redefinir el área editorial.	9	9	9	9,00	Director de Editorial
ED2	Establecer un plan de posicionamiento de las marcas.	3	9	3	6,00	Director de Marketing

**Fuente:** Empresa seleccionada

Los proyectos mencionados están encaminados a la realineación íntegra de la empresa dentro de los ámbitos de infraestructura, tecnología, talento humano y los procesos hacia el nuevo norte institucional. En Anexos se incluyen tres proyectos que se desarrollaron en esta etapa (ver Anexo 3).

Todo esto implica el desarrollo de nuevas competencias de los empleados, tanto del personal operativo como los líderes para generar la capacidad colectiva que mueva a todo el personal del presente al futuro, lo que se logrará sólo si existe un alto nivel de comunicación, perseverancia, capacitación, entrenamiento y disciplina, así como el oportuno cambio de las conductas de las personas, elevando el nivel de compromiso y cohesión institucional. Todo esto impacta fuertemente a la cultura organizacional.

En esa misma línea es importante que sean comunicados tanto los alcances como los impactos esperados de cada proyecto en los colaboradores.

Actualmente, los empleados desconocen estos detalles, y la omisión de su difusión puede convertirse en un obstáculo para el proceso de transformación de la empresa.

## **3.2 Aplicación del Equipo Piloto**

### **3.2.1 Sub-proceso de Planeación**

#### **3.2.1.1 Identificar el líder del equipo de AT y el equipo de apoyo**

La primera actividad dentro de la planificación es determinar quién será el líder del equipo de AT, se recomienda que quién lidere este equipo sea una persona de nivel gerencial de preferencia con reporte directo a la Gerencia General, con una visión amplia de la organización y que por sus funciones tenga contacto con la gran mayoría de las áreas. Generalmente quienes cumplen con este perfil son los Gerentes de Desarrollo Institucional, Gerentes de Talento Humano, Gerente de Calidad, Gerentes Administrativos. Quién sea elegido debe tener el aval de la Gerencia General.

La segunda actividad clave es nombrar un comité técnico de gestión de cambio. Es aconsejable que este equipo este integrado por representantes con nivel de Jefatura o Gerencial de las áreas de: Seguridad Industrial, Capacitación, el o los Gerentes de las áreas donde habrá mayor impacto en el proceso de cambio de la empresa, comunicación, trabajo social, área administrativa, para una mejor gestión de este equipo, se recomienda que el número de integrantes no supere de 5.

Una vez que se cuenta con los responsables de llevar a cabo este proceso se realiza un taller de direccionamiento estratégico de los AT dirigido por el Gerente de Desarrollo Institucional y con la participación del Gerente General, Comité de gestión de cambio e invitados internos y externos, dicho taller arrojó los siguientes resultados:

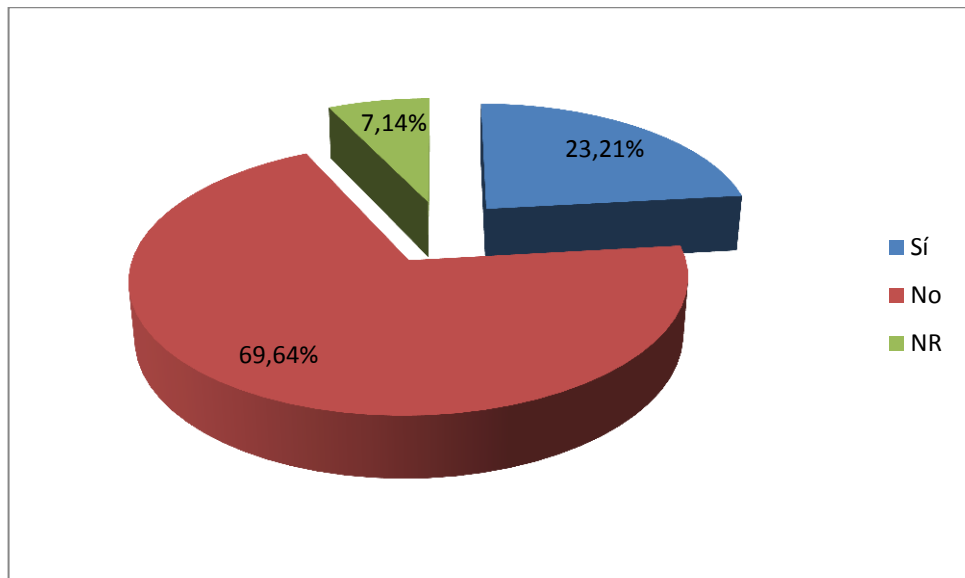
#### **3.2.1.2 Diagnóstico de condiciones para implantar el equipo de AT.**

##### **Aceptación del equipo de AT**

Para obtener insumos que orientaron al desarrollo del piloto y posteriormente la propuesta (Capítulo 4), a continuación se presentan los resultados de la

encuesta de aceptación de los equipos de AT aplicada a los trabajadores de la empresa editorial (Ver Anexo 1 cuestionario aplicado)

Gráfico N° 14. ¿Está usted informado sobre el proceso de cambio que se da en la empresa?

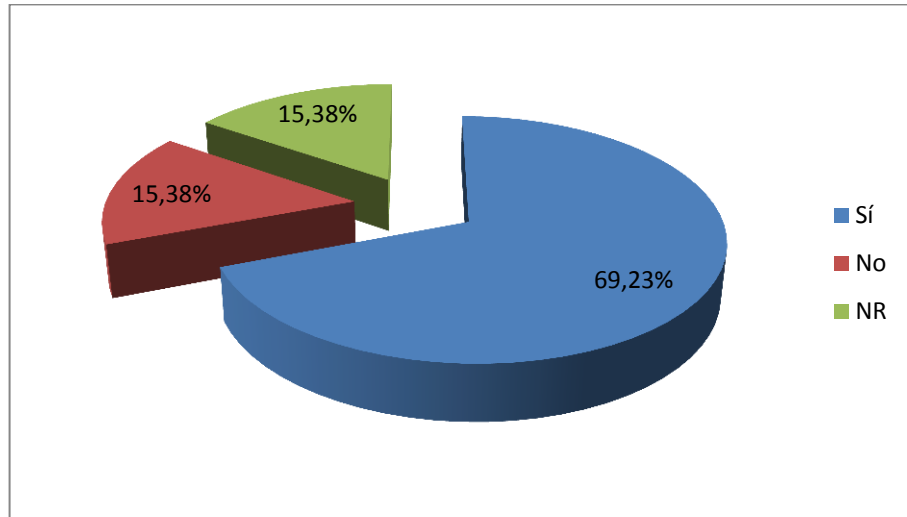


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

En este gráfico se aprecia que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (69,64%) señala no tener conocimiento del proceso de cambio que se daba en la empresa. Con este dato, se tiene una visión sobre la perspectiva de aplicación de la estrategia desarrollada en este estudio.

Gráfico N° 15. Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, conteste lo siguiente: ¿se siente usted incluido/a en el proceso de cambio?

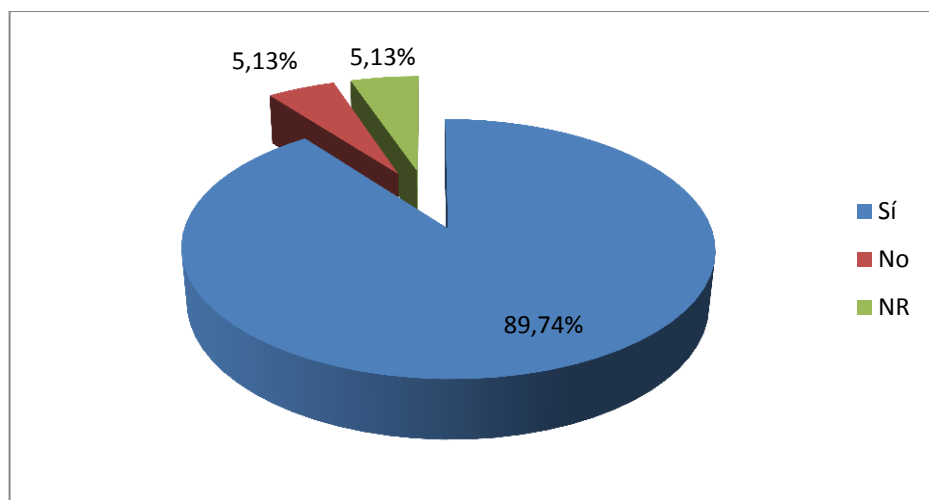


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El compromiso que pueda tener un trabajador con un proceso de transformación o cambio, parte del hecho de sentirse incluido y reconocido.

Gráfico N° 16. ¿Está usted de acuerdo con la participación de personas externas a la empresa acompañando este proceso?

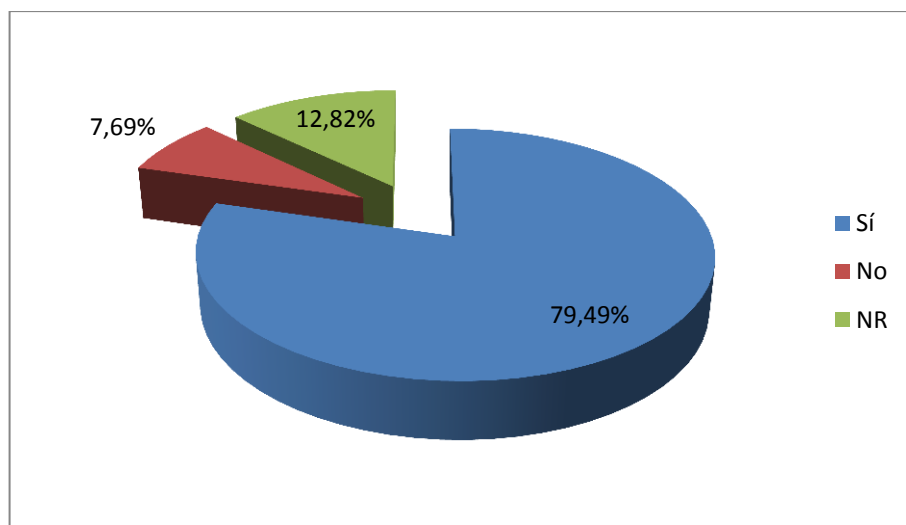


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

En este gráfico se advierte la aceptación de personas externas a la empresa en este proceso, lo que implica además la admisión de las observaciones que esta formule, las averiguaciones que pueda hacer sobre los diversos procedimientos que se ejecutan, entre otras importantes tareas.

**Gráfico N° 17. ¿Se siente usted comprometido/a con el proceso de cambio?**

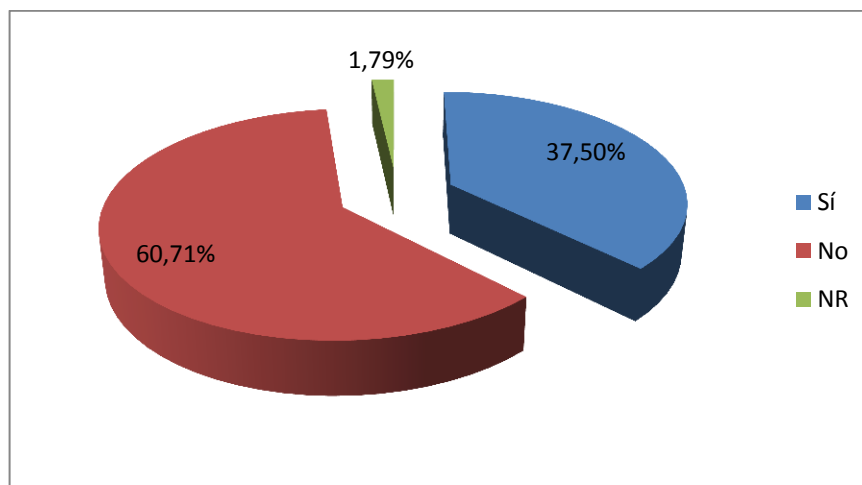


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El resultado del conocimiento y la aceptación respecto a un proceso de cambio es el compromiso, que puede existir o no, o de estar presente, puede ser variado, según cada persona, en función a sus intereses, perspectiva y trayectoria. El porcentaje más alto señala sentirse comprometido con el proceso de cambio o transformación. Este dato indica que el personal llega a tener algún tipo de compromiso respecto al proceso, que va más allá de remozar la maquinaria, ampliar las instalaciones o diversificar la oferta al mercado nacional, sino que tiene la perspectiva de asegurar el continuo crecimiento de la empresa, y con ella, el desarrollo profesional y laboral de los empleados.

Gráfico N° 18. ¿Está usted dispuesto/a asumir un rol de liderazgo en el proceso?

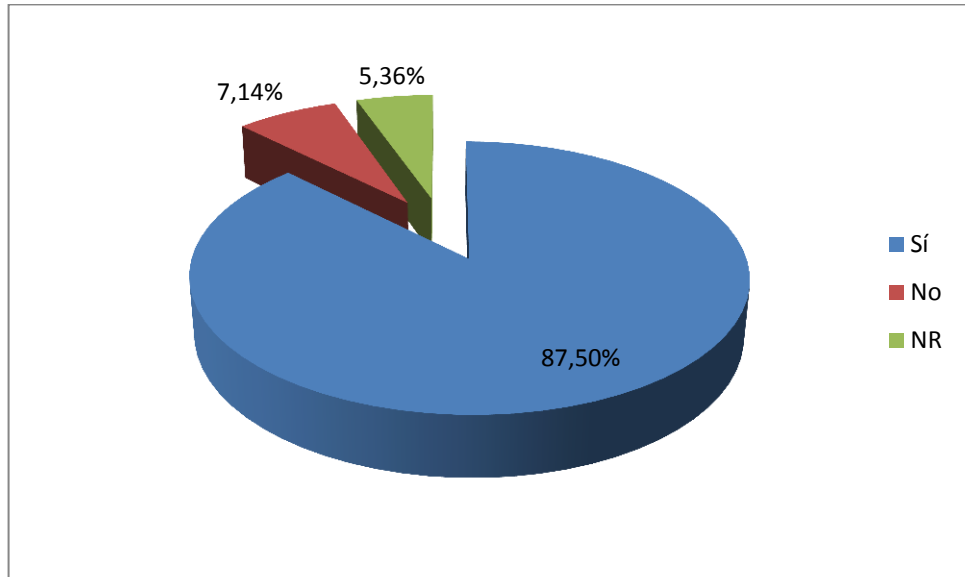


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El liderazgo, como se comentó en el anterior capítulo, es una condición sumamente importante para la ejecución del proceso de transformación en la empresa elegida. Es fundamental reconocer que el liderazgo no es necesariamente innato, y que muchas personas tímidas pueden convertirse en verdaderos motivadores dentro de un grupo, de canalizarse apropiadamente otras potencialidades y despertar el interés por dirigir personas. Sin embargo, es importante conocer el punto de vista de cada persona en relación a este tema, de forma que el liderazgo no sea algo impuesto por ninguno de los actores involucrados, sino que se vaya gestando en relación al proceso. La aceptación por parte de un porcentaje aceptable de los trabajadores de tal posición (37,5%) es un indicador positivo, en este sentido, ya que no se necesita que todos tengan deseo a convertirse en líderes.

Gráfico N° 19. ¿Seguiría o apoyaría usted a un líder entre sus compañeros/as, independientemente de sus diferencias personales?



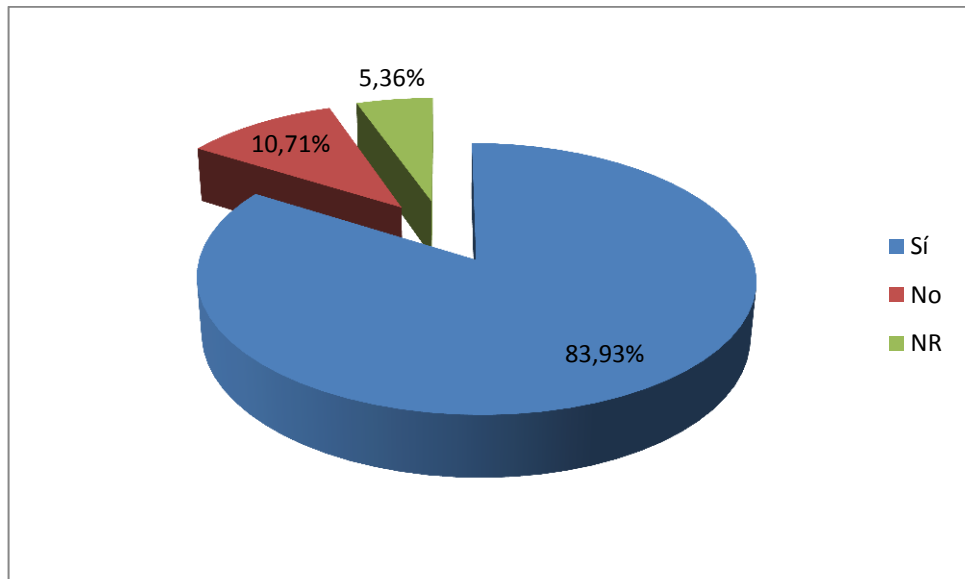
**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Independientemente de la respuesta anterior, y complementándola, se tiene que tanto quienes asumieran el liderazgo en caso de darse las condiciones, como aquellos que no lo haría, estarían dispuestos a constituirse en seguidores de otros compañeros, más allá de las diferencias personales que podrían existir, en clara alusión al interés colectivo por sobre el personal, dato que también resulta altamente positivo para encarar el proceso de transformación en la empresa seleccionada.



**Gráfico N° 20. ¿Tiene usted conciencia de sus limitaciones como trabajador?**

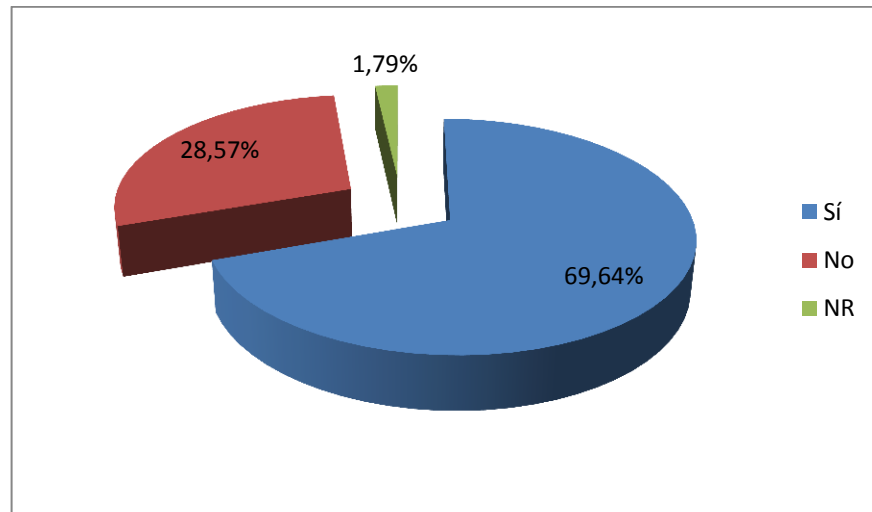


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Para ejecutar los procesos de transformación, considerando sobre todo la innovación de equipos, se consulta a los trabajadores sobre su conciencia respecto a sus limitaciones en sus puestos o funciones. El 83,93% señala que sí tiene conciencia de este particular, lo cual, aunado a las respuestas anteriores, configuran un escenario propicio para llevar adelante las tareas de gestión de equipos de alto rendimiento.

Gráfico N° 21. ¿Conoce usted sus fortalezas como trabajador en el puesto que ocupa?

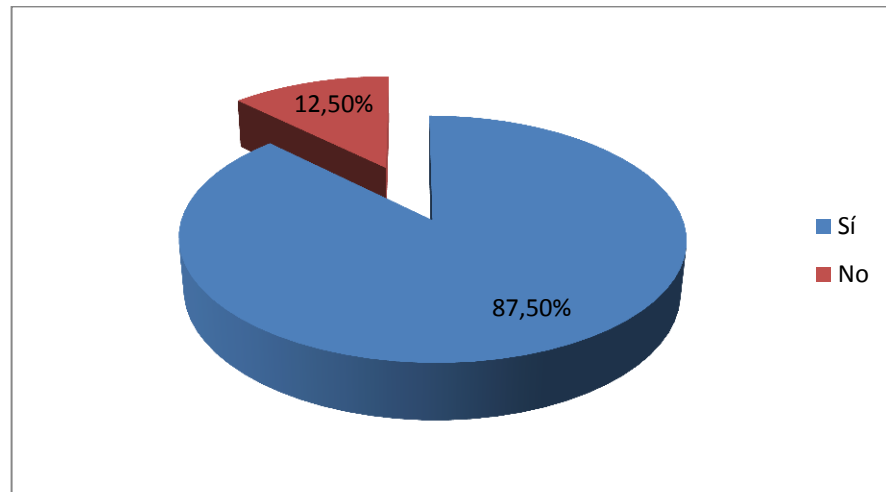


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Así como tienen limitaciones, los trabajadores también son portadores de fortalezas, y según este gráfico, el porcentaje más alto tiene conciencia de las mismas, lo que facilita el trabajo en equipo, cuando se desarrollan las actividades relativas a la capacitación.

**Gráfico N° 22. ¿Identifica usted los conflictos que se dan al interior de los grupos humanos que conforman esta empresa?**

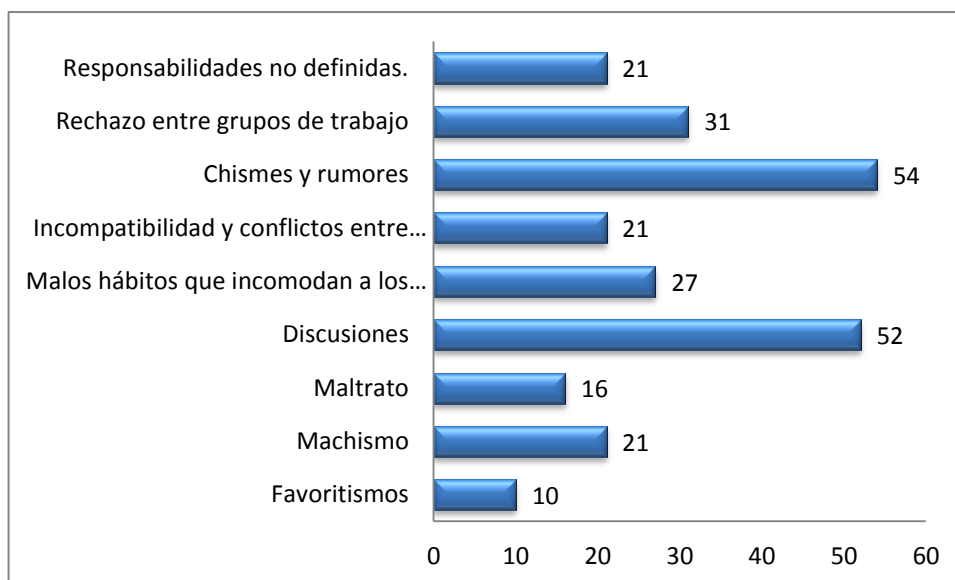


**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

La pregunta anterior lleva a consultar a los trabajadores sobre los conflictos que puedan conocer dentro de la organización. Como se aprecia en este gráfico, el porcentaje más alto de los encuestados (87,5%) señala que sí los conoce.

**Gráfico N° 23. En caso positivo, ¿podría nombrar tres conflictos?**



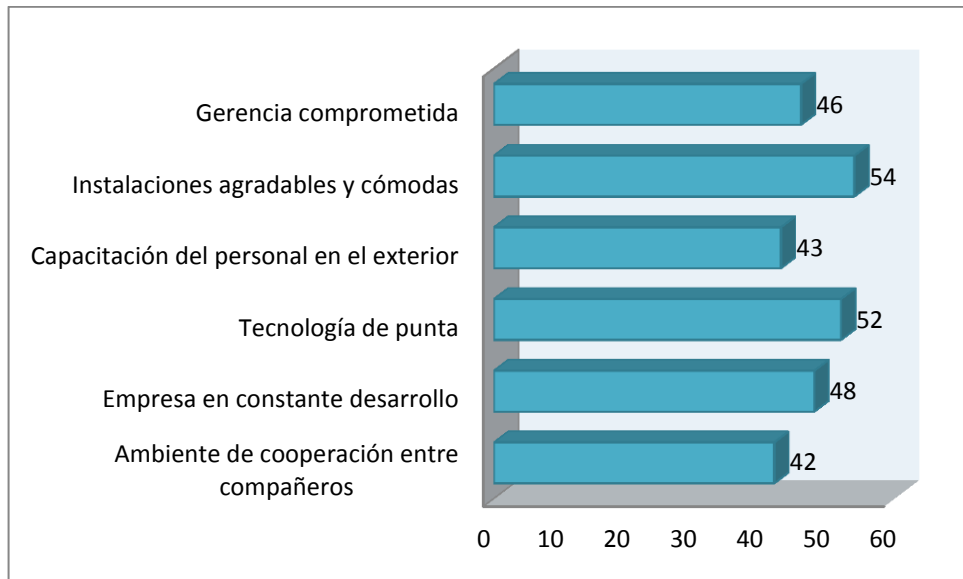
**Nota:** Los encuestados marcaron más de una respuesta.

**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

A fin de evitar confusiones por la distorsión que generaría el hecho de que los trabajadores marquen más de una respuesta (que suman en total 253, cifra muy superior a los 56 encuestados), se emplea el gráfico en barras, que en este caso permite apreciar los chismes y rumores, junto con las discusiones que eventualmente derivan de aquellos, constituyen los problemas más frecuentemente identificados. Si bien el tema tiene que ver también con la educación de los individuos, sin duda afectan negativamente el clima laboral, por lo que da un importante punto para debatir dentro de los equipos de alto rendimiento.

**Gráfico N° 24. Por favor, identifique 5 fortalezas o más de la empresa y la sección en que usted trabaja**



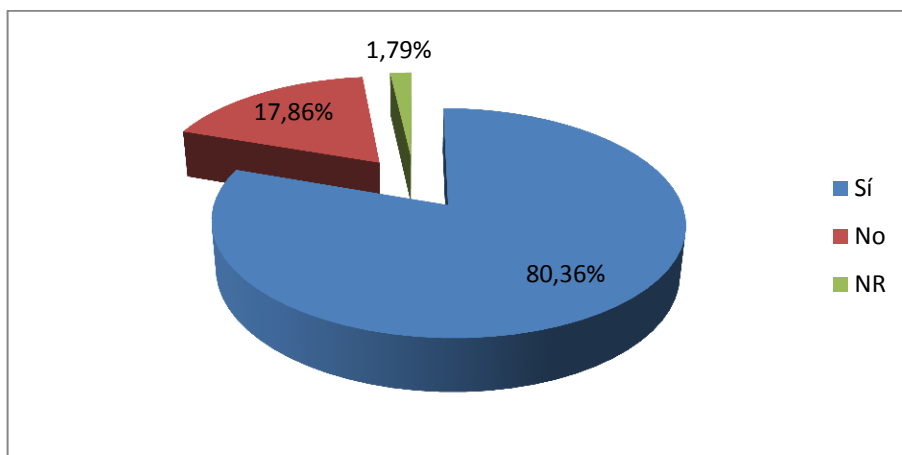
**Nota:** Los encuestados marcaron más de una respuesta.

**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Así como los individuos, las colectividades también tienen fortalezas, y en este caso los trabajadores encuestados identifican específicamente las instalaciones y la tecnología de punta, como principales fortalezas que la organización ofrece a sus trabajadores, lo cual incide positivamente en el desempeño de sus actividades cotidianas.

Gráfico N° 25. ¿Le gustaría participar en un proceso de formación de agentes de transformación?



**Fuente:** Investigación directa, 2012

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Todas las anteriores preguntas y sus respectivas respuestas allanaron el camino para determinar el compromiso que tienen los trabajadores con el proceso de transformación. En este caso, la pregunta planteada y cuyos resultados se presentan con este gráfico, demuestra el interés de los trabajadores, en el 80,36% de los casos, con este proceso. Con esta pregunta, se concluye el diagnóstico organizacional, determinando que los trabajadores tienen limitaciones, conflictos y otras condiciones negativas para asegurar el éxito del proceso de cambio que encara la empresa seleccionada. Sin embargo, tomando en cuenta el interés y compromiso por llevar adelante el proceso, involucrándose en la propuesta de generar equipos de alto rendimiento, se ve que la misma es viable para desarrollarse.

### **Nivel de apoyo u posición que tiene el proceso de cambio**

Otro insumo importante es conocer el nivel de apoyo u oposición que tiene el proceso de cambio por parte de los diferentes grupos de interés de la empresa, en función de la misión para la que fueron creados, así como los poderes que pueden usar a favor o en contra del cambio.

Tabla N° 8. Análisis de fuerzas de los grupos de interés hacia el proceso de cambio

Involucrados	Mandato (función que cumplen)	Intereses	Poderes para defender sus intereses	Calificación	Interés en el Piloto	Impacto
Accionistas	Emitir políticas y decidir sobre la permanencia de la empresa en el mercado	Crecer rentablemente	Económico	5	1	4
Nivel Directivo	Dirigir y gestionar el crecimiento de la empresa	Cumplir con las expectativas de los accionistas para mantenerse en sus puestos.	Político Intelectual	3 4	2 2	1 2
Mandos medios	Movilizar al personal al cumplimiento de objetivos. Satisfacer los requerimientos del nivel directivo	Crecer profesionalmente y satisfacer los intereses de los Directivos sin perjudicar su relación con los empleados.	Político Intelectual	2 4	4 4	2 0
Obreros	Cumplir con las tareas designadas	Estabilidad y obtener mayor sueldo y mejores condiciones de trabajo, mantener una buena relación con sus superiores.	Político	4	5	9
Personal administrativo	Cumplir con las tareas designadas	Estabilidad, elevar status profesional, mejorar sus ingresos, y mejor ambiente laboral, mantener una buena relación con sus superiores.	Intelectual Político	4 3	4 4	8 7
Sindicatos	Velar por los intereses de los empleados	Ganar más poder para lograr beneficios laborales	Política	5	5	10

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

**Análisis de resultados:** Siendo la calificación de 5 la más alta en cuanto al nivel de apoyo, el valor del nivel de impacto resultante, 43 puntos, refleja un buen nivel de apoyo desde el punto de vista de las fuerzas internas de la empresa. Con la información recopilada, se realiza un estudio de causa y efecto, cuyos resultados se pueden observar en el siguiente gráfico, donde se concluye que el problema central es que el personal no está preparado para gestionar el cambio de la empresa, aún más considerando que es la primera vez que la empresa atraviesa por un cambio de tal magnitud.

### Ambiente organizacional

La Empresa cuenta con un estudio de clima laboral que arroja los siguientes resultados.

**Tabla N° 9. Estudio de Clima Laboral, Noviembre del 2011 resultados generales de la empresa**

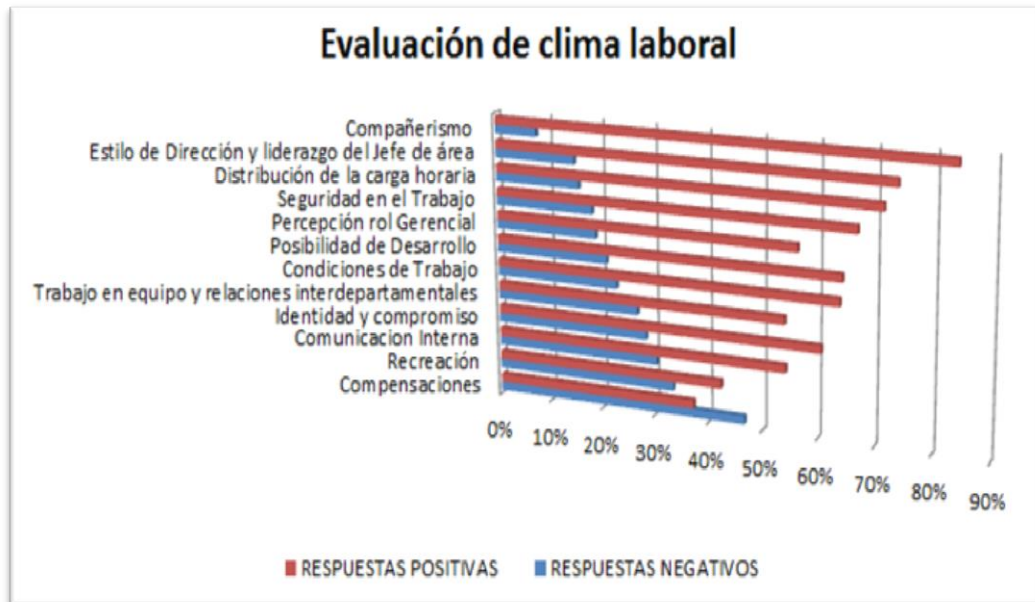
	FACTORES	RESPUESTAS NEGATIVOS	RESPUESTAS POSITIVAS
1	Compensaciones	47%	37%
2	Recreación	34%	42%
5	Comunicación Interna	30%	54%
4	Identidad y compromiso	28%	61%
3	Trabajo en equipo y relaciones interdepartamentales	27%	54%
6	Condiciones de Trabajo	23%	64%
7	Posibilidad de Desarrollo	21%	64%
8	Percepción rol Gerencial	19%	56%
9	Seguridad en el Trabajo	18%	67%
10	Distribución de la carga horaria	16%	71%
11	Estilo de Dirección y liderazgo del Jefe de área	15%	74%
12	Compañerismo	8%	84%

Total encuestados 320 empleados.

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de la empresa seleccionada para este piloto



Gráfico N° 26. Evaluación de clima laboral



Total encuestados 320 empleados.

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de la empresa seleccionada para este piloto.

Los resultados del clima laboral evidencian debilidades de identidad y compromiso, comunicación interna, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

## Factibilidad Financiera de la implementación de AT en la empresa

Tabla N° 10. Factibilidad financiera

FLUJO DE CAJA				
CONCEPTO	0	1	2	3
<b>INGRESOS</b>				
Ahorros generados por los AT		19.656,00	35.128,00	17.456,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		19.656,00	35.128,00	17.456,00
<b>Gastos de Administración</b>		14.448,96	15.171,41	15.929,98
Agua potable		604,80	635,04	666,79
Luz Eléctrica		960,00	1.008,00	1.058,40
Internet		524,16	550,37	577,89
Teléfono		600,00	630,00	661,50
Mantenimiento Oficinas		600,00	630,00	661,50
Suministros de Oficina		600,00	630,00	661,50
Capacitación		10.560,00	11.088,00	11.642,40
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		14.448,96	15.171,41	15.929,98
<b>TOTAL GASTOS</b>		14.448,96	15.171,41	15.929,98
<b>UTILIDAD</b>		5.207,04	19.956,59	1.526,02
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>				
(-) 15% Participación Trabajadores		781,06	2.993,49	228,90
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		4.425,98	16.963,10	1.297,12
(-) 25% Impuesto a la renta		1.106,50	4.240,78	324,28
<b>UTILIDAD NETA</b>		3.319,49	12.722,33	972,84
(-) Inversión	-18.676,56	-18.676,56	0,00	0,00
(+) Valor Residual				
<b>EXCEDENTE OPERACIÓN</b>		-15.357,07	12.722,33	972,84
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>	-18.676,56	-15.357,07	12.722,33	972,84
<b>FLUJO FINANCIERO NETO</b>	-18.676,56	-34.033,63	-21.311,30	-20.338,47

VALOR ACTUAL NETO	-21.553,62
-------------------	------------

TMAR	12%
------	-----

TASA INTERNA DE RETORNO	-44%
-------------------------	------

VALOR ACTUAL NETO	-21.553,62
-------------------	------------

TMAR	12%
------	-----

TASA INTERNA DE RETORNO	-0,43993372
-------------------------	-------------

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

En vista de que la empresa en su proceso de transformación, debe afrontar inversiones considerables en maquinaria, equipos, infraestructura, tecnología, entre otras, existe el temor de que la inversión en la implementación del equipo de AT resulte elevada, por lo que se analiza la factibilidad financiera luego de lo cual se determina que la inversión se

minimizada por los ahorros generados en las actividades ejecutadas por los AT. El detalle de los cálculos de la factibilidad financiera pueden observarse en el Anexo 4.

### **Análisis FODA del equipo de AT**

Conociendo el grado de aceptación del equipo de AT, el nivel de apoyo al proceso de cambio, el ambiente organizacional actual y el análisis de la factibilidad financiera del proyecto se cuentan con los insumos suficientes para realizar un **análisis FODA** que permitirá desarrollar el direccionamiento estratégico del equipo de AT.

Tabla N° 11. Análisis FODA del equipo de AT

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes informales dispuestos a ser parte del equipo de agentes de transformación.</li> <li>- Apoyo de la Gerencia General, accionistas y los grupos de interés interno.</li> <li>- Resultados favorables en el análisis de fuerzas de los grupos de interés hacia el proceso de cambio.</li> <li>- Resultados de estudio de factibilidad financiera favorable.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiencia de recursos.</li> <li>- Alto sentido de urgencia del proyecto.</li> <li>- Implantación de equipos de agentes de transformación embrionaria.</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Descontento en el sistema de compensaciones.</li> <li>- Canales de comunicación interna deficientes.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de cobertura de intervenciones del equipo de agentes de transformación hacia la sociedad, proveedores, clientes u otras empresas relacionadas.</li> <li>- Atraer al mejor Know how del mercado por la creación de un buen clima laboral.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deserción de los Agentes de transformación seleccionados.</li> <li>- Mandos medios se sienten amenaza de ser sustituidos por los Agentes de Transformación.</li> <li>- Cambio de la Gerencia General podría afectar a la sostenibilidad del proyecto.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### 3.2.1.3 Direccionamiento Estratégico del equipo de AT

#### Misión del equipo de AT

Somos un equipo de colaboradores multidisciplinarios comprometidos con la empresa que facilitan la gestión de cambio institucional mediante la práctica de los valores, cohesión interna y desarrollo de las capacidades institucionales.

#### Visión del equipo de AT

Ser reconocidos interna y externamente como el equipo de líderes especializados en gestionar cambios del comportamiento organizacional requeridos en procesos de transformación de gran magnitud.

#### Valores

El equipo de AT aplicará los mismos valores institucionales para sus actuaciones como equipo, estos son:



**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

## Código de trabajo del AT

- El Agente de Transformación no podrá realizar ninguna participación sin antes coordinarla con el Líder del equipo de agentes de transformación.
- El AT que no aplique los valores institucionales saldrá inmediatamente del equipo de AT.

## Estrategias

Luego de analizar las fortalezas y debilidades del equipo de AT, es decir la situación actual del equipo de AT, se genera estrategias provenientes de los puntos de apalancamiento evidenciados en las oportunidades y fortalezas identificadas y nacen estrategias que permitan desactivar las posibles bombas de tiempo que se generen cuando se juntan la amenaza y las debilidades.

Tabla N° 12. Relación estrategias-acciones

Estrategia	Acciones
Mantener el apoyo permanente de la alta gerencia y mandos medios.	Realizar reuniones trimestrales de los AT con Gerente General y mandos medios. Presentar resultados de las intervenciones del equipo de AT.
Atraer y mantener a los mejores líderes informales existentes en la empresa a través de un programa de incentivos.	Diseñar un proceso de selección riguroso y creativo. Realizar sondeo de percepción de valor de los AT y en función de ello desarrollar plan de incentivos.
Posicionar al equipo de agentes de transformación dentro de la empresa.	Crear canales de comunicación interna y a través de ellos posicionar a los AT. Entregar uniforme de identificación del AT.
Especializar al equipo de AT	Diseño de programa de formación a través de niveles de formación teórica práctica.

Estrategia	Acciones
Implementar un sistema de trabajo articulado con los jefes inmediatos de los agentes de transformación.	Desarrollo de backups de los AT para que actúen en su ausencia.
Mantener una cobertura de AT en todas las áreas de la empresa.	Seleccionar un agente por cada 10 empleados.
Asegurar la sostenibilidad del equipo de AT.	<p>Desarrollar manual para la Administración de los AT e incorporarlo en la gestión documental del sistema de calidad.</p> <p>Realizar un alcance en los contratos de los AT incorporando esta función.</p> <p>Posicionamiento del equipo de AT mediante comunicación permanente de sus intervenciones y resultados.</p>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Una vez definido el direccionamiento estratégico del equipo de AT y los mecanismos de seguimiento, el siguiente paso dentro de la planeación será definir el modelo operativo y las políticas y procedimientos que deberán aplicar.

### **Objetivos y Metas**

Para efectos del piloto se consideran dos objetivos del PEI, en los que el equipo de AT aporta para la consecución de los mismos.

**Objetivo:** Mejorar el clima laboral mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa.

**Meta:** Disminuir en relación al último estudio de clima laboral, 5 puntos por año en el porcentaje de respuestas negativas correspondientes a los factores detallados a continuación.

Tabla N° 13. Metas en relación a las debilidades

FACTORES	RESPUESTA NEGATIVAS	
	Antes del Piloto	Meta
Comunicación Interna	30%	25%
Trabajo en equipo y relaciones interdepartamentales	27%	22%
Identidad y compromiso	28%	23%

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

**Objetivo:** Crecer rentablemente mediante el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

**Meta:** Al concluir el piloto en el mes de Diciembre del 2012 alcanzar ventas de \$18 millones con un margen de contribución del 20% en la impresión de libros y textos.

#### 3.2.1.4 Modelo operativo del equipo de AT

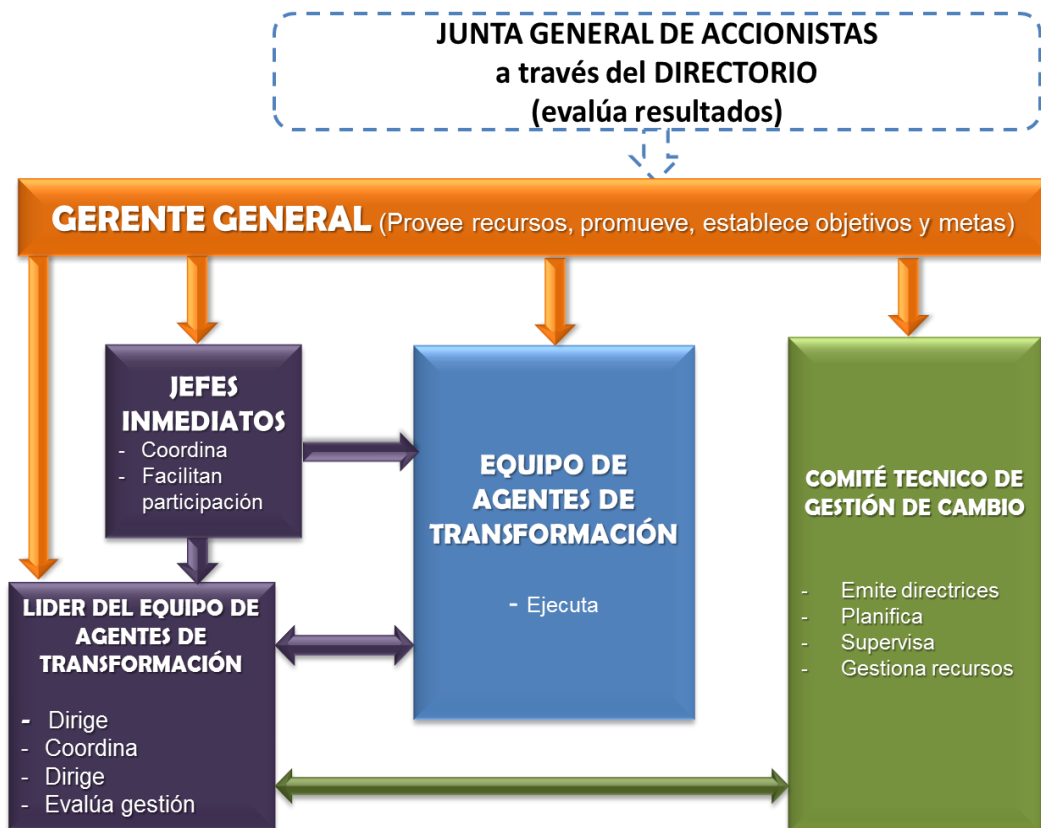
El modelo operativo de los AT se describe mediante los siguientes componentes:

- Actores que administran el equipo de AT y su interrelación.
- Insumos requeridos y los productos o servicios esperados generados.
- Descripción de funciones.
- Sistema de comunicación.
- Sistema de recompensas.
- Mecanismos de aseguramiento de la calidad
- Diseño del equipo de AT

## Actores que administran el equipo de AT y su interrelación.

En la gráfica siguiente se visualiza la interacción de los diferentes actores que participan en la administración del equipo de agentes de transformación.

Gráfico N° 27. Actores que administran el equipo de AT y su interrelación



**Fuente:** Empresa seleccionada

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes, marzo de 2013



## Insumos y/o servicios requeridos y entregables de cada sub-proceso

Tabla N° 14. Insumos y/o servicios y entregables de cada sub-proceso

PROVEEDOR	INSUMOS /SERVICIOS	Sub-proceso	ENTREGABLES	CLIENTE
Gerente DI	Plan Estratégico	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de fuerzas de grupos de interés hacia el proceso de cambio.</li> <li>- Direccionamiento estratégico del equipo de AT.</li> <li>- Plan de intervenciones</li> </ul>	Comité de gestión de cambio, Gerente General y Gerente de Desarrollo Institucional
	Análisis Organizacional e institucional.			
Gerente de TH	Estudio de clima laboral			
Gerentes de área	Postulantes reclutados	Selección de AT.	- Agente de Transformación seleccionado.	
Gerente DI	Plan de necesidades de participación.	Formación de AT	- Plan de formación	Comité de gestión de cambio
Empresa de capacitación	Profesores calificados Contenidos		- Formación	Agente de Transformación
Gerente DI	Plan de posicionamiento de los AT ejecutado.	Ejecutar intervenciones	- Participación realizada conforme lo solicitado.	Requirente de intervenciones
	Materiales logísticos			
Personal	Encuestas	Evaluar resultados	Nivel de satisfacción Cumplimiento de objetivos	Gerente General

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

## **Manual de Funciones**

### **Gerente General**

- Promueve el posicionamiento del equipo de agentes de transformación en la empresa.
- Provee los recursos necesarios para la operación del equipo de AT.
- Establece y evalúa el cumplimiento de objetivos y metas del equipo de AT.

### **Líder del equipo de Agentes de Transformación**

- Realizar la formulación y ejecución del proyecto.
- Resolver conflictos que se presenten en la ejecución del proyecto.
- Elaborar informes de avance del proyecto.
- Planificar y evaluar la gestión de los agentes de transformación.
- Administrar los recursos asignados para el proyecto.

### **Comité Técnico de Gestión de cambio**

- Determinar las políticas, directrices y estrategias a cumplir.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento del plan de intervenciones de los AT.
- Aprobar el plan de intervenciones de los AT y su presupuesto.
- Resolver problemas que no pudiesen ser resueltos por el Gerente de Proyecto.
- Incorporar temporalmente a los profesionales internos o externos que asesoren y participen en este proceso.
- Nombrar y dar de baja a los Agentes de Transformación.
- Gestionar recursos ante la Gerencia General.
- Determinar las funciones del Líder del equipo de AT y evalúa su gestión.
- Establecer y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos a cumplir por parte de los Agentes de Transformación.
- Aprobar el programa de formación de los AT.

## **Agente de Transformación**

- Participar en calidad de capacitador en los eventos institucionales en los que se requiera su participación.
- Promover la cohesión intra e inter departamental.
- Aplicar los valores institucionales en todas sus acciones y promover su aplicación por parte de sus compañeros de trabajo.
- Proponer acciones que aporten al disminuir los efectos del impacto en las personas durante el proceso de transformación de la empresa.
- Cumplir con el plan de intervenciones aprobado por el comité de gestión de cambio.
- De más actividades solicitadas por el Líder del equipo de agentes de transformación.

## **Jefes inmediatos de los Agentes de Transformación**

- Redistribuir la carga de trabajo de los Agentes de Transformación de tal forma que pueda participar tanto en los eventos de capacitación como en las intervenciones planificadas.
- Participar y estimular la participación activa del personal a su cargo hacia todos los eventos institucionales de gestión de cambio.

## **Sistemas de comunicación**

Se creará en la intranet de la empresa un sitio a través de los cuales el equipo pueda comunicarse permanentemente, además utilizarán los canales usuales como el mail de la empresa, teléfonos de contacto.

El líder del equipo de AT convocará a reuniones antes y después de las intervenciones realizadas.

El Líder de AT se reunirá mínimo una vez por mes con el equipo técnico de gestión de cambio.

La Gerencia General mantendrá reuniones mensuales con todos los actores en la Administración del equipo de AT.

### 3.2.1.5 Sistema de seguimiento y evaluación

El Comité de gestión de cambio realizará el seguimiento permanente al cumplimiento del plan de implementación del equipo de AT y evaluará y reportará a la Gerencia General el cumplimiento de estrategias de implementación a través de los siguientes indicadores:

Tabla N° 15. seguimiento y evaluación

Estrategia	Medida	Indicador	Estándar	Frecuencia
Mantener el apoyo permanente de la alta gerencia y mandos medios.	Sesiones de trabajo de los AT con la Gerencia General y mandos medios	# de sesiones de trabajo realizadas /4	$\geq 1$	Trimestral
Proceso de selección riguroso.	Índice de rotación de los AT	# deserciones / total de AT	$\leq 5\%$	Anual
Programa de incentivos para los AT.				
Posicionamiento del equipo de AT	Efectividad de intervenciones realizadas	# personas que califican como Buena y Excelente / Total encuestados	$\geq 90\%$	Cada participación
Especializar a los AT				
Apoyo de los Jefes de los AT	Cumplimiento del Plan de intervenciones	% de cumplimiento	$\geq 90\%$	Anual

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Adicionalmente el equipo técnico de gestión de cambio realizará la evaluación del cumplimiento de metas establecidas en el direccionamiento estratégico del equipo de AT.

Cuando el resultados no sean los esperados, el equipo de gestión de cambio deberá implementar acciones correctivas y preventivas, mismas que estarán documentadas en un plan de mejora.

### 3.2.1.6 Presupuesto para desarrollo del piloto

El presupuesto para las intervenciones es cubierto por fuentes internas y externas. Además, se aplicará el financiamiento de la Secretaría Técnica de capacitación y formación profesional del Ecuador (SETEC).

Gráfico N° 28. Presupuesto del piloto

DETALLE	2012	EFFECTIVO	CANJE
Premios para concurso uniendo mentes	350	0	350
Premios para concurso mejor compañero	546	0	546
Proceso de selección de Agentes de Transformación.	1.120	1.120	0
Evento "hora de arranque" personal de producción, servicios generales y bodegas evento 80% financiado por SETEC. Incluye revista recuerdo	4.032	4.032	0
Materiales logísticos para intervenciones de los agentes de transformación. (camisetas, gorras)	1.000	1.000	0
Evento lanzamiento de la nueva imagen institucional	500	500	0
Premios para concurso de renovación de identidad institucional	1800	0	1800
Difusión de Misión, Visión y valores a través de cuadros colocados en las distintas áreas	1.000	1000	0
Formación de Agentes de Transformación	3.200	3.200	0
Evento abriendo fronteras	0	0	0
Grito de empoderamiento (Producción)	150	150	0
Implementación de 5s	1.000	1.000	0
Encuesta de clima laboral (se realiza con recursos propios)	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14.348</b>	<b>12.002</b>	<b>2.346</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### 3.2.1.7 Plan de trabajo

Tabla N° 16. Plan de trabajo

Detalle	Inicio	Fin
<b>Sub-proceso 1: Planeación</b>		
Formar el Equipo técnico de gestión de cambio	05/01/12	06/01/12
Establecer el direccionamiento estratégico	09/01/12	20/01/12
Definir el modelo operativo del equipo de AT	23/01/12	03/02/12
Definir y aprobar metas a cumplir	06/02/12	20/02/12
Elaborar y aprobar cronograma de intervenciones	21/02/12	27/02/12
Diseñar herramientas a aplicar en cada participación.	28/02/12	05/03/12
Obtención de Recursos	06/03/12	19/03/12
<b>Sub-proceso 2: Selección de los AT</b>		
Determinar las competencias de los AT	20/03/12	26/03/12
Reclutamiento de AT	27/03/12	16/04/12
Selección de AT	17/04/12	07/05/12
Acto de posesión de los AT seleccionados	08/05/12	08/05/12
<b>Paso 3: Formar Agentes de Transformación</b>		
Elaborar programa de formación	09/05/12	15/05/12
Taller de formación básica	16/05/12	05/06/12
<b>Paso 4: Ejecución de intervenciones</b>		
Concurso para renovación de la imagen institucional	06/06/12	03/07/12
Evento de socialización de la misión , visión y valores "Hora de arranque"	04/06/12	31/07/12
Programa abriendo fronteras (área de producción)	01/08/12	28/08/12
Grito de empoderamiento (área producción)	29/08/12	11/09/12
Implementación primera fase del programa 5S	12/09/12	23/10/12
Elaboración y entrega de revista recuerdo del evento	24/10/12	13/11/12
<b>Fase 5: Evaluación del piloto</b>	09/04/13	09/04/13
Evaluar Cumplimiento de resultados	14/11/12	27/11/12
Generar plan de acciones correctivas	28/11/12	11/12/12

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### 3.2.2 Sub-proceso de Selección de los Agentes de Transformación

Para la selección de los AT se ejecutan las siguientes actividades:

- Determinar las competencias de los agentes de transformación.
- Determinar la cantidad de Agentes de transformación hacer seleccionados.
- Realizar reclutamiento de potenciales agentes de transformación.
- Selección de los AT.
- Dar legitimidad a los Agentes de Transformación haciendo público su nombramiento y el respaldo por parte de la alta gerencia.
- Inclusión de nuevos miembros
- Baja de AT

#### 3.2.2.1 Determinar competencias de los AT

Las competencias de los Agentes de Transformación se determinan en base a las necesidades de gestionamiento del cambio identificadas en cada proyecto y/o actividad prevista para cada etapa de transformación de la empresa. Este análisis se describe en los cuadros siguientes:

#### ETAPA 1 “REALINEACIÓN” 2012

Esta etapa consiste en la construcción de un nuevo norte para la empresa a través de un ejercicio de planeación estratégica, la generación de cambio en la estructura orgánica de la empresa alineada a este nuevo norte. Estas actividades crean un ambiente de incertidumbre en la empresa si no existe una comunicación apropiada por ello se tiene previsto las siguientes actividades en las que participarán los Agentes de Transformación.

Tabla N° 17. Identificación de competencias en función de actividades planificadas

Objetivo	Actividad planificada / No. De participantes	Necesidad de participación y comportamiento esperado del AT	Competencia identificada
Determinar y socializar la nueva misión, visión valores,	Comunicados internos sobre el proceso de Planeación Estratégica.	Sentir como propia la empresa y comunicar el nuevo norte de forma clara logrando que entiendan el mensaje e impactándolos en el sentido que desea.	Comunicación

Objetivo	Actividad planificada / No. De participantes	Necesidad de participación y comportamiento esperado del AT	Competencia identificada
objetivos y estrategias de la empresa.	Evento "Hora de Arranque" en el que se socializa en nuevo direccionamiento de la empresa.  <b>Participan:</b> Todos los empleados de Guayaquil. 8 horas.	Crear compromiso en la gente, conduciéndose con mucho respeto y calidez hacia las personas.	Liderazgo para el cambio
		Participa y promueve las actividades que fomentan el trabajo en equipo y el conocimiento compartido.	Impacto e influencia.
Fortalecer la identidad de los empleados con la empresa mediante su participación en la construcción del nuevo logotipo y canción de la empresa.	Concurso para crear el nuevo logotipo y canción de la empresa. <b>Participan:</b> Todos los empleados de Guayaquil (330)	Da <i>coaching</i> para desarrollar habilidades en las personas observando sus potenciales y motivándolos a participar en el concurso.	Empowerment Impacto e influencia.
Fortalecer la identidad de los empleados con la empresa mediante su participación en la construcción del nuevo logotipo y canción de la empresa.	Evento de lanzamiento de la nueva imagen de la empresa a nivel interno. <b>Participan:</b> Todos los empleados de Guayaquil (330) 4 horas.	Colaborar activamente antes, durante y posterior al evento, transmitiendo energía en todo momento.	Trabajo en equipo Dinamismo

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes



## ETAPA 1 “REALINEACIÓN” 2012

**Preparación para el cambio:** La empresa incorporará nuevas líneas de producción con tecnología de punta lo cual requiere un alto nivel de predisposición del personal al aprendizaje y flexibilidad para adaptarse a los nuevos requerimientos de la tecnología, adicionalmente a corto plazo la empresa diversificará sus productos y servicios e incorporará nuevos clientes con necesidades diferentes a los clientes actuales, además se iniciará un proceso de certificación de la norma ISO 9000 por lo que se hace necesario fortalecer la cultura de servicio al cliente tanto interno como externo y la cultura de mejora continua. Todo lo antes indicado requiere de un proceso de preparación para la adopción de estos cambios, para lo cual se tiene previsto las actividades detalladas a continuación en las que es fundamental la participación de los Agentes de Transformación.

Tabla N° 18. Identificación de competencias en función de actividades planificadas

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad planificada</b>	<b>Necesidad de participación y comportamiento esperado en el Agente de Transformación.</b>	<b>Competencia identificada</b>
Incrementar el nivel de cohesión institucional mediante la creación de espacios formales e informales en los que interactúe el personal.	Programa abriendo fronteras basado en conocer y vivir el trabajo de otras áreas.	Motiva a otros para que estén dispuestos a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo excelentes resultados.	Flexibilidad Consciencia Organizacional
	Implementar grito de empoderamiento como un ritual de inicio de jornada en las distintas áreas.	Lidera la implementación de este ritual hasta que se esté interiorizado en la cultura organizacional.	Confianza en sí mismo Dinamismo Comunicación e Impacto Influencia. Consciencia Organizacional

Incrementar el nivel de comunicación interna mediante la creación de canales de comunicación.	Activar la intranet, wall papers, mail masivo y carteleras digitales.	Capacita a sus compañeros en el uso de los canales de comunicación interna y motiva el uso de ellos para compartir, conocimientos, experiencias e información, se ocupa sistemáticamente en promover	Crear redes a partir de comunidad de interés.
Incrementar la eficiencia operacional mediante el desarrollo de manuales de procedimientos como una herramienta de capacitación y mejora continua.	Ejecutar plan de desarrollo de manuales de procedimientos con la participación de todos los involucrados	Lograr la apertura del personal en la transmisión de sus conocimientos que permitirán el desarrollo de manuales de procedimientos.	Comunicación Impacto e influencia
Instituir el orden y la limpieza a través de la implementación del programa 5s	Minga de orden y limpieza	Capacitar al personal sobre el programa 5S y motivar la participación en la minga organizada por la empresa.	Liderazgo para el cambio Flexibilidad Impacto e influencia

## ETAPA 2 “CRECIMIENTO” 2013

### Evidenciar la mejora continua:

Se requiere dar un vuelco en la modernización de la gestión administrativa y operativa, exponenciando la calidad del sistema de

planificación, dirección, ejecución y control de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Para ello se espera en esta etapa evidenciar una cultura de cumplimiento de la normativa de la empresa y haber instituido una cultura de mejoramiento continuo de los procesos y el fortalecimiento de la gestión del conocimiento.

**Tabla N° 19. Identificación de competencias en función de intervenciones planificadas**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad planificada</b>	<b>Necesidad de participación del AT</b>	<b>Competencia identificada</b>
Incrementar la eficiencia operacional mediante la institucionalización de la mejora continua.	Levantamiento indicador de cada proceso.	Brindar apoyo al área de procesos en el levantamiento de indicadores por proceso.	Trabajo en equipo.
	Implementación de check list de auto-control a fin de evidenciar el cumplimiento de la normativa vigente y generar planes de acciones correctivas y preventivas cuando los resultados no sean favorables.	Promover que los responsables de cada área corran los check list periódicamente, se expongan los resultados a discusión y se generen planes de acción correctiva hasta que se vuelva parte de la cultura de la empresa.	Impacto e influencia Pro-actividad Comunicación Fortaleza Liderazgo para el cambio
Incrementar la eficiencia operacional mediante la institucionalización de la mejora continua	Implantación de la Gerencia Visual.	Capacitar y persuadir al personal para que exponga los resultados negativos y los vea como oportunidades de mejora y no como amenazas.	Impacto e influencia Liderazgo para el cambio
Incrementar la eficiencia operacional	Programa “1 hora para crecer” que consiste en el intercambio de	Motivar al personal para identifique temas en que se considera experto y destine 1	Impacto e influencia

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad planificada</b>	<b>Necesidad de participación del AT</b>	<b>Competencia identificada</b>
a través del fortalecimiento de la gestión del conocimiento	conocimientos entre los colaboradores.	hora para enseñar a los interesados en aprender.	
	Programa “Abriendo fronteras internas” que consiste en conocer cómo funcionan otras áreas de la empresa, experimentando el trabajo en un periodo determinado.	Estimular al personal para la participación en el programa y además prepara el material para la explicación del funcionamiento del área.	Impacto e influencia
	Programa “Abriendo fronteras externas” que consiste en el intercambio de conocimientos culturales y profesionales con sus pares de otras empresas similares en otros países.	Se asegura que el programa funcione apoyando para que sea la empresa sea una buena anfitriona al recibir a invitados de otras empresas.	Desarrollo de relaciones
Incrementar la eficiencia operacional a través del fortalecimiento de la gestión del conocimiento	Programa e-learning a fin de colocar cursos para que los empleados puedan ingresar y capacitarse en cualquiera de los temas disponibles bajo este sistema.	Ser un tutor virtual a fin de dar soporte a quienes utilicen el programa e-learning del área a la que pertenece.	Comunicación Impacto e influencia
	Programa “Compartiendo experiencias” consiste en publicar casos de mejoramiento de cada área que sirvan como guía en caso de presentarse un problema de similares características en otras áreas.	Identificar los casos que pueden ser publicados en su área y capacitar a quienes poseen el conocimiento de estos casos para proceder a la publicación de los mismos	Comunicación Empowerment
Incrementar las ventas y rentabilidad	Implementación de proyectos en el área Editorial, Producción y de desarrollo corporativo.	Toma iniciativas y contribuye de manera importante al logro de los resultados.	Colaboración Fortaleza Calidad de Trabajo

Objetivo	Actividad planificada	Necesidad de participación del AT	Competencia identificada
a través de la implementación de los proyectos planteados en el plan estratégico.		Intervenir eficazmente en disputas ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento.	Capacidad de entender a los demás.
		Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus compañeros y brinda <i>coaching</i> para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo	Adaptabilidad al cambio

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### ETAPA 3 “SOSTENIBILIDAD” 2014

La **tercera** y última **etapa** se espera generar los anclajes suficientes que garanticen la salud financiera de la empresa y solidas capacidades ejecucionales necesarias para cumplir con el nuevo direccionamiento estratégico de la empresa. Una de las acciones claves para conseguir esto es la obtención de las certificaciones de calidad, medio ambiente y seguridad. Además se espera crear una cultura de innovación.

Tabla N° 20. Identificación de competencias en función de intervenciones planificadas

Objetivo	Actividad planificada	Necesidad de participación del AT	Competencia identificada
Incrementar la eficiencia operacional mediante la obtención de calificaciones y/o	Realizar actividad de difusión de la política y objetivos de calidad.	Capacitar al personal en la difusión de la política de calidad y comprometerlos en su cumplimiento.	Comunicación Trabajo en equipo Impacto e influencia

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad planificada</b>	<b>Necesidad de participación del AT</b>	<b>Competencia identificada</b>
certificaciones de calidad.	Implementar cultura de servicio al cliente interno y externo	Participar con el proveedor de servicios de capacitación en talleres enfocados a fortalecer cultura de servicio al cliente interno y externo.  Organizar encuestas de satisfacciones de clientes internos y apoyar la generación de acciones correctivas	Orientación al cliente
Incrementar la eficiencia operacional mediante la obtención de calificaciones y/o certificaciones de calidad.	Implementar auditores de calidad	Calificarse como auditores de calidad y desarrollar las auditorías requeridas.	Aprendizaje continuo Compromiso
Incrementar la eficiencia operacional mediante la evolución del programa 5s	Implementar auditores de 5s	Calificarse como auditores del programa 5S y desarrollar las auditorías requeridas.	Aprendizaje continuo Compromiso

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Una vez identificadas las competencias de los Agentes de Transformación el equipo técnico está en capacidad de elaborar el perfil del Agente de Transformación que servirá de base para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.

Tabla N° 21. Perfil del Agente de Transformación

<b>Competencias</b>	<b>Comportamiento esperado</b>
<b>Fortaleza</b>	Saber enfrentar y superar los problemas
<b>Proactividad</b>	Pensar más allá es decir actuar de manera preventiva.
<b>Excelencia</b>	Hacer posible lo que parece imposible
<b>Trabajo en equipo</b>	Colaborar con los demás considerándose como parte de un engranaje
<b>Orientación al cliente</b>	Actuar pensando siempre en función de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Lograr que las personas de manera voluntaria se comprometan y apoyen los nuevos emprendimientos de la empresa.
<b>Compromiso</b>	Sentir como propio la empresa.
<b>Comunicación</b>	Escuchar y comunicarse de manera asertiva.
<b>Flexibilidad</b>	Motiva a otros a desarrollar la adaptabilidad ante nuevas situaciones.
<b>Empowerment</b>	Da <i>coaching</i> para desarrollar habilidades en las personas observando sus potenciales en el marco de la misión organizacional.
<b>Impacto e influencia</b>	Lograr que las personas ejecuten determinadas acciones a través de la persuasión y el convencimiento.
<b>Capacidad de entender a los demás.</b>	Intervenir eficazmente en disputas ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento.
<b>Dinamismo</b>	Habilidad para transmitir energía.
<b>Crear redes a través de comunidad de interés</b>	Estar atento a los intereses comunes que circulan en la empresa y promover a través de estas el compartir conocimientos, experiencias e información.
<b>Desarrollo de relaciones</b>	Construir redes de contactos con todos quienes influyen en los resultados de la empresa.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo dándole una formación integral que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a diversas necesidades de la empresa.
<b>Calidad de Trabajo</b>	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados
<b>Consciencia Organizacional</b>	Idea, implementa y se compromete con estrategias, herramientas y decisiones organizacionales a fin de disminuir el impacto en las empresa y en las personas, siempre priorizando la imagen y los objetivos institucionales por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Al tratarse de un equipo de Agentes de Transformación no es preciso que cada Agentes de Transformación tenga todas las competencias antes descritas, sin embargo se seleccionará a quienes posean el mayor número de competencias esperadas.

### **3.2.2.2 Diseño del equipo de AT**

#### **Requisitos**

El equipo de AT será mixto, es decir participarán un asesor externo y personal interno, estos últimos deberán reunir los siguientes requisitos:

Antigüedad en la empresa: no menor a 6 meses.

Jerarquía: Todas excepto mandos medios y alta gerencia.

Antecedentes: No contar con una sanción grave en los 2 últimos años.

Desempeño: Contar con una evaluación de desempeño de muy buena a excelente.

#### **Tamaño del equipo de AT**

Se seleccionará un agente de AT por cada 10 empleados de la empresa considerando mantener la cobertura de AT en todas las áreas de la empresa.

Se considera una tasa de deserción de 5%

### **3.2.2.3 Reclutamiento de potenciales Agentes de Transformación**

El equipo técnico decide como una estrategia de reclutamiento, desarrollar dos concursos, adicionalmente se solicitará al Gerente de área que elija



dentro del personal a su cargo a aquellos colaboradores que a su criterio reúnen el perfil de un Agente de Transformación.

Ambos concursos son diseñados con el fin de reclutar a personal que reúna las competencias descritas a continuación:

**Tabla N° 22. Competencias necesarias**


Competencias de las personas reclutadas	Concurso mejor compañero	Concurso uniéndose
Fortaleza	X	
Proactividad	X	X
Excelencia		X
Trabajo en equipo	X	
Orientación al cliente	X	
Liderazgo para el cambio		
Compromiso		X
Comunicación	X	
Flexibilidad		X
Empowerment		
Impacto e influencia	X	
Capacidad de entender a los demás.	X	
Dinamismo	X	X
Crear redes a través de comunidad de interés	X	
Desarrollo de relaciones	X	
Aprendizaje continuo		X
Calidad de Trabajo	X	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

A continuación, se presenta el diseño de ambos concursos y los resultados obtenidos:

Concurso “Mejor compañero (a)”.... Y el concurso “Uniendo mentes”.



TU HÉROE... TU EJEMPLO... TU APOYO...  
**TU LO ELIGES**

Postula a quien consideres el **“MEJOR COMPAÑERO O COMPAÑERA”**, a través de la cuenta de correo de comunicación interna o deposita en las ánforas ubicadas en la recepción y el comedor con los siguientes datos: **Nombre del postulante y el postulado, lugar de trabajo y motivo por el cual lo elegiste.** Se premiará a 30 personas.

Tabla N° 23. Resultados del concurso “Mejor Compañero”

Numero de postulados	Motivos por el cual fue postulado,	Competencia observada
2	Brinda apoyo y enseña	Trabajo en equipo, capacidad de entender a los demás.
3	Es un ejemplo a seguir, es buen trabajador	Calidad de Trabajo
2	Esta siempre alegre	Este comportamiento no permite visualizar una competencia.
10	Organiza siempre eventos que unen al área.	Impacto e influencia, crea relaciones a través de comunidad de interés.
3	Me escucha	Capacidad de entender a los demás
2	Es solidario	Capacidad de entender a los demás.
3	Comparte información no es egoísta.	Trabajo en equipo
4	Nunca dice no cuando solicitamos su ayuda.	Trabajo en equipo
4	Sus consejos son muy valiosos	Capacidad de entender a los demás
8	Apoya a resolver los problemas entre compañeros	Colaboración. Impacto e influencia,
1	No describe motivo	Se elimina
42	<b>SUBTOTAL</b>	
3	<b>ELIMINADOS</b>	
<b>39</b>	<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

De este total se descartan 3 postulados por los siguientes motivos:

- No se describe el motivo fueron postulados
- El motivo de postulación no permite ninguna de las competencias requeridas.

El segundo concurso realizado en la búsqueda de potenciales agentes de transformación se denomina “Uniendo Mentes”



**UNIENDO MENTES**

Atrévete a presentar **“tu idea”** para innovar tu trabajo y/ o resolver problemas operativos **“todas las ideas son válidas”**. Presenta tu “idea” a través de la cuenta de correo de comunicación interna o depositala en las ánforas ubicadas en la recepción y el comedor con los siguientes datos: **nombre, cargo, lugar de trabajo, descripción de la idea propuesta**. Se premiará a 30 personas.

A través de este concurso es posible reclutar al personal proactivo y comprometido con la institución, competencias deseadas para los Agentes de Transformación.

## **Resultados del concurso**

Participantes **25**

Nominados por segunda ocasión 8

TOTAL nuevos Agentes Potenciales **17**

En ambos concursos se logra reclutar a 56 potenciales Agentes de Transformación.

Adicionalmente se solicita a los Gerentes de área que elijan dentro de sus colaboradores aquellos que a su criterio reúnen el perfil requerido.

Como producto de esta nominación se reclutan a 30 empleados de los cuales 18 ya fueron postulados mediante ambos concursos por lo tanto se cuenta con 12 nuevos potenciales agentes.

Por lo tanto a través de los tres mecanismos fueron reclutados 78 potenciales agentes de transformación que pasaran al proceso de selección.

### **3.2.2.4 Selección de los Agentes de Transformación**

Todos los 78 agentes potenciales son llamados a un taller dirigido por una empresa de selección y capacitación con el objetivo de dar la introducción al proceso de Agentes de Transformación, sensibilizar a los participantes en la trascendencia de este proceso tanto para el progreso de la empresa como para el desarrollo personal en caso de ser seleccionados.

En el taller se cumple el siguiente programa:

1. Palabras del Gerente General
2. Explicación de que es un Agente de Transformación, cuál es la misión y Responsabilidades de un Agente de Transformación
3. Dinámicas grupales en los que deben exponer la interpretación de la misión, visión y valores. A través de este ejercicio se observará el trabajo en equipo, disposición al servicio y liderazgo.

4. Aplicación de Test Wartegg para identificar cualidades de liderazgo.

### **Resultados del Taller**

Todos los participantes estuvieron atentos e involucrados, existieron expresiones de agradecimiento por haber sido escogidos, la asistencia del 98% de los convocados fue algo relevante, ya que es un indicador de interés hacia el proceso. El personal de Quito estuvo involucrado tal como se esperaba, pudiendo captar lo primordial del evento.

Cabe destacar la oportuna participación del Gerente General de la compañía y de la Gerente de Desarrollo Institucional que lidera el proceso, sus palabras fueron oportunas y claras, promotoras de sentido de pertenencia hacia la empresa así como de responsabilidad con el proceso.

Se logra el compromiso cuando desde la cabeza se comparten los mismos objetivos, el haber escuchado al Gerente de la empresa hablar del futuro cercano hacia el éxito, cuando los invitó a ser parte del cambio, el que haya iniciado la jornada precisamente muestra un inicio claro hacia el alcance del objetivo planteado, aquí todos adquieren implícitamente un compromiso con la alta dirección y viceversa. La dinámica de explicar cada uno como difundir la misión, visión y valores también compromete a los participantes a realizarlo. Aquí empieza a forjarse un equipo de cambio.

### **Fortalezas del equipo**

El ser humano necesita ser reconocido, y el reconocimiento es un ingrediente importantísimo en la motivación, cuando se logra contar con personal motivado los objetivos se dan. El grupo estaba agradecido por haber sido seleccionado y hay que aprovechar esta oportunidad que no solo sirve para el proyecto sino para la ejecución del día a día de labores. Se está ante un grupo humano variado, con líderes informales con distintos niveles

de escolaridad, pero entusiasmados y dispuestos a dar lo mejor de sí, esto aunque parece algo sencillo, es muy relevante para el éxito del proceso de transformación de la empresa.

### **Desafíos identificados**

Al ser un grupo tan diverso pero con un mismo objetivo, el gran desafío es capacitar a este grupo humano en habilidades de liderazgo para ser gestores del cambio.

### **Resultados de la prueba Wartegg**

#### **Aspectos generales del Test.**

Las pruebas proyectivas miden: La proyección de la personalidad como un todo, específicamente los aspectos internos de la personalidad y aquellos aspectos que el sujeto no sabe (inconsciente). La aplicación de pruebas proyectivas permite la interpretación de la personalidad expresada en forma inconsciente.

El test Wartegg es una prueba de personalidad gráfica y proyectiva, de origen alemán, la cual a través de una serie de trazos, incita al individuo a producir dibujos personales, y que genera diversos elementos que se deben interpretar.

Aplicada la prueba a 76 participantes, 40 se destacaron con competencias de liderazgo y adaptación a los cambios.

A continuación se presenta un ejemplo tomado al azar de los resultados de la prueba.

## **Test Wartegg Nombre: Sujeto 1**

**Posicionamiento frente al medio:** Se muestra seguro frente al entorno que le rodea y con facilidad para posicionarse. Conocedor de sus capacidades y de lo que puede alcanzar por medio de su gestión, presenta habilidad para coordinar acciones conjuntas para lograr un objetivo común.

### **Relacionamiento interpersonal:**

Posee capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales marcadas por la cordialidad y el respeto, pese a que no se muestra muy expresivo de su afectividad.

### **Ambiciones y proyectos de vida:**

Tendencia al desarrollo y a la acción, sabe plantearse metas y conducir sus acciones hacia su consecución, aunque con cierta falta de organización en sus acciones para alcanzarlos puede dispersar su energía en acciones que no siempre conducirán al objetivo.

### **Manejo de ansiedades y frustraciones**

Posee la necesidad de involucrarse en actividades múltiples para dispersar sentimientos de ansiedad o miedo.

### **Utilización de la energía vital para el logro de objetivos**

Sabe conducir sus acciones hacia el logro de sus objetivos aunque en ocasiones tiende a dispersarse.

### **Procesos cognitivos**

Buen nivel intelectual con capacidad asociativa y sintética

### **Comportamiento frente a los valores**

Fuerte compromiso con los valores y las normas socialmente establecidas, facilidad para adaptarse a las políticas organizacionales.



### Aspectos por fortalecer sugeridos por el test

Capacidad de organización y sistematización de sus acciones para el logro de los objetivos.

#### 3.2.2.5 Posesión de nuevos AT y comunicación a la empresa

En un acto solemne el Gerente General posesiona al equipo de AT quienes recibirán su uniforme y placa en el que consta su misión.



Se publica en todos los canales de comunicación interna este evento.



### **3.2.3 Sub-proceso de Formación de los Agentes de Transformación**

#### **3.2.3.1 Objetivos del programa de formación**




El programa de formación permite dotar al personal seleccionado como Agentes de Transformación de conocimientos y competencias para:

- Concienciar de que ha finalizado una etapa de la empresa y estar en sintonía con la nueva etapa, pues como agente de cambio solo podrá promulgar algo en lo que cree.
- Internalizar su rol como generadores de cambio institucional.
- Identificar los desafíos de cambio organizacional asociados a la implementación del nuevo enfoque estratégico.
- Reconocer su rol a largo plazo.
- Realizar intervenciones efectivas que aporten a la ejecución de las actividades previstas en el proceso de transformación de la empresa.

#### **3.2.3.2 Diseño del programa de formación**

Para tal efecto se desarrolla un programa de formación continua, diseñado a la medida de la empresa, en función del tipo de intervenciones que se requiera conforme avanza el proceso de transformación de la empresa. En el caso de la empresa seleccionada como piloto, se ha previsto tres niveles de especialización teórico-prácticas tal como se describe en la tabla siguiente:

Tabla N° 24. Niveles de formación de los AT

Nivel	Requisitos
 <p>1er nivel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del proceso de Selección inicial.</li> <li>• Concluir el programa de formación básica.</li> </ul>
 <p>2do Nivel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar programa de formación básica.</li> <li>• Haber intervenido como AT en un evento masivo y al menos uno dirigido a un equipo pequeño.</li> <li>• Aprobar programa de formación intermedia.</li> </ul>
 <p>3er nivel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el programa de formación intermedia.</li> <li>• Haber participado al menos 4 intervenciones masivas.</li> <li>• Aprobar el programa de formación avanzada (Auditor ISO Líder, Líder Balance-score card, Mejora continua 2)</li> </ul>

La malla curricular de los tres programas de formación ajustados a las necesidades de la empresa seleccionada se describe en el Anexo N° 4.

Cada vez que que el Agente de Transformación culmina un nivel recibe un PIN, que le es entregado por las autoridades de la empresa en una ceremonia pública. Esta actividad se realiza como uno de los mecanismos de identificación de recompensa por el esfuerzo realizado para convertirse en Agente de Transformación especializado.

Gráfico N° 29. Pin agente de transformación



## Programa de formación

El programa de formación básica descrito en la tabla No. 5 , ejecutado en este piloto contempla el desarrollo de las competencias identificadas en función de las necesidades de participación de los AT en la empresa.



Tabla N° 25. Programa de formación básica

COMPETENCIA	OBJETIVOS / CONTENIDOS /DURACIÓN
Autoestima y motivación laboral	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el autoconocimiento para desarrollo de su autonomía, auto concepto, autoimagen, autoconfianza, autoevaluación.</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación de acciones y actitudes</li> <li>- Fortalecimiento de sus “AUTOS”.</li> <li>- Importancia de la autenticidad y espontaneidad técnica y personal.</li> <li>- Aprendiendo a cuidar y a quererse a sí mismo para cuidar a los demás.</li> </ul>
Sentido de pertenencia y empowerment	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el compromiso con la empresa y con el grupo de trabajo, manifestado en responsabilidad por las tareas individuales y grupales asignadas.</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia en la familia, en el trabajo y en la sociedad.</li> <li>- Sentido de pertenencia = compromiso emocional.</li> <li>- El empoderamiento como herramienta de autonomía y decisión.</li> </ul>
Comunicación asertiva y administración del tiempo	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.</p> <p>Desarrollar habilidad de comunicación con PNL e inteligencia emocional. Adquirir consciencia de la importancia del manejo del tiempo en la empresa.</p> <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de comunicación asertiva y afectiva.</li> <li>- Comunicación organizacional: como expresar con claridad asuntos inherentes al trabajo.</li> <li>- Expresión corporal verbal con PNL.</li> </ul>

COMPETENCIA	OBJETIVOS / CONTENIDOS / DURACIÓN	
Manejo de grupos y auditorio	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar habilidades correspondientes a la expresión verbal y no verbal ante el público. Crear estrategias de presentación que se plasmen en acciones.</p> <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresión oral, el poder de las palabras.</li> <li>- Técnicas de articulación reforzamiento de dicción y pronunciación.</li> <li>- Técnicas de elocución. técnicas de expresión corporal.</li> </ul>	4 h
Liderazgo carismático transformacional	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar la competencia profesional más importante en la dirección de grupos, el liderazgo carismático transformacional.</p> <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de liderazgo.</li> <li>- Forma ideal para asignar tareas.</li> <li>- La importancia del pensamiento divergente en los líderes.</li> </ul>	4 h
Fortaleza Pro-actividad Excelencia Trabajo en equipo	<p><b>Objetivo:</b> Entrenamiento en técnicas para intervenciones.</p> <p><b>Contenido:</b> Técnicas para intervenciones de alineación inter-funcional, socializaciones de temas específicos e interiorización de los valores institucionales.</p>	8 h
Consciencia Organizacional	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar habilidades para crear, implementar estrategias, herramientas y decisiones organizacionales priorizando la imagen y los objetivos institucionales por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.</p> <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional.</li> <li>- Conocimiento del nuevo direccionamiento estratégico de la empresa y los diferentes actores internos y externos que aportaran al logro de este nuevo norte.</li> </ul>	2 h
	<b>Sub. Total</b>	<b>38 h</b>
	<b>Entrenamiento práctico</b>	<b>8 h</b>
	<b>Total</b>	<b>46 h</b>

### **3.2.3.3 Ejecución del programa de formación básica**

Durante tres días el equipo de AT recibió sesiones de teoría, exposición temática, talleres y dinámicas grupales y ejercicios prácticos, donde se utilizó técnicas de sensibilización y de motivación para crear una consciencia de su rol en la empresa.

Un buen inicio fue la intervención del Gerente General quién participó al inicio y al final del proceso de formación básica dando a conocer el proceso de transformación que se realizará en la empresa y las expectativas que tenía acerca de cada uno de los AT seleccionados. También permitió que el equipo de AT reflexione acerca de la responsabilidad y sacrificio que representa ser un AT e invitó a que cada agente manifieste su voluntad de seguir participando en el proceso.

La empresa de capacitación a través de los contenidos programados profundiza al individuo como un ser integral, que solo puede dar en la medida que se sienta bien consigo mismo. Trabaja varios aspectos del ser humano y su vinculación con su comportamiento dentro de la empresa. El grupo de AT expresa sus percepciones y sentimientos, reconociendo el valor que tiene la empresa en su vida y establece compromisos.

Se pudo observar una evolución en el equipo de AT, ya que al inicio de los primeros talleres se observó resistencia, oposiciones y asistencia intermitente, cambiando este comportamiento a medida que avanza el proceso de formación, es decir que a pesar de que culminaron la formación el 90% del equipo convocado, estos AT lograron alcanzar los objetivos prometedores para la organización.

Se fomentó la importancia del liderazgo, con el objetivo de conocer mejor al personal que los AT deben intervenir tal cual un líder con su equipo de trabajo, su percepción del ambiente laboral y su valoración entre grupos de pares.

Se resalta la importancia de fortalecer aspectos relacionados con el perfil de un profesional competente (Saber, Saber hacer y Saber Ser), abordando un punto de partida que facilitaría el proceso, calidad de vida personal.

Se invita a los AT a crear conciencia de la importancia de su aporte en la institución. Se sensibiliza sobre su valor como seres integrales e influyentes en el bienestar de otras personas.

Se resalta la importancia del desarrollo de competencias como la comunicación asertiva y el *empowerment* en sus lugares de trabajo, concertando así, lo vital de llevar una vida coherente (pensamientos, palabras y acciones), basado en una firme escala de valores que se visualice en el desempeño cotidiano y sirva de ejemplo para las personas que le rodean.

#### **3.2.3.4 Técnicas utilizadas**

- Charla Magistral
- Videos y reflexiones
- Dinámicas
- Foros
- Evaluaciones
- Exposición por sub-grupos

#### **3.2.3.5 Metodología**

Para el desarrollo de este programa se aplica la Metodología Aprendizaje basado en experiencias, modelo de aprendizaje desarrollado por David Kolb (Guild y Garger, 1998).

### **3.2.3.6 Evaluar efectividad del programa de formación**

La evaluación de la efectividad del programa de formación, se realiza con base a los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a los participantes de las intervenciones realizadas por los AT.

### **3.2.4 Sub-proceso de ejecución y seguimiento**

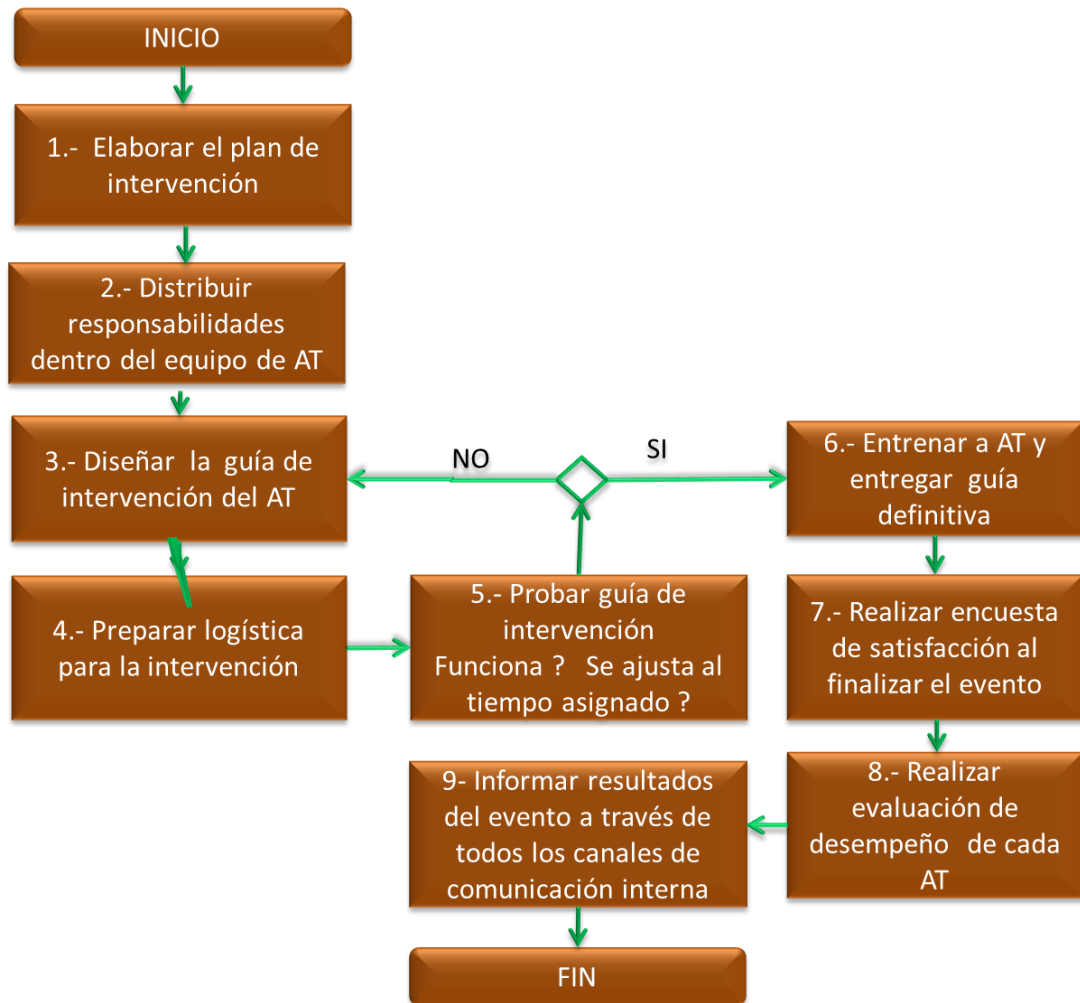
Una vez concluido el proceso de formación básica, es hora de poner en práctica lo aprendido, para ello la primera participación que realizará el equipo de AT será a través del evento denominado “Hora de Arranque” evento que es parte del Proyecto de cambio de cultura organizacional previsto en el Plan Estratégico de la empresa.

Para garantizar la calidad de las intervenciones el equipo de AT, se desarrolla un procedimiento de 9 pasos, descrito en el siguiente gráfico, mismo que es socializado y perfeccionado con todo el equipo de AT y con el apoyo del instructor de la empresa de capacitación participó en el proceso de formación básica.

Se prevé que en esta primera participación la empresa de capacitación contratada realizará un proceso de *coaching* con cada AT a fin de acompañarlo en el desarrollo de sus competencias durante su primera participación.



Gráfico N° 30. Diagrama del procedimiento para realizar intervenciones por parte de los AT



**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### **Paso 1: Elaborar el plan de participación**

Para realizar este plan, el Gerente de Desarrollo Institucional prepara el plan de participaciones mediante una entrevista con los Gerentes y Jefes del área a intervenir, la información y acuerdos se registra en el siguiente formato:

Tabla N° 26. Formato de Plan de participaciones

PLAN DE PARTICIPACIONES		No. 1
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Fecha de elaboración: 4-05-2012</b>		<b>Fecha de participación: 27-07-2013</b>
<b>Denominación del Evento: “Hora de arranque”</b>		<b>Presupuesto: \$4.032</b>
<b>Dirigido:</b> Personal del área de producción, bodegas y servicios generales y bodegas		
<b>Objetivos:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar los cambios que ocurrirán en el área de producción.</li> <li>2. Interiorizar los valores institucionales.</li> </ol>		
<b>Duración :</b> 8 horas por participante distribuidas en dos días de 4 horas		<b>No. de participantes:</b> 168
<b>Requerimientos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el evento utilizado fines de semana, coordinar con planificación de producción para utilizar tiempos de mantenimiento de máquinas.</li> <li>- Deben participar todo el personal sin excepción</li> <li>-</li> </ul>		
<b>DATOS PARA DESIGNACIÓN DE AT QUE PARTICIPARÁN</b>		
<b>Comportamientos esperados del AT</b>	<b>Competencias requeridas</b>	
Sentir como propia la empresa y comunicar el nuevo norte de forma clara logrando que entiendan el mensaje e impactándolos en el sentido que desea,	Comunicación	
Crear compromiso en la gente, conduciéndose con mucho respeto y calidez hacia las personas.	Liderazgo para el cambio	
Participa y promueve las actividades que fomentan la aplicación de los valores institucionales.	Impacto e influencia.	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Tabla N° 27. Plan operativo

Fecha	Actividades	Responsable
04-05-12 2 meses antes	1. Confirmar objetivos de la participación con el Gerente del (las) área (s) a intervenir.	Gerente de Desarrollo Institucional.
	2. Realizar diagnóstico del personal a ser intervenido.	Equipo metodológico de ATs
20-06-12 1 mes antes	3. Establecer estrategia de participación y obtener la aprobación del Gerente del área intervenida.	
	4. Selección de AT con las competencias requeridas para el evento	
20-07-12 1 semana antes	5. Diseñar y Seleccionar herramientas de participación	Equipo logístico de ATs
	6. Determine horarios y grupos participantes conforme se haya definido en la estrategia.	
	7. Elaborar check list logístico	
	8. Obtener materiales e insumos	Equipo metodológico de AT.
	9. Preparar guía del AT para su participación.	Equipo de AT seleccionado
26-07-12 1 día antes	10. Realizar simulacro con AT	Gerente de Desarrollo Institucional
27-07-12 El día del evento	11. Verificar que se ha cumplido con todo lo indicado en el check list logístico.	
6-08-12 1 semana después del evento	12. Realizar la evaluación del evento.	
	13. Publicar por los canales de comunicación interna el evento y sus resultados.	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Tabla N° 28. Distribución de los grupos a ser intervenidos

ÁREA	1ER DIA	2DO DIA	TOTAL
BODEGA	4	5	9
ENCUADERNADORA	16	7	23
FERAG	5	5	10
GRAPADORA	1	0	1
GUILLOTINA	1	0	1
MANTENIMIENTO	11	11	22
MONTACARGUISTA	3	0	3
PRE-PRENSA	3	3	6
PRENSA	5	4	9
TERMOSELLADO	20	51	71
ADMINISTRATIVO	13	0	13
TOTAL GENERAL	82	86	168
<b>DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL A SER INTERVENIDO</b>			
<p>El Gerente de Desarrollo institucional para realizar el diagnóstico del personal aplica una técnica denominada FODA para conocer la situación del personal con el objeto de que esta información sirva como insumo para diseñar las estrategias y herramientas de participación, para ello se conforma un equipo para que realice el diagnóstico obteniéndose los siguientes resultados:</p>			
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General y Gerente de Planta apoya el proceso de participación en el área de producción y logística.</li> </ul>		<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición del personal para mejorar conflictos internos.</li> </ul>	

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo limitado para realizar la participación.</li> <li>- Insuficiencia de recursos.</li> <li>- Primera participación del equipo de AT.</li> <li>- Canales de comunicación interna deficientes.</li> </ul>	<p>Restricciones y proceso lento de SETEC pone en riesgo la realización del evento en los días planificados.</p> <p>Posible ausencia del Gerente General en la fecha programada.</p>
<b>ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las intervenciones deberán tener un tiempo máximo de 4 horas.</li> <li>- Los grupos asignados a cada AT no deberán ser mayores a 25 y se conformarán mediante un mix equitativo con todas las áreas participantes.</li> <li>- Mensaje del Gerente General deberá ser grabado en un video en caso de no poder estar presente.</li> <li>- El instructor de la empresa de capacitación realizará una día antes del evento un simulacro en el lugar del evento para validar</li> <li>- Se escogerá a un empleado de producción que sea considerado como un ejemplo para que dé un mensaje incentivando a la cohesión y compromiso a sus compañeros de trabajo.</li> <li>- Los AT de producción será quien diseñe las herramientas de participación pues conocen más de cerca la problemática del personal.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

## **Paso 2: Distribuir responsabilidades dentro del equipo de AT**

Al tratarse de un evento dirigido a 168 empleados, se requiere que el equipo de AT se organice de tal forma que cada AT participa en un sub-grupo con responsabilidades específicas conforme se detalla en la tabla siguiente, estas responsabilidades serán rotativas de tal forma que un AT practique todos los roles requeridos para una participación.

Tabla N° 29. Distribución de responsabilidades dentro del equipo de AT

Equipos de trabajo	Responsabilidad
Equipo logístico	Planificar, obtener y distribuir los materiales e insumos logísticos requeridos para la participación.
Equipo metodológico	Diseñar la guía con la metodología y herramientas a utilizar durante su participación. Ajustar las herramientas disponibles a los objetivos de la participación. Desarrollar nuevas herramientas que quedarán disponibles en el Banco de Herramientas del equipo de AT.
Equipo de comunicación	Serán quienes participen como maestros de ceremonia y prepararán el programa a seguir y diseñarán el material comunicacional a utilizarse como invitaciones, anuncios, etc y elaborarán y ejecutarán el plan de posicionamiento de los AT dentro de la empresa. Durante todo el evento, tomarán fotografías, filmarán y realizarán entrevistas a los participantes.
Equipo de supervisión	Supervisarán que los AT cumplan con las actividades y tiempos previstos en la guía de participación del AT. En este equipo se incluye a un delegado del comité de gestión de cambio y al Gerente de Desarrollo Institucional.
Equipo que participará directamente con el personal.	Los AT que participarán serán aquellos que al momento tengan las competencias que se requieren según las actividades a realizar, lo dicho se lo ilustra con un ejemplo, si la actividad requiere que el AT tenga un buen nivel de manejo de grupos, este será quien lidere el equipo y quien esté en un proceso de desarrollo participará en calidad de asistente.

**Nota:** Estos equipos estarán conformados por 2 a 3 AT

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### **Paso 3: Diseñar las herramientas de participación y guía de AT**

En función de la información recopilada, el equipo metodológico de AT escogerá dentro de la base de datos de herramientas de participación las actividades que considere aportarán a logro del objetivo (Ver Anexo No. 5).

Se detalla el Banco de Herramientas disponible en la empresa Editorial, mismas que fueron desarrolladas en conjunto con el instructor de la empresa de capacitación con los aportes del equipo de AT. Este banco de herramientas estará disponible en el sitio creado para el equipo de AT en la intranet de la empresa.

Una vez que se ha seleccionado las herramientas a utilizar, se requiere desarrollar la guía del AT que contenga secuencia de aplicación y los tiempos máximos de la ejecución de cada una de tal manera que se llegue con el mensaje central de manera estructurada y de fácil aprendizaje para los participantes, tal como se indica en la Tabla siguiente:

Tabla N° 30. Guía de participación del Agente de Transformación

Secuencia de aplicación de herramientas	Tiempo
1. Inauguración del evento y organización de sub-grupos	10'
2. Actividades para aclarar el objetivo del evento.	10'
3. Actividades para Concienciar sobre la concentración mental requerida en el evento. (opcional)	10'
4. Actividades para confirmar entendimiento del objetivo del evento.	5'
5. Actividad rompe hielo que crea un ambiente relajado.	20'
6. Actividad para que los participantes conozcan algo más de sus compañeros. (opcional)	20'
7. Momento destinado a alimentación, dependerá del horario en que se ejecute el evento.	40'
8. Actividad realizada con el mensaje central del evento. La metodología para hacer llegar este mensaje dependerá del auditorio, del tiempo disponible y del tema, pudiendo ser una actividad experiencial, una exposición verbal, un video, etc.	60'
9. Plenaria de retroalimentación.	20'
10. Plenaria de experiencias del evento (Seleccionar a una persona por grupo para que exprese su experiencia y conclusiones de la participación).	15'
11. Entrega de encuesta de evaluación del evento	10'
<b>TOTAL</b>	<b>4H 06'</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El documento guía del AT contiene la tabla indicada anteriormente y estará adjunto un detalla de cada actividad y las condiciones de seguridad que debe tener en cuenta en cada una de ellas.

Además se entregará a cada AT una caja con todos los materiales requeridos para ejecutar cada actividad.



#### Paso 4: Preparar logística para ejecutar plan de participación

En este paso se desarrolla un check list con las actividades a realizarse antes, durante y después del evento y además se realiza las gestiones para obtener los materiales requeridos

Tabla N° 31. Check list de la logística del evento

Evento: \_\_\_\_\_

Fecha de Planificación: \_\_\_\_\_ Fecha de evento: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES ANTES DEL EVENTO	Resp.	Check
<b>Organización inicial del evento:</b>		
1. Elegir equipos de trabajo de AT que intervendrán y distribuir tareas y responsabilidades.		
2. Realizar programa de actividades en el evento con hora y participantes		
3. Enviar el programa a disertantes.		
<b>Invitaciones:</b>		
4. Realizar diseño de invitaciones.		
5. Realizar lista de invitados.		
6. Enviar invitaciones (la invitación deberá indicar el tipo de vestimenta y accesorios que deben llevar, número telefónico de contacto para consultas, lugar, fecha, hora)		
7. Enviar invitaciones a los disertantes del evento.		
8. Confirmar asistencia de invitados.		
9. Confirmar asistencia de invitados especiales y disertantes del evento.		
<b>Adecuaciones del lugar del evento:</b>		
10. Equipos de Tecnología (video conferencia / Infocus / Computadora, wifi)..etc.		
11. Adecuaciones físicas		
12. Elaborar roll up a utilizar en el evento o cualquier otra		

<b>ACTIVIDADES ANTES DEL EVENTO</b>	<b>Resp.</b>	<b>Check</b>
decoración del lugar del evento.		
13. Obtener Equipos de audio, micrófono, parlantes., etc		
<b>Capacitación, Presentadores y disertantes:</b>		
14. Elegir quienes serán los animadores del evento (se recomienda sea un hombre y una mujer seleccionados del grupo de agentes de transformación).		
15. Confirmar con capacitadores internos o externos detalles del evento y requerimientos de ellos.		
16. Realizar un repaso de cada una de las intervenciones		
<b>Alimentación:</b>		
17. Contratar alimentación		
<b>Diplomas y obsequios a entregar:</b>		
18. Elaborar diplomas y/o obsequios según el caso. Nota: Se recomienda entregar un obsequio simbólico preparado por alguna otra área de la empresa.		
19. Distribuir materiales		
<b>Documentos y formularios que se utilizaran en el evento:</b>		
20. Realizar formulario de asistencia.		
21. Preparar información a presentar en el evento (power point, carpetas, etc)		
<b>Equipos y materiales:</b>		
22. Obtener cámara de fotos y video		
23. Obtener persona que tomara las fotos y video.		
24. Obtener extensión eléctrica.		
25. Obtener equipos de video conferencia (cuando aplique).		
<b>Salón del evento</b>		
26. Solicitar una copia de llave del salón u obtener teléfono de contacto con la persona que tendrá la llave.		
<b>Preparación de ambiente en lugar del evento</b>		
1. Instalar laptop con música para recibir a los participantes		

<b>ACTIVIDADES ANTES DEL EVENTO</b>	<b>Resp.</b>	<b>Chec k</b>
<b><i>Recibir participantes</i></b>		
2. Colocar formulario de Asistencia a la entrada del salón asigne una persona que se encargue de recibir a los participantes y obtener la firma sobre el registro de asistencia.		
3. Enviar programa a las personas involucradas.		
<b><i>Alimentación</i></b>		
4. Colocar alimentación en el lugar del evento en el momento acordado con el proveedor.		
<b><i>Inicio del evento</i></b>		
5. Colocar programa en el podium		
6. Lectura del programa por parte de 2 Agentes de Transformación, hombre y mujer.		
<b><i>Realizar capacitación</i></b>		
7. Verificar que los temas programados sean los dictados por la empresa de capacitación		
<b><i>Documentar evidencias de realización del evento</i></b>		
8. Tomar fotos y filmar tanto en la matriz como en las agencias.		
<b><i>Al finalizar el evento</i></b>		
9. Tomar foto grupal.		
10. Entregar obsequios.		
11. Realizar hoja de evaluación del evento.		
<b>ACTIVIDADES DESPUÉS DEL EVENTO</b>	<b>Resp.</b>	<b>chec k</b>
<b><i>Comunicación interna</i></b>		
1. Publicar en canales de comunicación interna (Wall paper, carteleras) el evento realizado.		

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### **Paso 5 y 6: Probar funcionamiento de herramientas y entrenar a AT**

Este paso contempla realizar un piloto de aplicación de la guía de AT en el lugar donde se realizará el evento, luego de lo cual se ajustan las actividades de tal manera que se cumpla con el objetivo y los tiempos establecidos, además permitirá que los AT se entrenen en la ejecución de las actividades y compartan buenas prácticas.

### **Paso 7: Realizar encuesta de satisfacción**

Al final del evento se entrega al personal intervenido el formulario que consta en el Anexo 3 a fin de conocer su nivel de satisfacción al término de cada participación.

### **Paso 8: Evaluar desempeño de cada AT**

Durante el evento estará presente el Gerente de Desarrollo Institucional o su delegado y un miembro del comité de gestión de cambio, quienes observarán la participación de cada AT durante el evento y colocarán una calificación del desempeño de cada uno.

### **Paso 9: Informar los resultados de la participación realizada.**

El equipo de AT designado para la comunicación del evento prepara el material de comunicación para ser expuesto en todos los canales de comunicación interna de la empresa previa aprobación del Gerente de Desarrollo Institucional y Gerente General.

### **3.2.5 Sub-proceso de Evaluación y mejora continua del equipo de AT**

La gestión del equipo de AT se evalúa en función del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el sub-proceso de Planificación. Para ello, se aplicarán los pasos detallados a continuación.

Paso 1: Analizar los resultados de cumplimiento de metas.

Paso 2: Analizar el desempeño de los AT.

Paso 3: Identificar los aspectos a mejorar

Paso 4: Generar un plan de acción correctiva y preventiva. Aplicando la técnica de 5W+H, se definen las tareas a ejecutar, así como las responsabilidades y tiempos respectivos.

Paso 5: Festejar los resultados logrados. Una de las características de los equipos de alto desempeño, es tener un objetivo común; sin embargo, no es suficiente que exista este objetivo si una vez conseguido no es reconocido a través de algún mecanismo de recompensas.

Para determinar las recompensas a aplicar se realiza una encuesta a fin de determinar las cosas que son más valoradas por los empleados y en función de los resultados y la factibilidad económica de aplicarlos la gerencia general autoriza su implementación.

Como resultado de la encuesta realizada al equipo de AT se obtuvo que lo que se valoraba es el tiempo que podían pasar con sus familias, por tanto se estableció que un premio por cumplimiento de objetivos estaría asociado con días de vacaciones.

Adicionalmente, la empresa decide realizar reconocimientos públicos la entrega de elementos simbólicos del logro de objetivos tales como pines.

Paso 6: Generar plan de acción preventiva y correctiva.

Para efectos de esta tesis, los pasos del 1, 2, 3, 4 y 6 serán desarrollados en el subtítulo 3.3 Evaluación del piloto, por cuanto esta información, además de ser parte del sub-proceso del diseño, también constituye un insumo básico para la evaluación general del piloto.

### 3.3 Evaluación del piloto

#### 3.3.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los datos generados en los seguimientos realizados durante la ejecución del piloto, mismos que luego de ser evaluados permitirán identificar los ajustes que requiera e diseño original del equipo de AT, a fin de plantear la propuesta definitiva descrita en el Capítulo IV de esta tesis.

##### 3.3.1.1 Análisis de cumplimiento de estrategias

Tabla N° 32. Análisis de cumplimiento de estrategias

Estrategia	Medida	Indicador	Meta	Cumplimiento
Mantener el apoyo permanente de la alta gerencia y mandos medios.	Sesiones de trabajo de los AT con la Gerencia General y mandos medios	# de sesiones de trabajo realizadas /4	$\geq 1$	Se realizaron 4 reuniones con la Gerencia General
Proceso de selección riguroso.	Índice de rotación de los AT	# deserciones / total de AT	$\leq 5\%$	Desertaron 2 AT en el primer año de implementación
Programa de incentivos para los AT.				
Posicionamiento del equipo de AT	Efectividad de intervenciones realizadas	# personas que califican como Buena y Excelente / Total encuestados	$\geq 90\%$	En la primera fase se realizaron 5 intervenciones. El promedio del índice de satisfacción es de 94,38
Especializar a los AT				
Apoyo de los Jefes de los AT	Cumplimiento del Plan de intervenciones	% de cumplimiento	$\geq 90\%$	Se cumplió el 100% de lo planificado con un retraso de 1 mes en la ejecución.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

En esta primera fase, se puso especial énfasis en cumplir con las estrategias planteadas, pues permitirían sentar las bases para continuar el proyecto. Por lo tanto, los resultados fueron satisfactorios.

### 3.3.1.2 Análisis de cumplimiento de metas

En relación al clima laboral, se obtuvieron los siguientes resultados después de la aplicación del piloto:

Tabla N° 33. Cumplimiento de objetivo de mejoramiento de clima laboral

FACTORES	RESPUESTA NEGATIVAS			
	Antes del Piloto	Meta	Después del piloto	Cumple
Comunicación Interna	30%	25%	23%	SI
Trabajo en equipo y relaciones interdepartamentales	27%	22%	23%	NO
Identidad y compromiso	28%	23%	19%	SI

**Fuente:** Investigación directa, diciembre de 2012.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Se observa una mejora de 7% en el factor de comunicación interna, ello se atribuye a la participación del equipo de AT en la creación de canales de comunicación que antes del piloto no existían como es el caso de la implementación de la intranet institucional y la activación de carteleras.

Además de observa una mejora en el factor trabajo en equipo y relaciones interpersonales no se logra la meta pues solo se sube 4 puntos y su explicación se encuentra en el diagnóstico que orientó al desarrollo de este piloto en el que se evidencia limitaciones y conflictos entre los colaboradores de la empresa producto del impacto que genera este proceso de transformación.

Sin embargo, la mejora lograda en este factor se debe a varias intervenciones realizadas por los AT tales como:

Programa denominado “Abriendo frontera” este programa inició con el área de producción y consistió en estimular al personal para que conozca y vivencie las actividades que se realizan en otras áreas, para ello se preparó un video del proceso productivo y para dar a conocer el proceso integral, realizaron un recorrido del proceso y posteriormente se dirigieron a la sección de enfundado en donde se les entregó los materiales necesarios y ejecutaron el proceso por un lapso de 2 horas.

Felicitemos a los  
**COLABORADORES**  
que participaron en el...

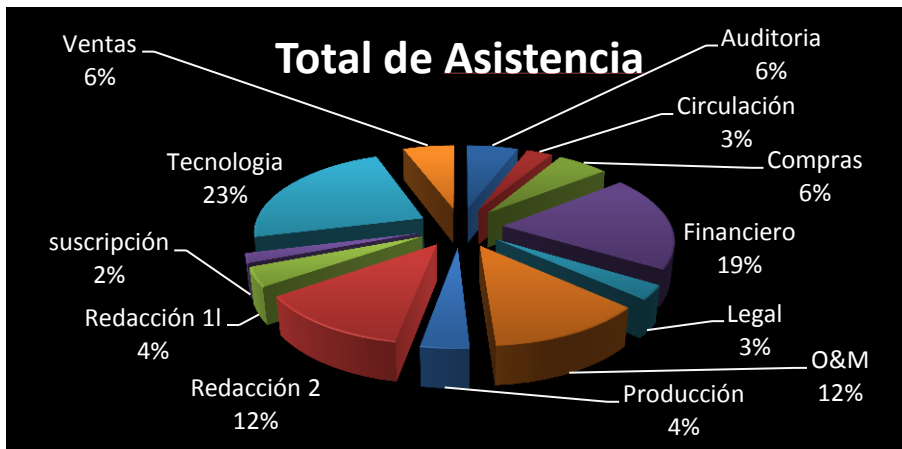
Programa:  
**abriendo  
fronteras**



En este programa se inscribieron 44 colaboradores que representan un 27% del personal de áreas distintas a producción, quienes asistieron un promedio de 2,5 veces dando un total de 104 veces que el área de producción recibió la participación de colaboradores de otras áreas, en los horarios de 17h30 a 19h30. La participación por área fue la siguiente:



Gráfico N° 31. Distribución porcentual de los asistentes



**Fuente:** Investigación directa.

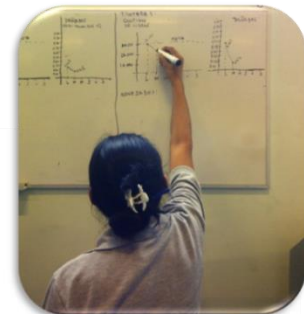
**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Otra actividad que contribuyó a mejorar este factor, es la implementación de la Gerencia visual, que en esta primera fase consistió en colocar de manera visible para los operadores y líderes de línea los indicadores de productividad, índice de desperdicios y las metas requeridas. Para ello, los AT aportaron en la preparación del personal y la motivación para que

### PREPARACIÓN



### EJECUCIÓN



cumplan con las metas planteadas, lo cual creó un espíritu sano de competencia entre los equipos de trabajo de las distintas líneas de producción, elevando el nivel de cohesión en cada equipo y además se logró una reducción del índice de desperdicios de productos impresos del 0,90% al 0,20% en las líneas de producción denominadas Pantera 1 y Pantera 2, generando un ahorro mensual aproximado de \$10.080 por cada línea de producción.

Otra actividad que contribuyó tanto a estimular al trabajo en equipo como a implementar el proyecto de “Obtención de certificaciones y calificaciones de calidad es la “MINGA- 5S” en la que los AT participaron capacitando en la metodología y apoyando en la organización del evento, así como estimulando la participación de sus compañeros de trabajo.

Esta metodología inicia un proceso de construcción del hábito de orden y limpieza en la empresa para mejorar el ambiente de trabajo, optimizar espacios, reducir el deterioro de bienes, reducir riesgos laborales y disminuir tiempos de búsqueda de herramientas de trabajo entre otros beneficios.

Los resultados que podemos resaltar son los siguientes:

- Al ordenar la bodega se disminuyeron los tiempos de despacho tanto de suministros como en el proceso de devolución de diarios de los distribuidores.
- Las áreas de mantenimiento, han mejorado sus tiempos de atención en vista de que materiales pequeños (pernos, tornillos. Etc) pero de uso frecuente ya están clasificados y en lugares de fácil accesibilidad.

## ANTES



## DESPUES



Los programas ejecutados por los Agentes de Transformación aportaron a la mejora de ciertos factores del clima laboral tales como:

Tabla N° 34. Factores del clima laboral aportados

Factor	Programas ejecutados en el piloto
Trabajo en equipo y relaciones interdepartamentales Comunicación Interna	Programa abriendo fronteras Implementación de gerencia visual Implementación de 5S
Identidad y compromiso	Concurso y evento de renovación de imagen institucional, participación de la Gerencia General en varios eventos.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

- Se desalojaron 21 toneladas de chatarra y basura.



- En casi todas las áreas según los testimonios se logró mejorar tiempos de búsqueda de documentación.
- Se reutilizaron espacios en los que se mantenían ítems innecesarios. Ej se creó una mini-cafetería luego de liberar este espacio.

Otra meta a cumplir es elevar la identidad y compromiso en los colaboradores en este factor se observa una mejora de 9 puntos, esta mejora se debe a una serie de intervenciones realizadas por los AT, comunicando el nuevo norte de la empresa y sobre todo con la renovación de imagen de la institución en el que todos los empleados fueron partícipes de la creación de esta imagen a través del concurso del logotipo y mascota de la institución.

La Gerencia General también contribuyó en esta mejora a través de su participación en todos los eventos desarrollados por los AT.

Según meta planteada estaba dirigida al cumplimiento de los objetivos del PEI, para el piloto se identificó el objetivo asociado a las ventas por concepto

de impresión de libros y textos, pues el plan de intervenciones del piloto estaba dirigido al área de producción.

**Objetivo:** Crecer rentablemente mediante el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

**Meta:** Al concluir el piloto en el mes de Diciembre de 2012 alcanzar ventas de \$18 millones con un margen de contribución del 20% en la impresión de libros y textos.

**Resultados:** A Diciembre de 2012 se logró alcanzar \$20 millones en ventas con un margen de contribución del 19 %

Si bien no se obtuvo el margen de contribución esperado, pero se logró superar el objetivo de ventas planteado.

### **3.3.1.3 Análisis de resultados de desempeño del AT**

En cada evento o participación realizada se aplica una encuesta de satisfacción a fin de determinar el grado de impacto que generó el equipo de AT, para ello se utiliza el formulario de encuesta que consta en el Anexo No. 3

Tabla N° 1. Análisis de resultados del desempeño del equipo de AT

Evento	Total respuestas de encuestas	Desempeño del AT	Logística	Importancia del evento	Índice de satisfacción Total
Hora de arranque	110	87	86	93	89
5s	180	90	90	100	93,33
Abriendo Fronteras	38	90	100	100	96,66
Grito de empoderamiento	80	100	80	100	93,33
Concurso de logotipo y mascota	100	100	99	100	99,6
<b>Nivel de desempeño promedio</b>					94,38

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Los resultados evidencian que el índice de satisfacción de los AT es alto, traduciéndose en una excelente acogida de allí se explica la mejora en el clima organizacional.

### 3.3.2 Identificar aspectos a mejorar.

En el proceso de ejecución del piloto desarrollado, surgieron ciertas dificultades que permitieron realizar ajustes en las siguientes fases de implantación; las oportunidades de mejora más relevantes son las siguientes:

- Precaria disponibilidad de los AT, ya que generalmente las personas escogidas son empleados claves dentro de cada departamento.
- Celos de los Jefes, quienes creen que los AT los van a reemplazar en un momento.
- Recursos insuficientes para el equipo de AT, pues el proceso de transformación demanda inicialmente recursos para maquinaria, bienes, contratación de nuevo personal.
- Las intervenciones realizadas a personal de operaciones sufren retrasos, en vista de que las líneas de producción no pueden paralizarse.

### 3.3.3 Plan de acción correctiva y preventiva

Para generar el plan se aplicó la técnica de los 5W+H, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 35. Plan de acción correctiva para mejorar la gestión del equipo de AT

WHAT (¿qué se quiere mejorar?)	WHY (¿por qué se quiere mejorar?)	WHERE (¿dónde se va a mejorar?)	WHO (¿quién lo va a mejorar?)	HOW (¿cómo lo van a mejorar?)	WHEN (¿cuándo se quiere mejorar?)
Precaria disponibilidad de los AT, ya que generalmente las personas escogidas son empleados claves dentro de cada departamento.	Porque impacta en el nivel de asistencia de los AT durante las intervenciones.	En las intervenciones realizadas en la ciudad de Guayaquil.  En los lugares destinados para la formación de los AT	Gerente de Talento Humano  Jefe inmediato del AT	Desarrolla Plan de preparación de back up del AT.  Jefe inmediato del AT reasigna funciones con la persona Backus del AT seleccionada a fin de liberar tiempo del AT.	Cuando se elabore el plan anual de talento humano.  Cuando se inicie la implementación del plan de carrera.

<b>WHAT (¿qué se quiere mejorar?)</b>	<b>WHY (¿por qué se quiere mejorar?)</b>	<b>WHERE (¿dónde se va a mejorar?)</b>	<b>WHO (¿quién lo va a mejorar?)</b>	<b>HOW (¿cómo lo van a mejorar?)</b>	<b>WHEN (¿cuándo se quiere mejorar?)</b>
Celos de los Jefes, quienes creen que los AT los van a reemplazar en un momento.	Porque se requiere un mayor apoyo de los Jefes y supervisores en el proceso.	En Guayaquil	Gerente de talento humano	Desarrollar un programa de liderazgo para supervisores y jefes a fin de que cambien esta actitud.	Una vez aprobado el programa de formación por parte del Gerente General
Recursos insuficientes, pues se destina los recursos a la compra de maquinaria, bienes, contratación de nuevo personal.	Dificulta la ejecución del plan de intervenciones en las fechas programadas afectando a la continuidad del proceso.	En Guayaquil	Gerente de Desarrollo Institucional	A pesar de ser un problema en el caso del piloto se convirtió en una oportunidad pues ayudó a desarrollar la creatividad de los AT para realizar sus intervenciones con presupuesto mínimo, usando los recursos disponibles en la empresa. Para las siguientes fases del proceso considerar actividades que generen autofinanciamiento del equipo de AT.	En la siguiente participación planificada.



WHAT (¿qué se quiere mejorar?)	WHY (¿por qué se quiere mejorar?)	WHERE (¿dónde se va a mejorar?)	WHO (¿quién lo va a mejorar?)	HOW (¿cómo lo van a mejorar?)	WHEN (¿cuándo se quiere mejorar?)
Poca disponibilidad de tiempo de quienes serán intervenidos.	Porque retrasa el plan Las intervenciones .	En Guayaquil	Equipo de AT  Jefes y supervisores de área.	Rediseñar las herramientas de participación de tal forma que puedan ser aplicadas en varios días, en pocas horas y aprovechando los momentos en los que están presente ambos turnos de trabajo tanto el que sale como el que entra.	En la siguiente participación planificada.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### 3.3.4 Base para la propuesta

Tanto para el diseño como para la aplicación futura de la propuesta (ver Capítulo IV), se debe considerar que a pesar de los resultados favorables, se observa que la estrategia de implementación de los AT es perfectible en los siguientes aspectos:

Tabla N° 36. Evaluación del piloto según alcance

Sub-proceso	Observaciones
<p><b>Sub-proceso</b> Planeación</p> <p><b>Alcance ejecutado:</b> Se realizó el 100% del proceso de planeación.</p>	<p>Si bien la gerencia autorizó el uso de los ambientes y el tiempo asignado a la jornada laboral, esto implicó una baja en la productividad durante las experiencias iniciales, pero conforme el tiempo transcurría, los beneficios fueron evidentes, al tener no sólo personal motivado y con iniciativa, sino que podían canalizar mejor los conflictos que se suscitaban en las áreas de trabajo. Sin embargo, en futuras experiencias convendría separar más horas de actividad fuera del horario de trabajo, aunque se podría disponer de las instalaciones de la empresa.</p>
<p><b>Sub-proceso</b> Selección de AT</p> <p><b>Alcance ejecutado</b> Se ejecutó la selección del 100% de AT.</p>	<p>El liderazgo se puede ir fortaleciendo. Sin embargo, lo que no se puede mejorar es algo que lo ha construido cada colaborador y que es fundamental en este proceso que es la credibilidad, un AT debe ser legitimado por sus compañeros ya sea por su forma de actuar, por su forma de trabajar, etc.</p> <p>Los parámetros para identificar a los potenciales AT no fueron precisos en el inicio, aunque se tenían claras las ideas, en base a estudios similares, de quiénes serían convocados. Sin embargo, esta debilidad se constituyó en una fortaleza que puede ser aprovechada en el futuro, considerando además de la experiencia en un cargo, la empatía y el carisma que los trabajadores tienen entre sus compañeros. Los nuevos empleados también deberían ser considerados para estas posiciones en futuras experiencias.</p>

Sub-proceso	Observaciones
<p><b>Sub-proceso</b> Formación de AT</p> <p><b>Alcance ejecutado</b> Se aplicó la formación Básica, quedando por implementar la formación intermedia y avanzada.</p>	<p>Durante el proceso de formación se contó con un equipo de AT abierto y dinámico, participaron y se comprometieron de manera consciente y voluntaria a ejecutar de manera individual y en grupo las herramientas impartidas en este programa.</p> <p>Esta acción debe ser complementada llevando a la práctica lo aprendido y evaluando los resultados para que su formación vaya perfeccionándose. Para que puedan atender situaciones más complejas es importante que mantengan un proceso de formación teórico práctica continua que les permita convertirse en especialistas como AT.</p> <p>El programa de formación fue ejecutado por una empresa de capacitación avalada por la Secretaria Técnica de capacitación y formación profesional (SETEC), cuya especialidad es el desarrollo del equilibrio del hombre, como parte esencial de la sociedad en Ecuador.</p> <p>Es importante seleccionar correctamente a la empresa de capacitación que dará soporte en todo el proceso de formación de los AT pues lo recomendable, es armar con ellos la malla curricular y de ser posible que sea la misma empresa que realice la capacitación intermedia y avanzada conforme lo previsto. Por lo tanto, en la propuesta debe incorporarse el proceso de selección de la empresa de capacitación como un elemento clave.</p>
<p><b>Sub-proceso</b> Ejecución de intervenciones</p> <p><b>Alcance ejecutado</b> Se realizaron 4 intervenciones en el presente estudio se describe la primera participación realizada en el área de producción con la participación de 168 empleados.</p>	<p>En el análisis de resultados es importante incluir en cada evento el nivel de asistencia o participación por área a fin de mejorar mecanismos de organización logística y comunicación para incrementar el nivel de asistencia de los participantes por área.</p> <p>El cambio genera ciertas resistencias en el personal, incluso aquellos trabajadores receptivos a innovadores, actúan y razonan bajo los moldes tradicionales de la etapa anterior. Este aspecto debe estar presente en el diseño de las herramientas de participación.</p>

Sub-proceso	Observaciones
<p><b>Sub-proceso</b> Evaluación y mejoramiento de la gestión del equipo de AT</p> <p><b>Alcance ejecutado</b> Se evaluó la etapa de formación del equipo. Se evaluó los resultados de la primera participación.</p>	<p>Es importante incluir en la metodología una evaluación individual a cada AT, esta evaluación debe realizarse tanto a nivel horizontal como vertical, a fin de poder generar un plan de acción personalizado.</p> <p>En la implementación final de la propuesta, se debe dar más énfasis al tipo de inteligencia o recursos y habilidades que tiene cada trabajador, en lo posible con apoyo del departamento de recursos humanos, que podría evaluar las competencias específicas de cada trabajador, de forma que se los ubique en puestos clave para fomentar el desarrollo del liderazgo, pero también la pro actividad frente a las situaciones negativas que se dan en el trabajo.</p>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Los logros evidencian que el aporte del equipo de AT fue exitoso, pero para que esto ocurra fue necesario implementar el equipo de AT monitoreando algunas sub-variables cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 37. Logros, según variables, subvariables e indicadores

Variable	Subvariables	Indicadores	Resultados
<b>Independiente</b> Implantación de un equipo de Agentes de Transformación	Planeación	Cumplimiento del plan de implantación del equipo de AT	El plan de implementación del año 2012 se ha cubierto al 100%
	Ejecución	Selección de AT	Fueron seleccionados 40 AT conforme perfiles requeridos.
		Formación de los AT	Se concluyó el primer nivel de formación de equipo de AT seleccionado.
		Plan de participación	El plan de participación fue ejecutado al 100%
	Evaluación	Equipo de Alto Desempeño	La evaluación de desempeño del equipo de AT en el piloto arroja un resultado de 94,38% (Ver capítulo 3)

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El monitoreo de estas sub-variables refleja algunos aspectos que deben ser perfeccionados y que detallan a continuación:

- La selección de los AT no resulta una labor simple, e incluso basándose en la teoría existente, esta tarea requiere un detallado examen, de forma que se logre la sostenibilidad de los Equipos de AT.
- En el proceso de formación el equipo de AT se caracterizó por ser abierto y dinámico, habiéndose logrado la participación y compromiso individual y grupal; sin embargo, esta acción debe ser complementada

llevando a la práctica lo aprendido y evaluando los resultados para que su formación vaya perfeccionándose. Para que puedan atender situaciones más complejas es importante que mantengan un proceso de formación teórico práctico continuo que les permita convertirse en especialistas como AT.

- La empresa de capacitación que dará soporte en todo el proceso de formación de los AT debe ser cuidadosamente seleccionada.
- El cambio puede ser resistido por el personal, que pueden mantener una visión tradicional, lo que debe ser apropiadamente conducido hasta la aceptación y compromiso.
- La evaluación de la gestión de los AT debe realizarse tanto a nivel horizontal como vertical.

## **CAPITULO 4. PROPUESTA DE CREACIÓN DE EQUIPOS DE AGENTES DE TRANSFORMACIÓN EN LA EMPRESA EDITORIAL**

Esta guía metodológica se divide en dos secciones. En la primera, se describen los fundamentos de la propuesta de creación de equipos de Agentes de Transformación en la empresa editorial seleccionada, y la segunda proporciona explicaciones de cómo aplicar la metodología.

### **4.1 Fundamentación de la propuesta**

Se decide implementar un equipo de tipo transfuncional considerando que los equipos de trabajo no tienen una forma única, sino que se constituyen por trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, y que los cambios que se implementan en la misma afectarán directamente a todas las secciones, por lo que se debe contar con la participación más representativa posible. Además, quienes intervienen, para el presente caso, en tres tipos específicos (agentes internos, externos y mixtos), ya explicados en el apartado teórico correspondiente.

El liderazgo es fundamental para el desarrollo de esta propuesta, tomando en cuenta que no se trata de procesos cotidianos, en los que bastaría con seguir una hoja de ruta o los procesos habituales en la empresa, sino que se busca consolidar el PEI que incluye la renovación y ampliación de equipos y el área productiva. Considerando que el factor humano es el que determina el éxito de un proceso de cambio, se requiere involucrar a todos los trabajadores, pero con un liderazgo claro, efectivo y que aporte beneficios a la empresa y los trabajadores.

Asimismo, la aplicación de la encuesta básica, permitió identificar el compromiso e interés de los trabajadores por formar parte del equipo de AT (ver subtítulo 3.1 del capítulo 3), donde se determinó que aunque no todos

los trabajadores fueron informados del proceso de cambio, ni se sienten incluidos en el mismo, existe predisposición para participar en los procesos de formación de AT, sea como líderes o como seguidores.

Los líderes, como se pudo apreciar en el subtítulo 1.3 del capítulo 1, deben desarrollar sus capacidades para conducir al equipo al logro de los objetivos planteados en la PEI, debiendo convertir las incompetencias propias y de sus compañeros en verdaderas competencias para beneficio de la empresa y de ellos mismos. Para ello, tanto el líder de los AT debe contar con un equipo técnico de apoyo y que a la vez sea quien monitoree los resultados del equipo de AT. Este equipo puede estar conformado por personal experto contratado para el efecto (el caso de los AT externos) o bien ser funcionarios de nivel jerárquico de la propia organización.

Considerando la necesidad de organizar el equipo de AT, en el piloto se planteó la secuencia de los sub-procesos planeación, selección de AT, formación, ejecución de intervenciones, evaluación y mejora continua del equipo de AT. El proceso integral posibilita medir el logro por cada subproceso, así como la identificación de los inconvenientes que surgen, y que permitieron dar más consistencia a la presente propuesta.

Por otra parte, en el sub-proceso de planeación se considera la determinación de “objetivos y metas” basado en que una característica fundamental de los equipos de alto desempeño es contar con un “propósito común”, pues esto crea una mayor cohesión y sinergia en el equipo.

Otra característica de los equipos de alto desempeño es “tener roles claros”, es decir, que cada uno conozca su participación y la de los demás actores para lograr el objetivo común, en esta línea se considera en el sub-proceso de planeación, los siguientes componentes, mismos que son socializados a todos los miembros del equipo de AT.



- Misión; Visión y Valores del equipo de AT
- Modelo operativo
- Estrategia
- Plan de trabajo
- Roles y responsabilidades
- Presupuesto

Para lograr lo antes indicado, debe desarrollarse con base a un diseño reflexionado en función a los requerimientos identificados, el reclutamiento cuidadoso de los candidatos y el desarrollo del personal, correspondido con una integración cercana entre el equipo de agentes de cambio y las áreas organizativas.

En el diseño de las herramientas de participación, se requiere con frecuencia el *coaching* horizontal (entre compañeros del mismo nivel) y en las participaciones se utiliza la metodología “aprender haciendo”, detallados en el capítulo teórico.

La propuesta contempla varios sub-procesos ejecutados secuencialmente, siendo sujeto a mejora en la medida que se identifique las oportunidades de mejora aplicando a cada sub-proceso el ciclo PDCA círculo Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y posteriormente a través de la aplicación de la regla de las 5W+H se genere el plan de acción de las mejoras identificadas.

## **4.2 Descripción de la propuesta**

### **4.2.1 Presentación**

Para el cumplimiento de la misión institucional, se requiere implantar un modelo de gestión que permita un crecimiento sostenido tanto del personal como de la empresa, mismo que debe ser perfeccionado permanentemente, pero esto solo se logra con un alto nivel de compromiso y

cohesión institucional, manteniendo una dinámica colectiva que responda a los cambios constantes de la empresa.

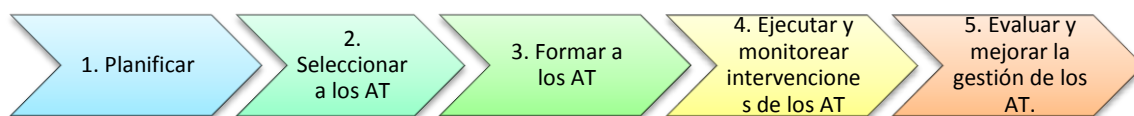
Por ello, la empresa planifica la gestión del cambio de manera integral, es decir, desde el punto de vista estratégico, estructural, técnico y humano. Para este último, se instituye el equipo de Agentes de Transformación, cuyos integrantes son colaboradores seleccionados de todas las áreas de la empresa. Su misión principal, ser gestores del cambio, comprometidos en la práctica de valores, cohesión interna y desarrollo de capacidades institucionales que permitan generar cambios efectivos y duraderos en la empresa.

Por lo anterior, se presenta esta Guía Metodológica como un instrumento administrativo que indica en forma narrativa y secuencial, las actividades requeridas para el funcionamiento del equipo de Agentes de Transformación, así como los sistemas de monitoreo e indicadores para garantizar el mejoramiento continuo de este equipo.

#### 4.2.2 Subprocesos de la propuesta de implantación

Al igual que en el piloto, se considera la implantación de la propuesta en 5 subprocesos, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 32. Subprocesos para la implantación del equipo de AT



**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

El cumplimiento ordenado y disciplinado de esta secuencia de pasos no es suficiente. Los resultados también dependerán de calidad de los insumos y/o servicios utilizados para ejecutarlos y también de la identificación clara de los resultados esperados, luego de ejecutado cada

sub-proceso, para lo cual se aplicará las instrucciones descritas en el capítulo 3, tema 3.2.1.4.

A continuación se describe forma narrativa y secuencial los pasos de la presente propuesta.

#### **4.2.4 Sub-proceso Planificación**

La planeación es una actividad fundamental para el desarrollo de cualquier propuesta o estrategia, por modesta que esta sea, pues no sólo permite identificar la situación a modificar o en la que se desea intervenir, sino que también posibilita la determinación de las estrategias para valorar los resultados y la posterior mejora, ya que como todo proceso, la creación de Equipos de AT es susceptible de mejora continua.

##### **4.2.4.1 Designar el Líder del equipo de AT y el equipo de apoyo**

Como se explicó anteriormente, esta propuesta está diseñada para formar líderes, de forma que tanto estos como sus seguidores alcancen sus metas, en función a las metas organizacionales, aplicando los principios contenidos en la teoría de la ruta-meta, señalada en el subtítulo 1.3.4.

Por tanto la primera actividad dentro de la planificación es determinar quién será el líder del proceso de implementación, se recomienda que quien lidere este equipo sea una persona de nivel gerencial de preferencia con reporte directo a la Gerencia General, con una visión amplia de la organización y que por sus funciones tenga contacto con la gran mayoría de las áreas. Generalmente quienes cumplen con este perfil son los Gerentes de Desarrollo Institucional, Gerentes de Talento Humano, Gerente de Calidad, Gerentes Administrativos. Quién sea elegido debe tener el aval de la Gerencia General.

La segunda actividad clave es nombrar un equipo técnico de apoyo. Es aconsejable que este equipo este integrado por representantes con nivel de Jefatura o Gerencial de las áreas de: Seguridad Industrial, Capacitación,

el o los Gerentes de las áreas donde habrá mayor impacto en el proceso de cambio de la empresa, comunicación, trabajo social, área administrativa, para una mejor gestión de este equipo, se recomienda que el número de integrantes no supere de 5.

#### **4.2.4.2 Realizar diagnóstico de condiciones para implantar el equipo de AT**

Como se vio anteriormente, en el subtítulo 2.7 del capítulo 2, el diagnóstico aplicado a la muestra seleccionada permite evidenciar el interés y compromiso de los trabajadores por participar en la formación de líderes y agentes de transformación organizacional, lo que refuerza los argumentos expuestos en este capítulo.

Además, sirve de base para el desarrollo de esta propuesta, la experiencia descrita en el capítulo 3, que expone el proceso de la implantación del piloto en la empresa editorial seleccionada.

Según las encuestas aplicadas y la observación in situ, se aprecia que las condiciones para el desarrollo del Equipo de AT es propicia, considerando que la empresa lleva adelante un proceso de cambio, y que se cuenta con el respaldo de los mandos altos de la institución.

#### **4.2.4.3 Establecimiento del direccionamiento estratégico del equipo de AT.**

La misión del AT se define tomando en consideración los expertos en este campo, ya que su tarea y sus funciones van más allá de su desempeño cotidiano, por lo cual deben ser previamente capacitados y motivados.

La creación de un equipo de AT es una necesidad generada por cambios que afectan a la empresa en su totalidad. Sin embargo, mantenerlo en el tiempo resulta un gran desafío, tomando en cuenta que se tiene un tiempo limitado y los contenidos deben ser desarrollados conforme se van ejecutando las actividades empresariales de cambio.

Además, debe considerarse que un buen desafío energiza al equipo. Así, no se habla sólo de los plazos, sino también de las actividades a desarrollar por los integrantes del equipo, y que involucran principalmente el compromiso y la solidaridad.

En cuanto a la sostenibilidad del equipo, es importante que sus integrantes, pero sobre todo los líderes, se sujeten al plan de mejora continua, pero también pueden innovar sus estrategias, de forma que el plan resulte sólo una guía y no una camisa de fuerza que derive en el estancamiento de las iniciativas.

En este proceso también es viable y deseable que los líderes y sus propios seguidores sean capaces de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben enfrentar, de forma que puedan estar siempre preparados para el cambio, sea que se dé en forma gradual o por alguna situación de emergencia.

Por lo que, el equipo de Gestión de cambio en conjunto con invitados claves definen el direccionamiento estratégico del equipo de AT, reconociendo las debilidades y amenazas que en un momento dado se pueden convertir en una bomba de tiempo que impacte en la sostenibilidad del equipo, además las fortalezas y oportunidades como puntos de apalancamiento de las estrategias de implementación de este equipo.

Con el análisis FODA realizado al equipo de AT se define los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzarlos, así como los indicadores que le permiten hacer el seguimiento respectivo.

El siguiente paso será definir el modelo operativo que permita conocer cuáles son todos los actores, como interactúan, cuáles son sus responsabilidades y las políticas y procedimientos que deben aplicar, mismos que constan en el capítulo 3 tema 3.3.

La socialización a nivel mandos medios es un punto de apalancamiento del proyecto ya que permite generar el compromiso e involucramiento de estas personas para la sostenibilidad de esta idea.

#### **4.2.4.4 Realizar el Modelo Operativo del equipo**

Se recuerda que el Modelo Operativo considera a los actores que administran el equipo de AT, los insumos requeridos, así como los productos o servicios esperados generados, la descripción de funciones y la identificación del sistema de comunicación, entre otras importantes tareas.

#### **4.2.4.5 Determinar mecanismos de aseguramiento de la calidad.**

La calidad debe estar presente en cada uno de los sub-procesos de la propuesta para implementar el equipo de AT y una forma de verificar que se están consiguiendo los resultados esperados es colocando indicadores de gestión y estándares a cumplir, pero esto no serviría de nada si no se institucionaliza revisiones periódicas de esta información y sobre todo si no se toma acciones correctivas cuando los resultados no sean favorables.

#### **4.2.4.6 Establecer y aprobar el presupuesto**

Más que la identificación de los recursos financieros requeridos, el presupuesto permite desarrollar a los AT su capacidad de generar ideas para lograr un uso eficiente de los recursos, de forma que se pueda siempre hacer más con menos, pero además que los logros se materialicen en beneficio de la empresa y de los propios trabajadores.

#### **4.2.4.7 Generar Plan de trabajo**

Implica las acciones que se requieren para llevar adelante el proceso de transformación, en base a las directrices previamente identificadas.

#### **4.2.5 Sub-proceso Selección de los Agentes de Transformación**

Como se observó en el subtítulo 1.1.5, la participación del personal en emprendimientos garantiza la continuidad exitosa del proceso de selección de los AT.

Al trabajar con personas, las dificultades pueden ser a veces más fuertes que las expectativas y los logros. De hecho, no todos están preparados para nadar contra corriente, pero el proceso de selección de los AT involucra además la identificación de las competencias que estos pueden desarrollar, en base a su capacidad demostrada para enfrentar el desafío del cambio, siendo lo más importante durante el proceso de cambio la confianza y credibilidad que puedan generar en su propio equipo.

El AT nace con competencias básicas que deben establecerse en función de la misión del equipo de AT, de forma que se trascienda la productividad que exige la empresa, y se genere un espíritu de solidaridad y camaradería con el cual se haga frente a las diversas circunstancias que debe enfrentar la empresa. Es importante destacar que los jefes (directores, gerentes), no participan del proceso, por cuanto se busca desarrollar un liderazgo que coadyuve con los roles tradicionales de los superiores.

Para la selección de los AT se ejecutan las siguientes actividades:

- Determinar las competencias de los agentes de transformación.
- Determinar la cantidad de Agentes de transformación hacer seleccionados.
- Realizar reclutamiento de potenciales agentes de transformación.
- Selección de los AT.
- Dar legitimidad a los Agentes de Transformación haciendo público su nombramiento y el respaldo por parte de la alta gerencia.

- Inclusión de nuevos miembros
- Baja de AT

Para cumplir estos pasos, se plantea la utilización del Assesment Center, que demandará la participación de personal externo capacitado en dicha técnica, y cuyos pasos esenciales son los siguientes:

- Análisis del puesto. Este análisis permitirá determinar las competencias requeridas para cada puesto específico, de forma que el perfil del candidato, preferentemente interno, corresponda con los requerimientos planteados.
- Clasificación de los comportamientos. Tanto los conocimientos como las habilidades, competencias y otras categorías vinculadas, deben ser apropiadamente clasificadas, de forma que incluso las debilidades que tenga cada trabajador concreto sean sensibles a mejora.
- Utilización de técnicas específicas. Éstas se aplican a cada caso concreto, de forma que puedan identificarse sin lugar a dudas los talentos de los AT en las diversas etapas de la propuesta implementada.
- Utilización de múltiples técnicas. Estas técnicas son apropiadas para la evaluación del personal que participa en los procesos de capacitación de AT en la empresa seleccionada, y deben estar a cargo del Agente externo preparado y habilitado para efectuar diversidad de tests, entrevistas, simulaciones, etc.
- Simulaciones. Estas actividades permiten al trabajador no sólo familiarizarse con las nuevas tareas a asumir, sino que también le permiten desarrollar estrategias ante situaciones imprevistas que se den en sus nuevas funciones.



- Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos. Esto permitirá tener una visión más objetiva y desapasionada acerca del rendimiento y las dificultades que pueda tener un trabajador en un escenario determinado, de manera que se identifiquen los puntos a mejorar en cada caso concreto.
- Capacitación de los Evaluadores. Los evaluadores, sean internos o externos, deben recibir la información y entrenamiento acordes a su labor frente a los equipos de Alto Rendimiento que se implementarán en la empresa seleccionada.
- Recolección y registro de los datos. Como en todo proceso de investigación, los evaluadores deben reunir toda la información de manera organizada, para formular en base a los datos recolectados las recomendaciones que consideren pertinentes.
- Informes. Resultan de la labor individual de los evaluadores, y contienen la identificación de lo positivo y lo negativo detectado durante el proceso de evaluación.
- Integración de los datos. Se presentan como la tarea final, al procederse a integrar los diferentes puntos de vista sustentados en las observaciones y la aplicación de las diferentes técnicas de evaluación individual, con lo que se tendrá determinado con claridad el caso de cada trabajador evaluado.

#### **4.2.5.1 Determinar competencias de los AT**

Las competencias de los Agentes de Transformación se determinan en base a las necesidades de gestionamiento del cambio identificadas en cada proyecto y/o actividad prevista para cada etapa de transformación de la empresa. Este análisis se describe en los cuadros siguientes:

Tabla N° 38. Necesidades de gestión del cambio

Objetivo	Actividad planificada	Necesidad de participación del AT	Competencia identificada
Incrementar el nivel de cohesión institucional mediante la creación de espacios formales e informales en los que interactúe el personal.	Programa abriendo fronteras basado en conocer y vivir el trabajo de otras áreas.	Motiva a otros para que estén dispuestos a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo excelentes resultados.	Flexibilidad
	Implementar grito de empoderamiento como un ritual de inicio de jornada en las distintas áreas.	Lidera la implementación de este ritual hasta que se esté interiorizado en la cultura organizacional	Confianza en sí mismo Dinamismo Comunicación Impacto e influencia.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Una de las estrategias de implementación del equipo de agentes de transformación es dejar establecidos los procedimientos en un documento formal que sea parte de la gestión documental de la empresa, por lo tanto la propuesta será descrita en el formato de manual de procedimientos utilizado por la empresa. Para ello se explicará brevemente la estructura del manual y como utilizarlo.

Un factor crítico de éxito en la implementación de los agentes de transformación, es el proceso de selección, es vital

#### 4.2.5.2 Reclutamiento de potenciales AT

Realizar concursos internos cuyo objetivo sea identificar colaboradores que tengan algún valor o competencias específicas requeridas para el proceso de cambio, a continuación varios ejemplos:

Tabla N° 39. Proceso de reclutamiento de potenciales AT

Descripción del Concurso	Competencia / Valor identificado
Se premia a quienes aporten ideas de cambio para mejorar su trabajo o algún proceso de la empresa.	Quien propone una idea es alguien que tiene proactividad y compromiso con la empresa.
Se premia al mejor compañero	Las personas que son postuladas ejercen <b>influencia positiva</b> en los demás y generalmente son con quienes tienen las competencias para lograr <b>cohesionar a las personas</b> , tienen espíritu de <b>compañerismo y solidaridad</b> con sus compañeros.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Para seleccionar el premio del concurso se realizará un sondeo a fin de identificar las cosas que más valoran sus colaboradores tales como:

Días de vacaciones, menciones de honor, desayunos con el Gerente General, pasantías en otras áreas de la empresa u otras empresas asociadas, participación en programas de capacitación, participación en proyectos importantes de la empresa, entrega de productos elaborados por la empresa, tiempo y actividades para compartir con su familia, etc.

Tabla N° 40. Comportamiento esperado

<b>Competencias</b>	<b>Comportamiento esperado</b>
<b>Fortaleza</b>	Saber enfrentar y superar los problemas
<b>Proactividad</b>	Pensar más allá es decir actuar de manera preventiva.
<b>Excelencia</b>	Hacer posible lo que parece imposible.
<b>Trabajo en equipo</b>	Colaborar con los demás considerándose como parte de un engranaje.
<b>Orientación al cliente</b>	Actuar pensando siempre en función de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Lograr que las personas de manera voluntaria se comprometan y apoyen los nuevos emprendimientos de la empresa.
<b>Compromiso</b>	Sentir como propio la empresa.
<b>Comunicación</b>	Escuchar y comunicarse de manera asertiva.
<b>Flexibilidad</b>	Motiva a otros a desarrollar la adaptabilidad ante nuevas situaciones.
<b>Empowerment</b>	Da <i>coaching</i> para desarrollar habilidades en las personas observando sus potenciales en el marco de la misión organizacional.
<b>Impacto e influencia</b>	Lograr que las personas ejecuten determinadas acciones a través de la persuasión y el convencimiento.
<b>Capacidad de entender a los demás.</b>	Intervenir eficazmente en disputas ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento.
<b>Dinamismo</b>	Habilidad para transmitir energía.
<b>Crear redes a través de comunidad de</b>	Estar atento a los intereses comunes que circulan en la empresa y promover a través de estas el compartir conocimientos, experiencias e información.

<b>Competencias</b>	<b>Comportamiento esperado</b>
<b>interés</b>	
<b>Desarrollo de relaciones</b>	Construir redes de contactos con quienes influyen en los resultados de la empresa.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo dándole una formación integral que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a diversas necesidades de la empresa.
<b>Calidad de Trabajo</b>	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

#### **4.2.6 Sub-proceso de Formación de los Agentes de Transformación**

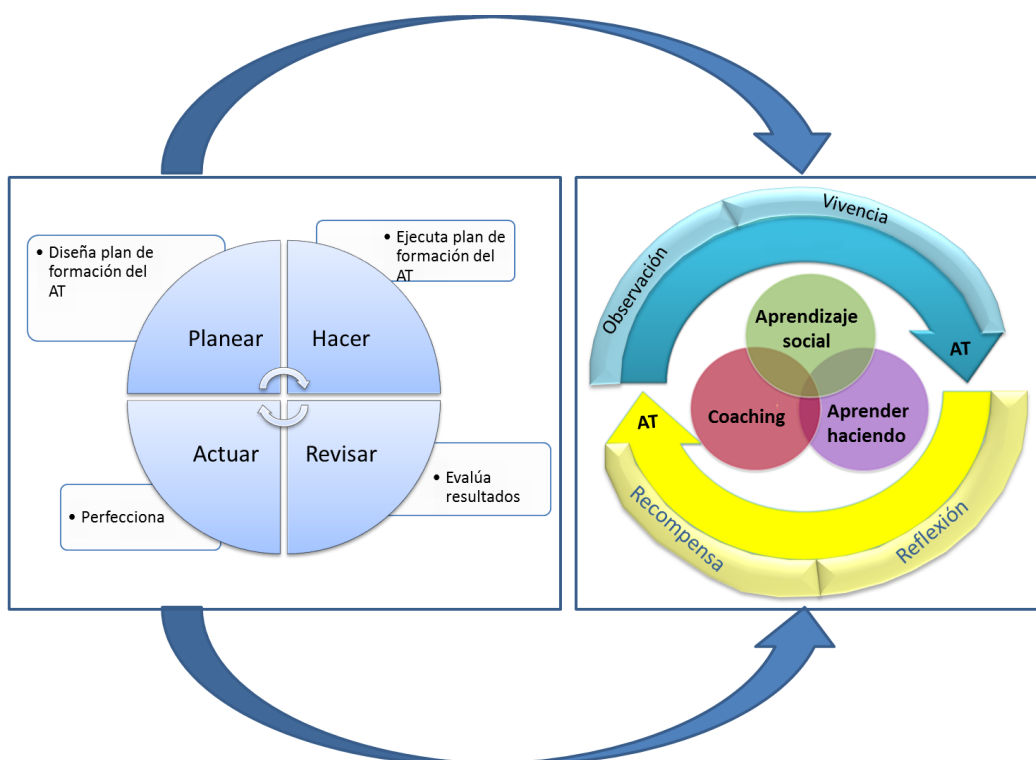
El plan de formación se recomienda que sea elaborado en conjunto con una empresa especializada en procesos de formación y de ser posible esta empresa debe acompañar en todo el proceso de formación de los AT, iniciando en la formación básica y concluyendo en la formación avanzada.

El diseño de la malla curricular debe partir de las competencias que se desee desarrollar y a su vez estas competencias nacen de los comportamientos esperados de los AT para cada una de las necesidades de participación identificadas en la empresa.

La malla curricular es perfectible por lo tanto se aplica el ciclo Deming de mejora continua, esto aportará a que cada AT sea un especialista y las herramientas utilizadas sean cada vez más eficientes y efectivas. Pero esto solo sucederá si se identifica el estado actual del equipo de AT y se visualiza que cambios se quiere lograr en ellos.

En la siguiente gráfica se puede observar como interactúa el ciclo de mejora continua sobre el proceso de formación de AT, mismo que se basa en tres metodologías complementarias; esto es la metodología del “**aprendizaje social**” que se fundamenta en el aprendizaje mediante la observación, la experiencia y motivación mediante una recompensa; la metodología “**aprender haciendo**” que también se basa en el aprendizaje fruto de una vivencia y posterior reflexión y finalmente con la metodología de *coaching* que permite lograr la sintonía con el personal intervenido y llevar un acompañamiento para lograr su aprendizaje.

Gráfico N° 33. Metodología para la formación de AT



**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

#### 4.2.7 Sub-proceso Ejecución y seguimiento del plan de intervenciones

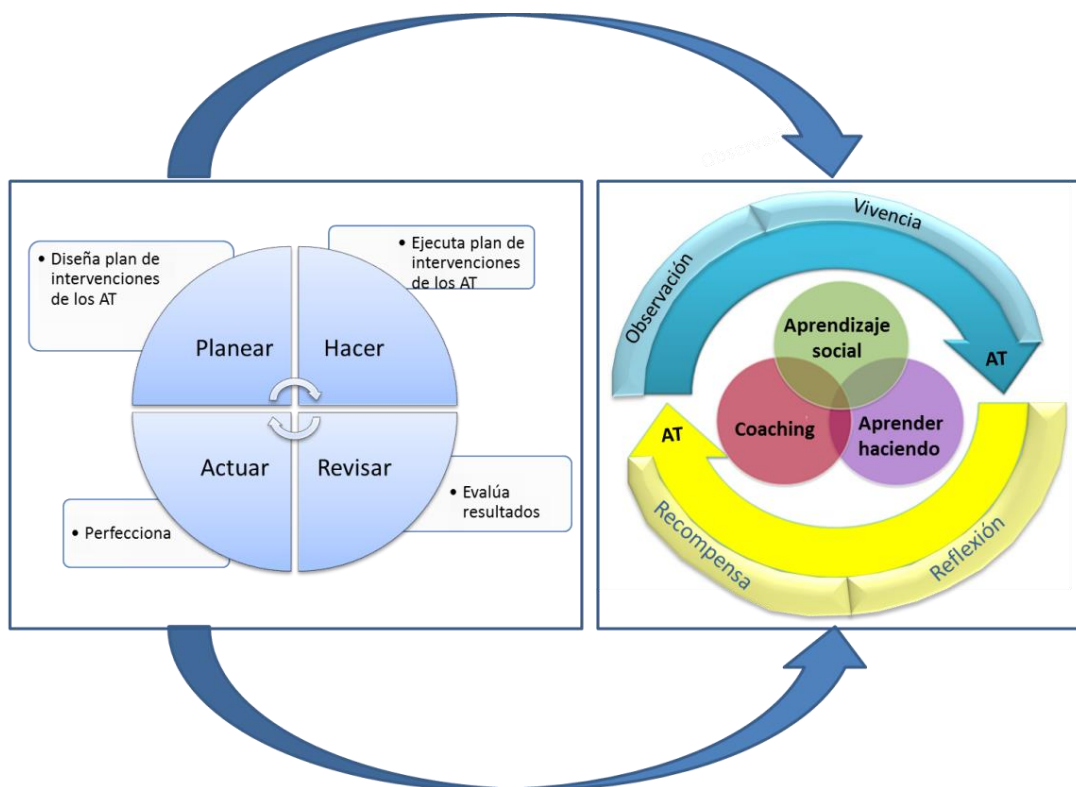
Para que la ejecución del plan de intervenciones sea exitosa, es importante tener especial cuidado en el diseño de las herramientas

metodológicas que se aplicarán de acuerdo a la necesidad planteada, no perder de vista la logística requerida y sobre todo mantener constante comunicación tanto entre los miembros del equipo de AT como con todos los actores que intervendrán en la ejecución del plan.

Todo este proceso es perfectible por lo tanto a cada sub-proceso se aplica el ciclo Deming de mejora continua, esto aportará en la especialización de cada AT y en el incremento de la eficiencia y eficacia de las herramientas utilizadas. Pero esto solo sucederá si se identifica el estado actual del equipo intervenido, se visualiza los cambios que se pretende lograr en estas personas y se determina mediante que indicadores se conocerá si se llegó al objetivo.

En la siguiente grafica se puede observar como interactúa el ciclo de mejora continua sobre el proceso de participación, mismo que se basa en tres metodologías complementarias: el “**aprendizaje social**” que se fundamenta en el aprendizaje mediante la observación, la experiencia y motivación mediante una recompensa; “**aprender haciendo**” que también se basa en el aprendizaje fruto de una vivencia y posterior reflexión y finalmente el *coaching*, que permite lograr la sintonía con el personal intervenido y llevar un acompañamiento para lograr su aprendizaje.

Gráfico N° 34. Desarrollo de las intervenciones.



**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Conforme se explicó en el apartado teórico, la evaluación de las distintas estrategias de participación permitió diseñar un modelo propio que combinara las orientaciones básicas contenidas en las estrategias “aprender haciendo”, “aprendizaje social” y “el círculo Deming”, ilustradas en el anterior gráfico. En el cuadro izquierdo, se adapta el círculo Deming a los requerimientos de esta propuesta, identificando los contenidos de cada paso o momento. En el cuadro derecho, se fusionan las estrategias mencionadas, destacándose que la observación da paso a la vivencia, y ésta a la reflexión, de la cual deviene la recompensa, como pasos secuenciales del proceso en cuestión, y que contribuyen al desarrollo del conocimiento de quienes son intervenidos, lo que posibilita a su vez la incorporación de nuevas destrezas,



habilidades y operaciones técnicas a implementar en sus actividades cotidianas.

Una participación exitosa responde a una adecuada planificación y al cumplimiento ordenado y sistemático de pasos secuenciales que fueron descritos en el capítulo 3. Para ello, se requiere una organización interna del equipo de AT definiendo roles y responsabilidades, generando internamente especialidades como, por ejemplo: especialistas en la coordinación logística, especialistas en diseño de baterías de herramientas y/o actividades vivenciales a aplicar.

#### **4.2.8 Sub-proceso evaluación y mejora continua del equipo de AT**

Otro elemento importante es la supervisión y apoyo por parte del comité de gestión de cambio, de tal forma que garantice que se alcancen los resultados esperados y se tomen acciones correctivas cuando estos no se cumplan.

En el proceso de incorporación de la propuesta, con base en el piloto desarrollado anteriormente, se prevé que surjan diferentes problemas, entre los cuales se puede destacar:

- La precaria disponibilidad de los AT, ya que generalmente las personas escogidas son empleados claves dentro de cada departamento. Es necesario reforzar la reasignación de funciones para liberar de ciertas horas al AT.
- Celos de los Jefes, quienes creen que los AT los van a reemplazar en un momento
- La posibilidad de que los AT seleccionados ejerzan una influencia negativa en lugar de una positiva.
- Recursos insuficientes, pues cuando una empresa inicia el proceso de transformación normalmente destina la parte más fuerte de sus recursos

a la compra de maquinaria, bienes, contratación de nuevo personal y para la cultura organizacional ya no queda disponible mucho dinero. A pesar de ser un problema en el caso del piloto se convirtió en una oportunidad pues ayudó a desarrollar la creatividad de los AT para realizar sus intervenciones con presupuesto mínimo, usando los recursos disponibles en la empresa.

- Una coordinación poco creativa, sobre todo con el personal de producción, pues las líneas de producción no pueden dejar de funcionar. Es necesario ubicar el momento oportuno para poder unir a todo el personal.

El Gerente de Desarrollo Institucional como líder de este equipo es quien evalúa las debilidades y realiza los ajustes y correctivos del caso.

Por tanto, se recurre al Comité de Gestión de cambio, instancia a la que se presentan los problemas y las posibles soluciones a fin de que gestione lo requerido, apoyándose en la Gerencia General.

La mejor forma de evaluar al equipo de AT y su gestión es obteniendo la retroalimentación por parte de las personas intervenidas, para ello se aplican unas encuestas al final de cada participación. Otro mecanismo de evaluar es revisando si se ha cumplido con las metas planteadas.

Con los resultados obtenidos el equipo de AT debe reunirse e identificar los aspectos que requieren ser mejorados a fin de proponer un plan de acción correctivo y preventivo. Para ello se recomienda el uso de la técnica 5W+H , cuya aplicación práctica se puede observar en el capítulo III.

En caso de que los resultados fuesen favorables, es el momento para aplicar el sistema de recompensas establecido, para ello se realiza una encuesta para determinar las cosas que son más valoradas por los AT y en función de los resultados y la factibilidad económica de aplicarlos la Gerencia General autoriza su implementación.

La mejor forma de evaluar al equipo de AT y su gestión es obteniendo la retroalimentación por parte de las personas intervenidas, para ello se aplica unas encuestas al final de cada participación.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación permite formular las siguientes conclusiones:

#### **5.1.1 Valor teórico**

En la base teórica aplicada en el estudio, se constató la relevancia que tienen los agentes de transformación organizacional en la consolidación de empresas públicas y privadas, por cuanto son las personas las que mueven a las empresas, y sin aquellas, estas son imposibles. En este sentido, se identificaron la misión, funciones y competencias que cumplen los agentes de transformación, para lo que se parte por los conceptos básicos de agente de cambio y los equipos de trabajo en general.

En este sentido, el estudio permitió consolidar los lineamientos hallados en la teoría consultada, que realza aspectos tales como el propósito común, esencial para hablar de equipos y organización, así como la identificación clara de los roles que debe cumplir cada uno de los integrantes de los equipos. El liderazgo jamás debe ser impuesto, sino aceptado. De ahí que los máximos responsables de cada sección y de la organización toda deben desarrollar habilidades de liderazgo, y no solo gerenciales, de forma que cualquier medida que se aplique sea ampliamente aceptada, o negociada, de ser el caso.

Asimismo, se resalta la relevancia de los procesos efectivos, las relaciones sólidas entre los integrantes, que solo es factible con una comunicación excelente. Lo anterior indica la necesidad de contar un equipo cohesionado, mismo que pondrá en movimiento y llevará a la organización a nuevos niveles de competitividad y rendimiento.

### **5.1.2 Cumplimiento de la hipótesis**

*La implantación de un equipo de Agentes de Transformación aporta positivamente al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de una empresa editorial de Guayaquil, en proceso de cambio.*

Para efectuar la investigación se observó dos variables a las cuales se dirigió el análisis; la Implantación del equipo de AT como aporte para el cumplimiento del PEI, a través de un piloto se implantó el equipo de AT aplicando las estrategias propuestas, la hipótesis resultó confirmada por cuanto se logró los siguientes resultados:

- Generación de un alto nivel de compromiso, cooperación, evidenciada en la asistencia del 98% del personal en todas las actividades realizadas.
- Mediante el aporte del equipo de AT en la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de la cultura organizacional”, se mejoró el clima laboral en tres factores, identidad y compromiso comunicación interna, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. En este último caso, aunque se logró una mejora, se contempla la continuación de este proceso, pues aún no se alcanza el nivel requerido para la magnitud de esta transformación.
- Los valores que se desarrollaron con más evidencia fueron el trabajo en equipo, la fortaleza para enfrentar y superar los problemas cotidianos, la proactividad, la excelencia, principalmente.
- En la ejecución inicial del proyecto “Obtención de calificaciones y certificaciones de calidad” se logró la implantación de la metodología 5S a través de la construcción de una cultura de orden y limpieza aportando tanto al bienestar, seguridad del personal e incremento de la eficiencia operacional, como se muestra en el capítulo 3.

Además se implantó la técnica de la Gerencia visual que consistió en colocar en un lugar accesible para los operadores y líderes de línea los indicadores de productividad, desperdicios y metas; esto creó un espíritu sano de competitividad, elevando el nivel de cohesión y eficiencia en cada línea de producción como se detalla en el tema 3.3.1.2

- Finalmente, al término del piloto se observa el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEI, en relación al área en la que actuó el equipo de AT, obteniendo como resultado que a Diciembre de 2012 se logró los niveles de ventas y margen de contribución esperados conforme se describe en el tema 3.3.1.2

Adicionalmente, se formulan las siguientes conclusiones:

### **5.1.3 Temores para decidir implementar un equipo de AT**

- Generalmente cuando inicia un proceso de transformación la prioridad de asignación de recursos está en la inversión de maquinaria, equipos, contratación de nuevo personal, es decir todo los recursos que a corto o mediano plazo van a generar ingresos, esa es una limitación que no se puede negarla a la hora de asignar recursos al equipo de agentes de transformación; por ello un temor recurrente es que el equipo de AT cuente con recursos limitados.

Sin embargo, contrario a lo que se piensa la limitación de recursos para este equipo es un estímulo para la creatividad, normalmente hay recursos disponibles en la empresa que pueden utilizarse.

En la aplicación del piloto, se pudo evidenciar esto en el proceso de lanzamiento de la nueva identidad institucional, se realizó un evento con el aporte y sinergia de todos, por lo que se puede concluir que el dinero no es el único motor para lograr resultados, además toda inversión requerida se minimiza cuando se logra el compromiso activo de los trabajadores.

#### **5.1.4 Estrategias de diseño, ejecución y evaluación del equipo de AT**

Implementar el equipo de AT no es una tarea fácil, por ello resulta vital contar con estrategias para su implementación, luego de ejecutado el piloto se puede concluir que las estrategias que permiten apalancar este proceso son las siguientes:

- Considerar el proyecto de implementación del equipo de AT como una de las estrategias del PEI.
- Designar un líder especializado en manejo de equipos de alto desempeño.
- Contar con un equipo de gestión de cambio que apoye y monitoree el cumplimiento de objetivos del equipo de AT.
- Desarrollar un ejercicio de direccionamiento estratégico para el funcionamiento del equipo de AT, si los AT no saben cuál será su misión, visión y valores, modelo operativo y los resultados que deben lograr mal pueden orientar a los demás.
- Trabajar en el entorno del equipo del equipo de AT, esto es fortalecer la cultura organizacional, mejorando el clima laboral, involucrando a todos los trabajadores y utilizando sabiamente la influencia del liderazgo informal existente en la empresa.
- Apoyar a los líderes formales que están muy presionados en conseguir los resultados en corto tiempo y en un principio con limitaciones de recursos y por ello han perdido la perspectiva del impacto del proceso de transformación en las personas, debido a que sienten que están abandonando algo a lo que ya estaban acostumbrados y deben abrir su mente para asimilar algo nuevo.
- Desarrollar mecanismos creativos no convencionales para determinar las competencias y el proceso de selección de los AT a fin de identificar líderes informales que cuenten con un alto nivel de credibilidad por parte

de sus compañeros y por sobre todo que sean empleados que acepten este compromiso por su voluntad.

- Combinar la teoría, la observación y la práctica en el proceso de formación de los AT que sumado a mecanismos de retroalimentación permanente mejoran el nivel de desempeño individual y colectivo.
- Diseñar un plan de carrera para el AT cuya formación sea por niveles a fin de contar con AT junior y expertos, cada nivel cuenta con exigencias de conocimiento y demostración de aplicación práctica.
- Contar con mecanismos de incentivos que estimulen el buen desempeño del equipo de AT.
- Mantener el auspicio, apoyo y comunicación permanente con la Alta Dirección a fin de fortalecer al equipo y garantizan el cumplimiento de sus objetivos.
- Diseñar herramientas metodológicas que se aplicarán en ejecución del plan de participación de los AT acuerdo a la necesidad planteada, sin perder de vista la logística requerida y mantener constante comunicación tanto entre los miembros del equipo de AT como con todos los actores que intervendrán en la ejecución del plan.
- Fortalecer los canales de comunicación interna.

## **5.2 Recomendaciones**

- Un equipo de alto rendimiento es una construcción permanente. Si bien el piloto planteado en este estudio cubre solo la primera fase, las dos restantes implican de los directivos de la empresa editorial seleccionada un compromiso de renovación constante, por lo que se recomienda ejecutar la propuesta completa contenida en este estudio.
- Las actividades que se diseñen y ejecuten, deben ir de la mano del consenso y la negociación, un diálogo permanente entre los trabajadores



nuevos y los más antiguos, de forma que se complementen las visiones tradicionales e innovadoras, con un alto grado de cohesión.

- Desarrollar otras investigaciones relativas al tema, involucrando otras disciplinas científicas, de forma que se enriquezca la visión que se tiene de esta temática.
- En futuras experiencias convendría separar más horas de actividad fuera del horario de trabajo, aunque se podría disponer de las instalaciones de la empresa.
- Analizar la viabilidad de generar iniciativas similares en otras empresas del país.
- Desarrollar estrategias y metodologías para identificar y formar al Líder de los Agentes de Transformación como líder de líderes.
- Motivar a los trabajadores mediante charlas, seminarios sobre la importancia y beneficios que da la creación de equipos de alto rendimiento y la formación de agentes de transformación.
- Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una escuela especializada en la formación de Agentes de Cambio.

## Bibliografía

(s.f.).

*Buenas Tareas.com.* (10 de Junio de 2010). Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Causas-Del-Fracaso-De-Un-Equipo/412270.html>

Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Ana María Catalano, S. A. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas, 1ra edición*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ballén, O. U. (2001). *Psicología Organizacional*. Bogotá: 3R Editores.

Boddy, D. B. (1992). *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. Prentice Hall.

Buchen, I. (30 de Mayo de 2011). *Empresa, Mundo Global y Adaptación al Cambio*. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de [http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)

Cárdenas, J. (2011). *Clima Laboral*.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Bogota.

Coulter, R. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Coulter, S. P. (2010). *Administración, 10ma edición*. México: Prentice-Hall.

Cusicanqui, J. M. (2008). *El Arte De Aprender... Y De Enseñar, manual para docentes, 1ra edición*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Grupo Editorial La Hoguera.

Druker, P. (17 de Junio de 2008). *The Practice Of Lidership*. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de <http://liderazgoautentico.blogspot.com/2008/06/liderazgo-segn-peter-drucker.html>

Ducci, A. (23 - 25 de Mayo de 1996). *EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL EN LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL*. Seminario Internacional OIT/CINTERFOR, Guanajuato, Guanajuato, Mexico.

- Esterkin, J. (06 de Noviembre de 2008). *Mejores Proyectos*. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de <http://iaap.wordpress.com/2008/11/06/como-ser-un-buen-agente-de-cambio-change-agent-en-tu-proyecto/>
- Garcia, J. (Abril de 2010). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Junio de 2012, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl3.htm>
- Gerza.com. (2012). Gerza.com. México, México, México.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Bilbao: Plaza & Janes.
- Gregorio. (12 de Abril de 2011). *Libreta de Economía*. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de <http://teobaldopower.org/libretadeeconomia/?p=944>
- Humberto Franco, M. M. (1995). *Team-Based Pay Survey*.
- Jardinez, M. I. (22 de Febrero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>
- Lacouture, G. (2001). *cegesti exito empresarial publicaciones*. Recuperado el 16 de Agosto de 2012, de [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)
- Lacouture, G. (27 de Marzo de 2008). *CEGESTI Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 2012 de Julio de 24, de <http://www.cegesti.org/noticiasnew/search.php?results>
- Melo, F. A. (1999). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. Mexico: Limusa.
- Nicole, E. (2009). *Scribd*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/8184956/Desarrollo-Organizacional>
- Pachuca, I. T. (18 de Noviembre de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.slideshare.net/iorifoar/equipos-de-alto-rendimiento-2532648>
- Pamos, A. (2007). Perfil del Seleccionador. (N. acreditado, Entrevistador)
- Patricia Resendiz Aguilar, G. Z. (2012). Grupos Focales. Cuernavaca, Morelos, México.
- Piorum, D. (2002). *Liderando Proyectos*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Resa, J. (2005). *Equipos de Trabajo efectivos y altamente productivos*. México: Panorama Editorial S.A.
- Rodríguez, S. (2011). Influencia de un líder dentro de un equipo. *Agendistas.com*.
- Saba, Y. (12 de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Julio de 2012
- SESCOVICH, S. (21 de Marzo de 2006). *Monografias.com*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de Sitio web de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos59/intervencion-organizacional/intervencion-organizacional2.shtml>

TRIAXIA. (25 de Junio de 2008). *TRI.COM*. Recuperado el 16 de Enero de 2013, de Sitio web de TRI.COM:  
[http://www.tri.com.co/pdf/art\\_AD/articulo6factores.pdf](http://www.tri.com.co/pdf/art_AD/articulo6factores.pdf)

Zabala, H. A. (05 de Junio de 2011). *Alcanza Tus Metas*. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de <http://www.hugoazabala.com/2011/06/05/01-la-influencia-del-lider-del-siglo-xxi/#more-75>

Zaffignani, M. (08 de Mayo de 2008). *Southamerican Business Forum*. Recuperado el 2012 de Julio de 25, de <http://blog.sabf.org.ar/2008/05/08/agente-de-cambio-una-herramienta-para-lideres-y-emprendedores/>

# ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta de aceptación de los equipos de AT

## ENCUESTA

Aplicada a los trabajadores de la empresa editorial seleccionada

Sobre los procesos de cambio en la organización y la formación de Agentes de transformación organizacional

### Datos del/a encuestado/a

Puesto o cargo: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Departamento o sección: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Está usted informado sobre el proceso de cambio que se da en la empresa?

a) Sí [...]      b) No [...]

2. Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, conteste lo siguiente:  
¿se siente usted incluido/a en el proceso de cambio?

a) Sí [...]      b) No [...]

3. ¿Está usted de acuerdo con la participación de personas externas a la empresa acompañando este proceso?

a) Sí [...]      b) No [...]

4. ¿Se siente usted comprometido/a con el proceso de cambio?

a) Sí [...]      b) No [...]

5. ¿Está usted dispuesto/a asumir un rol de liderazgo en el proceso?

a) Sí [...] b) No [...]

6. ¿Seguiría o apoyaría usted a un líder entre sus compañeros/as, independientemente de sus diferencias personales?

a) Sí [...] b) No [...]

7. ¿Tiene usted conciencia de sus limitaciones como trabajador?

a) Sí [...] b) No [...]

8. ¿Conoce usted sus fortalezas como trabajador en el puesto que ocupa?

a) Sí [...] b) No [...]

9. ¿Identifica usted los conflictos que se dan al interior de los grupos humanos que conforman esta empresa?

a) Sí [...] b) No [...]

10. En caso positivo, ¿podría nombrar tres conflictos?

R. ....

11. Por favor, identifique 5 fortalezas o más de la empresa y la sección en que usted trabaja

R. ....

12. ¿Le gustaría participar en un proceso de formación de agentes de transformación?

a) Sí [...] b) No [...]

¡Muchas gracias!

Anexo N° 2. Proyectos a implementarse que aportan a este proyecto piloto para lograr los resultados esperados.

### **Proyecto 1. Elaborar e implementar Plan de Desarrollo del Talento Humano.**

**Objetivo:** Estar en la capacidad de contratar y mantener el personal con mejor Know How del mercado.

#### **Componentes claves**

1. Estudio de nivelación de remuneraciones.
2. Implementar Sistema de remuneración variable.
3. Implementar Proceso de selección técnico y estricto de puestos críticos
4. Implementar Plan de capacitación para desarrollo de competencias institucionales.
5. Implementar Plan de capacitación en competencias Técnicas.
6. Implementar plan de carrera para puestos críticos.
7. Identificar y desarrollar backups para puestos críticos.

**Factor a mejorar dentro del estudio de clima laboral:** Compensaciones

### **Proyecto 2: Elaborar e implementar plan de cambio de cultura organizacional.**

#### **Objetivo:**

Fortalecer la cultura organizacional a fin de que soporte las demandas del nuevo direccionamiento estratégico de la empresa.

## **Componentes claves**

**Renovación de la identidad corporativa.** Se contempla construir una nueva imagen para ser posesionada e interiorizada por quienes forman parte de ella, debido a que el cambio de denominación social y la no socialización del plan estratégico trajeron como resultado desorientación y falta de identidad del personal.

**Activación de canales de comunicación interna,** este plan contempla la implantación de una intranet, lo cual implica cambiar la costumbre de comunicarse únicamente a través de correos electrónicos o comentarios de persona a persona, por un nuevo mecanismo que incorpora entre otras cosas foros de discusión, procesos en línea, aprendizaje e-learning

**Socialización del direccionamiento estratégico de la empresa,** La empresa dará un giro importante a su negocio con desafíos importantes, se requiere generar la capacidad colectiva necesaria para cambiar el rumbo de la empresa por ello la socialización del direccionamiento estratégico y la interiorización de los valores.

## **Proyecto 3 Obtención de calificaciones y/o certificaciones de Calidad**

**Preparación para la obtención de calificaciones y certificaciones de calidad.**

**Normar procesos clave:** La empresa realizará un levantamiento de los procesos clave del negocio con la finalidad de conocer la situación actual como punto de partida para la etapa II de crecimiento en la que se contempla la mejora continua de los procesos.

**Implementar estrategia 5s:** En esta etapa se iniciarán acciones para crear el hábito del orden y limpieza pues esta cultura de orden y la limpieza es uno



de los pilares de la implementación de los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad previniendo el deterioro de bienes, reducción de riesgos laborales y disminución de tiempos de búsqueda de herramientas de trabajo entre otros beneficios.

**Cultura de mejora continua.** El proyecto de certificación de calidad requiere formar una cultura de mejora continua lo cual implica crear consciencia en el personal sobre la presentación de resultados negativos sin que se vea como una amenaza de sanción, si no que más bien sean vistos como oportunidades de mejora y no como amenazas.

Para ello en esta etapa se iniciara con la **implementación de la Gerencia Visual** generando y publicando los indicadores del desempeño del proceso para que todo el equipo de trabajo visualice de la manera más rápida la posible la existencia de problemas.

#### **Cultura enfocada al servicio al cliente**

A corto plazo la empresa diversificará sus productos y servicios e incorporará nuevos clientes con necesidades diferentes a los clientes actuales, adicionalmente se iniciará un proceso de certificación de la norma ISO 9000 por lo que este plan contempla la construcción de una cultura de servicio al cliente tanto interno como externo.

#### **Cultura de disciplina y auto-control.**


Uno de los grandes desafíos de la empresa es; “crecer rentablemente”, esto implica un elevado nivel de organización y disciplina de control, este plan contempla el apoyo al proceso de construcción y socialización de indicadores de gestión y la construcción de una cultura de revisión constante de indicadores y la generación de planes de acción correctivos y preventivos cuando los resultados no sean favorables.


Además es necesario que el personal exponga los resultados negativos y los vea como oportunidades de mejora y no como amenazas, más aun conociendo que los indicadores operativos también serán incorporados a las evaluaciones de desempeño del personal, para con ello evidenciar el desarrollo de las competencias con miras a generar planes de carrera y generación de planes de acción en caso contrario, todo esto basándonos en las disposiciones de la nueva administración.

**Factor a mejorar:** Comunicación interna, identidad y compromiso, trabajo en equipo y relaciones interpersonales y además fortalecerá la cultura organizacional de la empresa.



Anexo N° 4. Programa de formación básica del equipo de Agentes de Transformación

		
COMPETENCIA	OBJETIVOS / CONTENIDOS	DURACION
Autoestima y motivación laboral	Desarrollar el autoconocimiento para desarrollo de su autonomía, auto concepto, autoimagen, autoconfianza, autoevaluación.	4 horas
Sentido de pertenencia y empowerment	Desarrollar el compromiso con la empresa y con el grupo de trabajo, manifestado en responsabilidad por las tareas individuales y grupales asignadas.	4 horas
comunicación asertiva y administración del tiempo	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Desarrollar habilidad de comunicación con PNL e inteligencia emocional. Adquirir consciencia de la importancia del manejo del tiempo en la empresa.	4 horas
Manejo de grupos y auditorio	Desarrollar habilidades correspondientes a la expresión verbal y no verbal ante el público. Crear estrategias de presentación que se plasmen en acciones.	4 horas
Liderazgo carismático transformacional	Desarrollar la competencia profesional más importante en la dirección de grupos, el liderazgo carismático transformacional.	4 horas
Fortaleza Pro-actividad Excelencia Trabajo en equipo	Entrenamiento en técnicas para intervenciones.	8 horas
Consciencia Organizacional	Desarrollar habilidades para crear, implementar estrategias, herramientas y decisiones organizacionales priorizando la imagen y los objetivos	2 horas




COMPETENCIA	OBJETIVOS / CONTENIDOS	DURACION
	institucionales por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	
	<b>Sub. Total</b>	<b>38 horas</b>
	<b>Entrenamiento práctico</b>	<b>8 horas</b>
	<b>Total</b>	<b>46 horas</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 5. Programa de formación intermedia del equipo de AT



COMPETENCIA	OBJETIVOS/DURACIÓN
Inteligencia emocional.	Desarrollar habilidades para saber enfrentar y superar los problemas. 4 h
<i>Coaching</i> de equipos.	Desarrollar habilidades para entrenamiento a equipos posibilitando disolver los obstáculos que les impiden lograr sus objetivos. 4 h
Liderazgo para el cambio	Lograr que las las personas de manera voluntaria se comprometan y apoyen los nuevos emprendimientos de la empresa 4 h
Trabajo en equipo	Desarrollar habilidades para colaborar con los demás considerándose como parte de un engranaje 4 h
Orientación al cliente	Actuar pensando siempre en función de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. 4 h
Comunicación	Escuchar y comunicarse de manera asertiva. 4 h
Flexibilidad	Motiva a otros a desarrollar la adaptabilidad ante nuevas situaciones. 4 h

Capacidad de entender a los demás.	Desarrollar habilidades de negociación a fin de intervenir eficazmente en disputas ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento.	4 h
Dinamismo	Habilidad para transmitir energía.	4 h
Crear redes a través de comunidad de interés	Estar atento a los intereses comunes que circulan en la empresa y promover a través de estas el compartir conocimientos, experiencias e información.	4 h
Desarrollo de relaciones	Construir redes de contactos con todos quienes influyen en los resultados de la empresa.	4 h
Aprendizaje continuo	Actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo dándole una formación integral que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a diversas necesidades de la empresa.	4 h
Metodología: Aprendizaje basado en experiencias, modelo de aprendizaje desarrollado por David Kolb (citado en Guild y Garger, 1998).	<b>TOTAL</b>	<b>56 h</b>
	<b>Entrenamiento práctico</b>	<b>4 h</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>60 h</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 6. Programa de formación avanzada del equipo de AT



COMPETENCIA	OBJETIVOS /DURACION	
Innovación	Desarrollar la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones o modificar las cosas partiendo de formas o situaciones no pensadas.	8 h
<i>Coaching</i> grupales	Desarrollo de habilidades de comunicación y cohesión equipos.	16 h
Negociación	Habilidad para lograr la colaboración y compromisos.	8 h
Pro actividad	Desarrollar la predisposición para generar iniciativas, actuando preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales.	8 h
Calidad de trabajo	Habilidades para liderar e implementar los cambios de procedimientos a fin de dar soluciones prácticas, operables y eficaces.	8 h
<b>Metodología:</b> Aprendizaje basado en experiencias, modelo de aprendizaje desarrollado por David Kolb (citado en Guild y Garger, 1998)	<b>Sub-TOTAL</b>	<b>48 h</b>
	<b>Entrenamiento práctico</b>	<b>24 h</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>72 h</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

### ACTIVIDAD PARA ACLARAR OBJETIVO DEL EVENTO

#### Expectativas

Pregunte a los participantes: ¿Qué le han dicho? o ¿Qué piensa para qué es este evento? y luego de analizar las respuestas. Ejemplo:

- ✓ Estamos aquí para que cada uno de ustedes **conozca** sobre el proceso de **transformación institucional y como involucrarse en él.**
- ✓ Estamos aquí para que cada uno de ustedes **conozca y vivencie nuestra nueva misión, visión y valores**, la misma que fue desarrollada como parte de un proceso de Plantación Estratégica. ( Dar lectura a la misión., visión y valores).

### ACTIVIDAD PARA DAR MENSAJE DE CONCENTRACIÓN REQUERIDA EN EL EVENTO

#### Opción 1) Solicite la respuesta a esta suma

Suma  
1000  
+ 40  
+1000  
+30  
+1000  
+20  
+1000  
+10  
-----  
4100

#### Opción 2) Pregunte el color de estos elementos

NIEVE, ESPUMA, PAPEL, NUBES, HARINA, GRANIZO, DIENTES, PAPEL, SAL, NIEVE

#### y al final pregunte ¿ QUE TOMAN LAS VACAS

Luego de estas actividades indique la importancia de este evento por lo que se requiere total concentración.

Realice juego de preguntas y respuestas rápidas



### **ACTIVIDAD PARA CONFIRMAR ENTENDIMIENTO DEL OBJETIVO DEL EVENTO**

Armar 3 grupos y pedir que anoten en un papel lo siguiente:

Algo que empiece con A que 1ero es blando y luego se pone duro.

Objetos que pasaron de moda.

Cosas con las que se construye una casa.

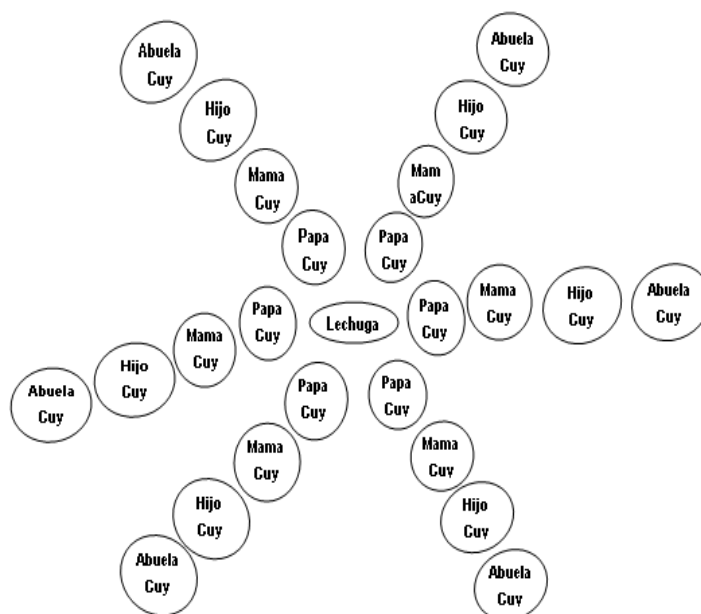
Cuáles son los valores de la empresa

Cuáles son los objetivos de la empresa.

### ACTIVIDAD DE SENSIBILIZACION DEL VALOR DE RESPONSABILIDAD

#### Familia Cuy:

- Arme equipos de 3-6 personas en columnas organizados en forma circular .Papa, mama, hijo primo abuelo etc., etc.
  - a) Coloque la lechuga (una pelota) en el centro.
  - b) El facilitador **dice “sale a comer el?? (papa, mama...etc) cuy”** . En este momento el elegido sale por detrás de todos los equipos y corre por el lado derecho hasta llegar a su equipo, pasa por debajo de las piernas hasta alcanzar con la mano la lechuga (una pelota)

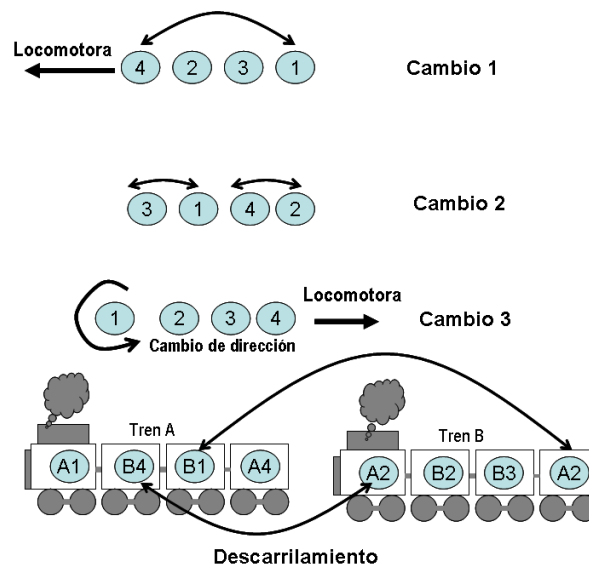


#### (!) Precauciones

- ✓ Cuidado que los equipos no se acercan a la pelota
- ✓ Los relojes y anillos guardados
- ✓ Que no se pegan dos cabezas en el momento de llegar al centro.

## ACTIVIDADES ES ROMPE HIELO

- **Cíclope ( Seres con un solo ojo).** Formar parejas el uno hace de cíclope y el otro hace de humano, el cíclope debe agarrar al humano y este huye, si lo atrapa tocándole la espalda, hacen el cambio. En cada ronda el cíclope tiene menos visión. Nota: todos los cíclopes caminan de forma anormal.
- **Tren:** Armar grupos de 4-5 personas encolumnados, el 1ero es la locomotora y los demás son los vagones.



El Facilitador indica el cambio a realizar

(ver dibujo) Cambio 1, cambio 2, cambio 3., descarrilamiento .etc a velocidad suave, luego velocidad máxima.

El descarrilamiento significa que deben cambiarse de tren, no debe haber más de 2 personas del mismo grupo.

## ACTIVIDAD PARA QUE EL PERSONAL INTERVENDIDO SE CONOSCA

- **Fill me in:** En círculo dos o tres rondas de nombres. El facilitador demuestre como se cambia de posición: aplaude, señala y dice el nombre, la persona señalada debe repetir la acción hasta que todas las personas han cambiado de posición. Después de cinco o más errores introduce el tema de penitencia preguntando una marca de un bronceador reconocido. El facilitador pregunta si conocen la marca tanga y demostrando el movimiento de brazo ilustra las tres opciones de posición que tienen los castigados en el momento de implementar la penitencia.
- **Ronda de Nombre con características:** En círculo el facilitador explica que se necesita una ronda de nombres con una característica verdadera de la persona que empieza con la misma letra que su nombre. E.g. Fercho fastidioso, Emma egocéntrica, Julia juguetona.
- **Line up:** los participantes están retados a organizarse en orden alfabética en una columna recta.
- **Famosos:** obj.: conseguir el mayor número de firmas. Con una lista de aptitudes y características extrañas (*no come carne, tiene + de 10 años en la CTG, es incha de EMELEC, ha viajado a USA, tiene perros, más de 3 hijos, duerme 6 horas, es hijo único, fue abanderado en el colegio, tiene medias rojas, se pinta el pelo, come guatita*), los participante buscan firmas entre los mismos participantes. No se puede repetir la misma firma en una lista.

## ACTIVIDAD PARA VIVENCIAR UN PROCESO DE CAMBIO

- c) **Electric Fence: Objetivo:** Cruzar todo el equipo desde el **punto A (Pasado)** al **punto B (Futuro)** sin tocar la cerca eléctrica, manteniendo el contacto físico entre los participantes:

**Precaución (!)** no acrobacias, cuida las rodillas y la espalda.

- d) **Blind mute Line up.** Formar una columna en orden ascendente o descendente según la enumeración dado por el facilitador.
- Primero poner a los participantes a organizarse sin hablar pero con la visión. (utilice cifras menores 25)
  - Después vendado y sin poder hablar. (utilice cifras pequeñas y grandes como 3 billones, 2 millones, etc.).

- Para asignar los números el facilitador se ubique en la mitad del círculo de participantes le pide que estiren la mano derecha y cuando se les asigna un número (tocando la mano) bajan la mano.

**Fuente:** Experiencias de entrenamientos realizados por la autora en diversas capacitaciones.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>GASTOS FIJOS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Valor mensual (\$)</b>	<b>Valor anual (\$)</b>
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>				
Agua potable	mc	125	50,40	604,80
Luz Eléctrica	min	-----	80,00	960,00
Internet		100	43,68	524,16
Teléfono			50,00	600,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>224,08</b>	<b>2688,96</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Mantenimiento Oficinas	UNIDAD	1	50,00	600,00
Suministros de Oficina	UNIDAD	-----	50,00	600,00
<b>SUBTOTAL GASTOS GENERALES</b>			<b>548,16</b>	<b>6.577,92</b>
<b>OTROS GASTOS FIJOS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Valor mensual (\$)</b>	<b>Valor anual (\$)</b>
Capacitación	HORAS	220,00	880,00	10560,00
<b>SUBTOTAL OTROS GASTOS FIJOS</b>			<b>880,00</b>	<b>10.560,00</b>
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>1428,16</b>	<b>17137,92</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 9. Factibilidad financiera

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computadora	Unidad	2	700	1400
Escáner	Unidad	1	200	200
Impresora color	Unidad	1	200	200
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1800</b>
3% Imprevistos		0,03		54
<b>TOTAL</b>				<b>1854</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

<b>3.4. SERVICIOS BÁSICOS</b>							
<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD SEMESTRAL</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO SEMESTRAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
Agua potable	m <sup>3</sup>	360	720	0,84	300,00	604,80	50,4
Luz Eléctrica	Kilowatts	800	1.600	0,6	900,00	960,00	80
Internet	megabites transferidos	ilimitada	ilimitada	43,68	262,08	524,16	43,68
Teléfono	Minutos	1.500	3.000	0,2	600,00	600,00	50
<b>SUBTOTAL</b>					<b>2.062,08</b>	<b>2.688,96</b>	<b>224,08</b>
3% Imprevistos				0,03	61,86	80,67	6,7224
<b>TOTAL</b>					<b>2.123,94</b>	<b>2.769,63</b>	<b>454,8824</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

<b>MUEBLES Y ENSERES.</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Escritorio tipo secretaria	Unidad	1	220	220
Estación de trabajo	Unidad	2	255	510
Silla giratoria	Unidad	2	75	150
Sillas	Unidad	10	25	250
Archivador	Unidad	2	150	300
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1430</b>
3% Imprevistos		0,03		42,9
<b>TOTAL</b>				<b>1472,9</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 10. Estudio técnico

<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>
Encuestas wartegg para selección de AT	1.500,00
Encuesta de clima laboral	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.500,00</b>

<b>SOCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>
Diseño e impresión de revista	960,00
Pines de agentes de transformación	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.260,00</b>

<b>CAPACITACIÓN ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA (formación básica)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>No personas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Número de horas / persona</b>	<b>No Horas totales</b>	<b>Total</b>
Capacitación básica de AT	40	4	46	1840	7360
<b>TOTAL</b>				<b>1840</b>	<b>7360</b>

<b>CAPACITACIÓN ANUAL (Formación intermedia y avanzada)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>No personas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Número de horas</b>	<b>No Horas totales</b>	<b>Total</b>
Capacitación intermedia y evanzada	40	4	66	2640	10560
<b>TOTAL</b>				<b>2640</b>	<b>10560</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes



**Anexo N° 11. Ahorros generados por capacitaciones**

<b>AHORROS GENERADOS POR CAPACITACIONES Y ORGANIZACIONES DE EVENTOS INTERNOS REALIZADAS POR LOS AGENTES DE TRANSFORMACIÓN AÑO 2012</b>					
<b>Detalle</b>	<b>No personas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Número de horas / persona</b>	<b>No Horas totales</b>	<b>Total</b>
Ahorro costo de capacitación evento "Hora de arranque" fase 1 Producción y Logística	168	4	8	1.344,00	5.376,00
Ahorro en capacitación metodología 5s fase 1	330	4	4	1.320,00	5.280,00
<b>Sub-Total</b>					<b>10.656,00</b>
Ahorro por organización de eventos realizados por los Agentes de Transformación					2.000,00
Ahorro en la elaboración de la canción de la empresa					4.000,00
Ahorro en diseño de identidad corporativa					3.000,00
<b>Total General</b>					<b>19.656,00</b>

<b>AHORROS GENERADOS POR CAPACITACIONES Y ORGANIZACIONES DE EVENTOS INTERNOS REALIZADAS POR LOS AGENTES DE TRANSFORMACIÓN AÑO 2013</b>					
<b>Detalle</b>	<b>No personas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Número de horas / persona</b>	<b>No Horas totales</b>	<b>Total</b>
fase 2 Personal Administrativo y Redacción	162	4	8	1.296,00	5.184,00
institucional	330	4	8	2.640,00	10.560,00
Capacitación metodología 5s fase 2	330	4	4	1.320,00	5.280,00
<b>Sub-Total</b>					<b>21.024,00</b>
Ahorro en la implantación de la Gerencia Visual					8.000,00
Ahorro por horas de seguimiento de proyectos realizados por los AT					3.456,00
Horas de tutor e-learning realizadas por los AT					<b>648,00</b>
<b>Ahorro por organización de eventos realizados por los Agentes de Transformación</b>					<b>2.000,00</b>
<b>Total General</b>					<b>35.128,00</b>

<b>AHORROS GENERADOS POR CAPACITACIONES Y ORGANIZACIONES DE EVENTOS INTERNOS REALIZADAS POR LOS AGENTES DE TRANSFORMACIÓN AÑO 2014</b>					
<b>Detalle</b>	<b>No personas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Número de horas / persona</b>	<b>No Horas totales</b>	<b>Total</b>
Personal Administrativo y Redacción	168	4	8	1.344,00	5.376,00
Capacitación en socialización de política de calidad	330	4	2	660,00	2.640,00
Capacitación metodología 5s fase 3	330	4	4	1.320,00	5.280,00
<b>Sub-Total</b>					<b>13.296,00</b>
<b>Ahorro en intervenciones como auditores de calidad</b>					<b>2.160,00</b>
<b>Ahorro por organización de eventos realizados por los Agentes de Transformación</b>					<b>2.000,00</b>
<b>Total General</b>					<b>17.456,00</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 12. Programa de inversión

PROGRAMA DE INVERSIÓN					
ACTIVOS FIJOS	0	1	2	3	VALOR RESIDUAL
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Equipos de Computación	-1.854,00				
Equipos de Oficina	-1.081,50				
Muebles y Enseres	-1472,9				
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>-4.408,40</b>				
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
CAPACITACIÓN ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA	-7.360,00				
ESTUDIO TÉCNICO	-4.500,00				
<b>SUBTOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>-11.860,00</b>				
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
CAPITAL DE TRABAJO	-2.408,16				
<b>SUBTOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-2.408,16</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-18.676,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Total Inversiones al inicio

-18.676,56

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual (\$)</b>	<b>Valor Anual (\$)</b>
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>		
Agua potable	50,40	604,80
Luz Eléctrica	80,00	960,00
Internet	43,68	524,16
Teléfono	50,00	600,00
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Mantenimiento Oficinas	50,00	600,00
Suministros de Oficina	50,00	600,00
<b>OTROS GASTOS FIJOS</b>		
Capacitación	880,00	10.560,00
<b>Capital de trabajo mensual</b>	<b>1204,08</b>	<b>14448,96</b>
<b>Capital de trabajo 2 meses</b>		<b>2408,16</b>

Anexo N° 13. Capital de trabajo

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

<b>EQUIPOS DE OFICINA.</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Teléfono	Unidad	2	30	60
Fax	Unidad	1	100	100
Calculadora	Unidad	2	15	30
Copiadora	Unidad	1	860	860
SUBTOTAL				1050
3% Imprevistos		0,03		31,5
<b>TOTAL</b>				<b>1081,5</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

Anexo N° 14. Matriz de compromiso y participación

Su variable	Acepta	Rechaza
Información sobre el proceso de cambio que se da en la empresa	X	
Percepción de inclusión en el proceso de cambio	X	
Conformidad con la participación de personas externas a la empresa acompañando este proceso	X	
Compromiso con el proceso de cambio	X	
Disposición a asumir un rol de liderazgo en el proceso.		X
Disposición a seguir o apoyar a un líder, independientemente de las diferencias personales.	X	
Conciencia de las limitaciones individuales.	X	
Identificación de conflictos.	X	
Identificación de fortalezas individuales y organizacionales.	X	
Interés por participar en el proceso de formación de agentes de transformación.	x	
Total	9	1
Porcentaje	90%	10%

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gioconda Elizabeth Altamirano Gavilanes

14 | GUAYAQUIL

# Agentes buscan cambiar imagen

**TALLERES.** Un selecto grupo de uniformados y civiles asiste a talleres

FOTOS RAFAEL VALDIVIEZO/EXPRESO

REDACCIÓN GUAYAQUIL

El capitán Ricardo Alcívar invita a sus compañeros a hacer el acostumbrado ejercicio de estiramiento de músculos.

Luego, con su homólogo Willian Ayala, simulan una amonestación de un vigilante a un conductor infractor.

Ayala se ha sentado en una silla y pone sus manos sobre un volante imaginario. Aguirre se le acerca y en lugar de gritarle la conocida frase "¡Licencia y matrícula!", le dice "Buenas tardes, señor, ¿me permite ver sus documentos?".

Así suelen comenzar sus reuniones semanales, los 40 'agentes del cambio', un grupo de uniformados y civiles de la Comisión de Tránsito del Guayas que cree que sí es posible borrar la mala imagen que por décadas ha tenido esta entidad.

La cita es en un pequeño auditorio del tercer piso del edificio sede de la CTG. Allí hablan de las fallas y malas actitudes que se dan en el trabajo de los vigilantes en las calles. También en la atención al usuario en las distintas dependencias de la Comisión. Al mismo tiempo buscan cómo lograr mejoras en esos y otros temas.

"Cuando vamos a hablar a un conductor hay que tener la gorra puesta y mantener el contacto visual con él y escuchar lo que este tenga que decir", recuerda Aguirre a sus compañeros.

El grupo se formó hace un año, durante el taller seminario "Un Paso al Frente", celebrado en el Club Capeira y en el que participaron los 2.500 servidores de la CTG (civiles y uniformados). Allí se seleccionó a 40



**SESIÓN.** El grupo especial se reúne semanalmente para entrenarse y diseñar estrategias de cambio.

de ellos, con hojas de vida limpias y con carisma para llegar a los demás, para que sean los portaestandartes del rescate de la credibilidad de esta entidad.

Desde entonces, estos hombres y mujeres han sido capacitados en estrategias de comunicación, modernos procedimientos policíacos y otros temas. Luego ellos han ido de oficina en oficina y de cuartel en cuartel, llevando un mensaje positivo y sus conocimientos al resto de sus compañeros.

"Ellos están abiertos a cualquier propuesta nueva, a cualquier tarea que haya que emprender para bien de la institución y la comunidad", sostiene la coordinadora de Desarrollo Institucional de la Comisión,

Geoconda Altamirano, quien trabaja de cerca con el grupo.

La actual tarea en la que se encuentran involucrados estos agentes es el aprendizaje del manejo del hand held, una minicomputadora portátil que los vigilantes utilizarán a corto plazo para fotografiar las infracciones y ver la base de datos de los conductores en el mismo sitio de la contravención.

Los hand held son solo una pequeña muestra de la modernización que está experimentando la Comisión en infraestructura y equipos. Por eso el grupo "del cambio" está empeñado en que la moralización y la parte humana también avancen, y no se queden anquilosadas en el pasado. (JAA)

## Voces



**MIGUEL HIDALGO**  
AGENTE DEL  
CAMBIO

"En los últimos meses, la misma ciudadanía ha visto el cambio en las calles, ha visto que el vigilante tiene ahora una actitud diferente, amable, cordial y se palpa esa situación en los correos electrónicos de muchos ciudadanos que nos felicitan por eso y dicen que esa es la senda por donde debe ir la Comisión".