

La optimización de la eficacia en los equipos de trabajo. Caso de estudio a nivel ejecutivo en una empresa venezolana del sector Tecnología

Javier Eduardo Díaz

Licenciado en Administración de Recursos Humanos (UNESR), con Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB). Diplomado en Gerencia de Relaciones Laborales (USB), Diplomado en Psicología Positiva: Base para el Bienestar (UNIMET) y Diplomado en Seguros y Reaseguro (Academia Nacional de Seguros). Certificación Internacional como Facilitador y Coach Ontológico (Indelser Consultores).

Resumen

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

Palabras clave: trabajo, equipo, grupo, eficacia, ejecutivo, optimización.

Optimizing Efficiency in Work Teams. Case Study at the Executive Level in a Venezuelan Company in the Technology Sector

Abstract

An intervention session was implemented at the team level to improve the effectiveness of the executive team in a Venezuelan company in the Technology sector. The study is part of the Action-Research context. For this, as a methodological process, the following phases were complied with: (a) Diagnose the level of effectiveness of the executive team in the company under study in order to identify and/or characterize the conditions that affect its operation; (b) Intervene at the team level to improve the effectiveness of the members that comprise it and; (c) Evaluate the results of the execution of the proposed intervention to improve the effectiveness of the executive team and, based on them, suggest the reinforcements that may be required for its institutionalization. Through the examination, it was possible to detect the factors that affect the development of the company under study and demand a new push in the functioning of the executive team. The study was carried out with a group made up of eleven individuals who occupy directive and managerial positions in the organization. It was possible to show that the operation of the equipment is not very effective. Based on the results, a strategy was formulated to enable spaces towards the optimization of efficiency in this segment. The results of the intervention session were evaluated from the reactions of the participants.

Keywords: work, team, group, efficiency, executive, optimization.

1. Formulación del problema y revisión de antecedentes

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

En ese afán por la consecución de las metas y objetivos, asegurar la supervivencia y competir además con eficiencia y eficacia, Gómez (2019) señala en su artículo denominado Alineación de Equipos que, “el operar en equipo no sólo es una elección, sino un imperativo estratégico. El foco debe orientarse en apoyar a los equipos a trabajar de forma colaborativa”¹.

Por todo ello, la literatura organizacional en el mundo y recientemente en América Latina, con sus profundas excepciones donde se promueve el trabajo individual por temas culturales de la localidad, ha prestado especial atención al tema del Trabajo en Equipo.

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

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

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

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

- (a) Su meta es el Desempeño Colectivo.
- (b) Su sinergia es positiva.
- (c) Existen responsabilidades individuales y compartidas.
- (d) Sus aptitudes son complementarias.

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

- (a) Características de Contexto:

¹ Consultar: <https://www.muraconsultoria.com/alineacion-de-equipos/>.

- i. Recursos adecuados.
- ii. Liderazgo y estructura.
- iii. Clima de confianza.
- iv. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.
- (b) Características de composición (Aptitudes de los miembros):
 - i. Personalidad.
 - ii. Asignación de roles.
 - iii. Diversidad.
 - iv. Tamaño de los equipos.
 - v. Flexibilidad de los miembros.
- (c) Preferencias de los miembros.
 - i. Diseño del trabajo.
 - ii. Autonomía.
 - iii. Variedad de aptitudes.
 - iv. Identidad con la tarea.
 - v. Significancia de la tarea.
- (d) Proceso:
 - i. Propósito común.
 - ii. Metas específicas.
 - iii. Eficacia del equipo.
 - iv. Niveles de conflicto.
 - v. Pereza social.

Es así, como la literatura organizacional tipifica a grandes rasgos los factores determinantes de la eficacia en los equipos de trabajo. Tal y como se mencionó en líneas anteriores, la función de los equipos de trabajo ha cobrado cada vez mayor auge en el mundo y especialmente en América Latina al ser catalogado como un medio para democratizar las organizaciones, incrementar la motivación de los empleados, empoderar a la gente, fomentar el liderazgo, promover la delegación, la cooperación, la toma de decisiones, entre otros aspectos, pero también, tal y como lo advirtiera Liendo (2011), no existe otra forma de generar los resultados que el negocio espera sino es a través del trabajo en equipo.

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

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

En ese sentido, la formación y el desarrollo en competencias blandas y duras de su personal, así como el establecimiento de sistemas de recompensas basados en el logro de objetivos y para la

retención de talentos clave, entre otras, se han convertido en factores de éxito para mantener con vida a las organizaciones.

De esta manera, la empresa objeto de estudio se enmarca en un holding de empresas venezolanas con 35 años de presencia en el mercado local. Se trata de sociedades mercantiles encargadas de brindar soluciones integrales en materia de nómina y administración de personal a través de un software de nómina desarrollado bajo diseño exclusivo en Venezuela que sigue siendo fundamental en su propuesta de valor para los servicios de Outsourcing de Nómina y, venta y alquiler de licencias, por la preferencia de un importante grupo de empresas ubicadas dentro y fuera del país.

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

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

Vale destacar que esta situación resultó en motivo de preocupación desde el año 2013 aproximadamente, fecha en la cual el Director General indica haber contratado el asesoramiento de un Coach Empresarial para desarrollar el denominado *Programa de Líderes de Alto Impacto* (PDLAI) dirigido al personal ejecutivo de la empresa, el cual no fue culminado por dificultades en la generación de un clima de alto nivel de confianza en los participantes, así como por la falta de voluntad de sus miembros para la realización de las actividades que eran asignadas por el Coach de Equipo.

Para el momento de la realización del estudio, recién había sido ejecutado un proyecto corporativo incluido en el portafolio de proyectos de la empresa y controlado desde la Oficina de Proyectos (PMO), denominado *Transformación hacia una Cultura Organizacional* el cual tuvo como objetivo la sensibilización de los participantes para el trabajo en equipo a través de formación y capacitación en temas blandos bajo la guía de expertos en Coaching Ontológico y Facilitación de Equipos. Si bien, de este proyecto se observaron desplazamientos en algunos participantes, el Director General la empresa objeto de estudio manifestó la necesidad de atender de forma sostenida en el tiempo los puntos neurálgicos que en su opinión aún aquejan la eficacia del segmento ejecutivo y que inciden directamente en la generación de los resultados que conducen al éxito organizacional.

En otro orden de ideas, se presenta a continuación, el contenido de los distintos estudios o investigaciones realizadas en años anteriores y cuyo contenido sirvió de referencia para el desarrollo del presente estudio.

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

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

Esta investigación fue aplicada, del tipo investigación – acción. El estudio arrojó como resultado la necesidad de trabajar en la evaluación de los equipos, la alineación de los intereses individuales de los miembros de la empresa, promover el conocimiento técnico y la comunicación asertiva.

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

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

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

2. Objetivo del estudio y aspectos relativos al método

El propósito general de esta investigación fue ejecutar una intervención en el nivel de equipos para mejorar la eficacia del Equipo Ejecutivo en la empresa objeto de estudio.

El presente estudio planteó una Investigación Aplicada de tipo Investigación – Acción, dado que estuvo orientado en cambiar, modificar, mejorar una situación actual y llevarla a una situación

deseada, a través de la realización de un diagnóstico y, con base en los resultados obtenidos, la ejecución de una intervención a nivel de equipos que conduzca al mejoramiento de la eficacia de los miembros que conforman el segmento ejecutivo.

En el caso al que ocupa la presente investigación, la Unidad de Análisis estuvo constituida por el conjunto de profesionales que conforman el Equipo Ejecutivo de la empresa y el grupo de estudio conformado por once (11) individuos, a saber, tres (3) Directores y ocho (8) Gerentes. A continuación, se detallan los datos sociodemográficos del Grupo de Estudio:

Tabla 1. Datos sociodemográficos del grupo de estudio

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

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

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

En función del objetivo general previamente definido, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información, obviamente orientadas al alcance de los fines propuestos; se sitúan entonces las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental, empleándose de ellas fundamentalmente, para el análisis de las fuentes documentales, que permitirán abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, la observación documental, la presentación resumida de un texto, el resumen analítico y análisis crítico.

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

A partir de la observación documental como punto de partida en el análisis de fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos académicos y aquellos que son propiedad de la empresa donde se ejecutó el estudio, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que fueron de interés en la investigación. Esta lectura inicial fue

seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas.

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

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

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

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

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

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

Este estudio se desarrolló dentro de dos grandes etapas, cada una con actividades específicas según su alcance. La primera etapa implicó la realización de un Diagnóstico Organizacional con el objeto de recopilar los datos que sirvieron de insumo para conocer el estado del segmento ejecutivo de la empresa donde se realizó el estudio y, la segunda etapa, en la que se diseñó, implementó y evaluó una Intervención, todo ello con base en los hallazgos del diagnóstico.

3. Análisis de resultados y hallazgos obtenidos

Una vez concluida la revisión del histórico de la empresa objeto de estudio y aplicados los instrumentos que sirvieron de base durante la fase del diagnóstico, los datos que siguen fueron tratados sobre la base de un Análisis Cualitativo y de la Estadística Descriptiva, la cual permite

sintetizar y describir los datos a través de la distribución de frecuencias. Estos datos son presentados en una Tabla Resumen, a fin de ubicar al lector en los hallazgos encontrados desde el punto de vista numérico. Posteriormente, los mismos fueron interpretados para de esta manera otorgarles un verdadero significado. La etapa de diagnóstico conllevó la realización de las siguientes actividades:

Entrada y Contratación: Etapa en la cual se sostuvo un encuentro con el cliente para identificar las necesidades de acompañamiento a través de Consultoría para atender la situación organizacional que pretende modificarse. Esto implicó: Celebración de reunión con el Director General de la empresa objeto de estudio a fin de conocer las situaciones organizacionales objeto de atención y su caracterización (necesidades de cambio). De esta sesión de entrevista, a grandes rasgos el cliente manifestó las siguientes cuestiones basadas en su percepción sobre el funcionamiento del equipo ejecutivo (Gerentes y Directores):

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

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

Diagnóstico: La recopilación de hallazgos cubrió los siguientes aspectos:

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

- (a) La empresa tiene una misión organizacional declarada, escrita en su portal Web, pero no ha sido objeto de divulgación apuntando a sentido de pertenencia y cultura organizacional. Durante el 2019 el Equipo Ejecutivo celebró mesas de trabajo para rediseñar su contenido y adaptarla a los nuevos tiempos, pero no fue divulgada a través de una campaña comunicacional a todo el personal. Esto permite inferir que, a todo nivel, existen dificultades para conocer el propósito de la empresa y cuál es el aporte requerido por los miembros para materializar la estrategia del negocio en el cumplimiento de su misión. Así mismo, se pudo evidenciar que las distintas unidades de negocio no tienen declaradas de

forma escrita su misión. Esto también hace inferir la posibilidad de que las distintas Gerencias que componen la organización desconozcan su participación en el cumplimiento de su misión.

- (b) La empresa tiene una visión organizacional declarada, escrita en su portal Web, pero no ha sido objeto de divulgación apuntando a sentido de pertenencia y cultura organizacional. Durante el 2019, el Equipo Ejecutivo celebró mesas de trabajo para rediseñar su contenido y adaptarla a los nuevos tiempos, pero no fue divulgada a través de una campaña comunicacional a todo el personal. Esto permite inferir que, a todo nivel, existen dificultades para conocer la proyección de la organización en el tiempo y cuál es el aporte requerido por los miembros para materializar la estrategia del negocio en el cumplimiento de su visión.
- (c) Se pudo evidenciar que la empresa tiene declarados Valores Organizacionales que no son difundidos a través de una campaña organizacional desde la Gerencia de Talento Humano a todo el personal. También se pudo evidenciar que la organización no planifica ni ejecuta actividades que inviten a la vivencia de los valores organizacionales. Esta situación hace inferir que existen brechas en la creación de cultura organizacional y sentido de pertenencia que requieren ser cubiertas a todo nivel de la estructura.
- (d) Se evidenció que la empresa objeto de estudio a inicios de cada año define con la intervención de sus Directores y Gerentes los Lineamientos Estratégicos que deben materializarse en el respectivo año. Para ello, el tren directivo formula las iniciativas enmarcadas en las cuatro perspectivas del Balance Score Card, a saber: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Desarrollo. A partir de estas iniciativas, el cuerpo Gerencial debe proceder con la formulación de Objetivos Específicos cuya sumatoria permita dar cumplimiento a esas iniciativas formuladas en el seno directivo. Se pudo evidenciar que no existe una campaña comunicacional robusta para la difusión de los Lineamientos Estratégicos al personal que la conforma. Estos Lineamientos Estratégicos reposan en carpetas compartidas a las cuales tienen acceso únicamente el Equipo Ejecutivo de la empresa y son registrados en un archivo en formato Excel que es actualizado sin ningún tipo de frecuencia definida. Al consultar su contenido, se aprecia debilidades en la redacción de los objetivos y su importancia o propósito, establecimiento de indicadores y metas, responsables, fecha de inicio y fecha fin. Eventualmente el Equipo Ejecutivo se reúne para discutirlos, pero se aprecia que no existe el hábito de registrar avances y actualizar la matriz en una hoja de cálculo y proporcionar las evidencias que soportan su cumplimiento. De los informes de reuniones donde se abordan estos temas con el tren directivo de forma semestral, se evidencia que existen discrepancias en los criterios para la medición de los objetivos. Todo lo anterior permite inferir las dificultades de los Gerentes para medir la consecución de los objetivos, conocer la información reportada por los indicadores de gestión y determinar acciones preventivas y correctivas en caso de desviaciones.
- (e) Sobre la definición de Objetivos, se pudo evidenciar que a partir de los Lineamientos Estratégicos son definidos los Objetivos Específicos y que de estos, se formulan Objetivos de Desempeño Individual. Estos Objetivos de Desempeño Individual tienen un período de cumplimiento de tres (3) meses, por lo que su medición es trimestral. Del cumplimiento de estos objetivos con un score de 85% o más, el colaborador es merecedor de una compensación especial con carácter salarial. Al revisar los documentos, se evidencia que existen Directores y Gerentes que registran demoras en la definición de objetivos de desempeño a sus líneas de reporte directa (Gerentes y mandos medios y bajos), pues son establecidos fuera de fecha. Adicionalmente, se pudo evidenciar que su asignación se realiza de forma separada de los Objetivos Estratégicos del negocio. También se pudo evidenciar que la Organización se preocupa por el establecimiento de objetivos de

desempeño grupales, pero Directores y Gerentes no propician los espacios para el establecimiento y discusión de tales objetivos para asegurar su cumplimiento. Todo lo anterior, permite inferir serias dificultades en la derivación del plan estratégico de la organización a los niveles inferiores, pues si los objetivos de desempeño no contribuyen a la materialización de los planes estratégicos del negocio, difícilmente pueda tenerse claridad y focalización de esfuerzos para la atención de los asuntos verdaderamente importantes. Los Objetivos de Desempeño Individual no pueden estar separados de los Objetivos Estratégicos del negocio. Los autores en perfilamiento estratégico resaltan la importancia de alineación de estos temas.

- (f) Sobre Estructura Organizacional, se evidencia que la empresa dispone de organigramas generales y funcionales, por lo que existe sustento escrito que evidencia solidez en materia de diseño organizacional.
- (g) Sobre la revisión de Políticas, Normas y Procedimientos se pudo evidenciar que cada Unidad Organizativa que conforma la empresa dispone de material escrito donde se ha cubierto la declaración de estos aspectos y se evidencian esfuerzos por la socialización y cumplimiento de estos. Sin embargo, se pudo evidenciar que no existe el hábito de revisar su contenido y evaluar su pertinencia en el tiempo en aras de su actualización periódica.
- (h) En materia de Plan de Desarrollo Individual de los miembros que integran el segmento Ejecutivo, se pudo evidenciar que la Gerencia de Talento Humano no registra avance alguno en esta materia. Lo anterior permite inferir dificultades en la alineación de los intereses de la organización con las aspiraciones personales y profesionales del segmento ejecutivo de la Organización, pues un Plan de Desarrollo Individual pretende desarrollar las competencias de determinado profesional para hacerle apto para asumir funciones dentro de la empresa que signifiquen una ascensión en su carrera. Se sirve para ampliar el potencial de cada talento de la empresa, lo que resulta en un equipo con capacidad maximizada y una cultura de alto rendimiento.
- (i) En materia de Modelo de Competencias de la Organización, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un modelo de competencias definido. Las evaluaciones de desempeño individual sólo apuntan a la consecución de unos objetivos que son medibles en términos porcentuales. De lo anterior se infiere la presencia de brechas existentes dada la ausencia de definición, medición y potencialización de competencias cardinales y técnicas definidas para cada posición a nivel Ejecutivo y Base/Profesional.
- (j) Sobre las Descripciones de Cargo del segmento ejecutivo del negocio, se pudo apreciar la existencia de mapas descriptivos de cargo. Sin embargo, las mismas no siguen un proceso de revisión y/o actualización definida. La última actualización corresponde al año 2017. Lo anterior permite inferir la poca importancia que la Organización asigna a la actualización y establecimiento de funciones y responsabilidades en alineación a la estrategia y la filosofía corporativa del negocio.
- (k) Sobre la revisión de al menos las tres últimas evaluaciones de desempeño de los miembros que conforman el segmento objeto de estudio, se pudo evidenciar tardanzas en la definición de los objetivos de Directores a Gerentes y por ende la entrega de resultados. Así mismo, los objetivos definidos en algunos casos no se encuentran alineados con los Objetivos Estratégicos. Por otra parte, el negocio propicia la intencionalidad de definir Objetivos de Desempeño Compartidos o Grupales, pero no sigue un proceso para la unificación de criterios en su definición, propósito, indicadores y metas. Lo anterior, permite inferir dificultades en el equipo ejecutivo para conocer su cuota de participación y contribución de manera individual y en equipo en la consecución de objetivos.
- (l) Sobre la revisión de al menos la última medición de clima organizacional, se pudo evidenciar que la organización nunca ha efectuado mediciones de clima organizacional. Esto permite inferir un desconocimiento absoluto sobre la información que en materia de

percepción de clima organizacional pueda obtenerse y por ende la aplicabilidad de acciones preventivas y correctivas para modificarlo.

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

- (a) Durante el primer semestre de 2020, el Tren Gerencial y Directivo sólo ha celebrado una reunión de Comité Ejecutivo con el único fin de revisar los resultados obtenidos durante el primer semestre del año. No se han habilitado espacios para tratar otros asuntos medulares y de interés común. De esta sesión, se pudo observar que no existe acompañamiento de los Directores para propiciar el logro de los objetivos con sus Gerentes de Línea, o bien para tratar asuntos de interés competencia de la respectiva dirección, realizar propuestas o escalamiento de temas que deban atenderse. La interacción entre Directores y Gerentes es ocasional y no se observa seguimiento y acompañamiento. Las comunicaciones e interacciones se cruzan como dos órganos colegiados que no guardan vinculación alguna. No se observa trabajo en equipo entre Gerentes y Directores.
- (b) De los Comités Gerenciales se pudo observar lo siguiente:
 - i. Cuentan con frecuencia definida de tiempo para habilitar espacios para reunirse (todos los lunes en espacio de 03:00pm a 05:00pm).
 - ii. Cuentan con un espacio habilitado para celebrar reuniones privadas: Sala de Conferencias.
 - iii. No existe moderador de la reunión.
 - iv. Las intervenciones no son controladas en lo que a tiempo refiere.
 - v. La reunión no cuenta con agenda definida. Se circunscribe con la revisión de los puntos abiertos de la semana inmediatamente anterior.
 - vi. Se observa que los compromisos establecidos por los responsables referidos a metas del equipo no son cubiertos en las fechas que ellos mismos definen. Es muy fácil observar cómo se cambian las fechas sin ningún tipo de fundamento.
 - vii. Los integrantes del cuerpo gerencial suelen hacer juicios sin fundamento y declaraciones inválidas.
 - viii. Se aprecia fricciones entre los miembros del equipo por objetivos compartidos y definidos en las evaluaciones de desempeño individual por los cuales no se trabaja de forma conjunta en su consecución.
 - ix. Dificultades para el consenso.
 - x. Dificultades para el relacionamiento con base en el respeto lo que dificulta el establecimiento de relaciones interpersonales sanas.
 - xi. No se tratan asuntos estratégicos e iniciativas de cambio. Se aprecia interés por permanecer en la zona de confort y mantener el status quo.
 - xii. Existen presiones de tiempo e interés por concluir rápidamente la reunión.
 - xiii. La minuta es una larga lista de estatus en seguimiento a puntos abiertos que parecieran nunca cerrarse.
 - xiv. Se registran absentismos de algunos miembros del equipo a la reunión sin causa aparente que lo justifique.
 - xv. Dilación y postergación en la atención de los asuntos verdaderamente importantes.

- xvi. De los puntos abiertos de la minuta es frecuente observar que se llega a la semana siguiente sin un estatus certero. Se asumen compromisos que no son revisados oportunamente por los responsables sino llegado el momento de celebrar la siguiente reunión.
- xvii. Las intervenciones de los miembros son atropelladas. No se pide el derecho de palabra.
- xviii. No se aprecian pautas de funcionamiento ni el apego a procedimientos del equipo para la revisión de temas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- xix. El rol de secretario de la reunión a quien corresponde la función de registrar en minuta los puntos tratados y/o acuerdos establecidos es rotativo con frecuencia mensual. Es una regla determinada por el equipo.

En otro orden de ideas, a continuación, se procede a la presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicabilidad de los instrumentos.

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

La puntuación máxima total para cada una de las cuatro dimensiones del equipo es de 50 puntos. Al comparar el puntaje de cada dimensión con los otros tres, es posible determinar qué área tiene la mayor necesidad de desarrollo. Del mismo modo, dentro de cada una de las dimensiones, es posible también determinar los problemas que necesitan la atención más urgente comparando los puntajes para cada uno de los diez elementos con otros en esa dimensión. Por todo lo anterior, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

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

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

Como se muestra en la Tabla 2, las dimensiones que reportan mayor necesidad de desarrollo corresponden con Relaciones Interpersonales, Procedimientos y Roles. La dimensión referida a Establecimiento de Metas es la que reporta el mayor puntaje. Ahora bien, con base en los resultados

obtenidos por cada dimensión, los temas con necesidades de desarrollo por cada dimensión en el Equipo Ejecutivo de la empresa objeto de estudio son los siguientes:

En materia de Relaciones Interpersonales:

- (a) Resolución de problemas del equipo.
- (b) Dar y recibir feedback.
- (c) Comunicación de problemas para tomar medidas correctivas de forma oportuna.
- (d) Manejo adecuado de emociones tales como la ira y la frustración.
- (e) Resolución de conflictos.
- (f) Tratamiento de la figura de amistad y/o compañerismo.
- (g) Participación en la toma de decisiones.
- (h) Trato igualitario y empático.
- (i) Confianza en el equipo.

En materia de Procedimientos:

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

En materia de Roles:

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

Con relación al segundo instrumento aplicado, el mismo permitió efectuar una evaluación de la eficacia del equipo identificando tres áreas clave de comportamientos y actitudes que afectan el desempeño de un equipo: Eficacia Operativa, Eficacia de la persona asignada a apoyar al Equipo y, el Apoyo y Estímulo recibido por el equipo de alta dirección. El instrumento sugiere una evaluación de la efectividad general del equipo de acuerdo con los siguientes rangos de puntuación:

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

Así mismo, el instrumento plantea que se pueden determinar áreas específicas de mejora mediante el análisis de las puntuaciones para cada una de las dimensiones. Si un área de comportamientos y actitudes tiene una puntuación en el rango de 48 a 60 puntos, significa que el equipo es altamente efectivo. Por otro lado, si el puntaje es de 47 o menos, todas las declaraciones en esa área deben ser

examinadas para determinar cuáles no están apoyando a la efectividad del equipo y deben ser tratadas. Con base en ello, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

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

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

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

Como miembros del equipo:

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

Persona asignada a apoyar al equipo:

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

Apoyo del equipo de alta dirección:

- (a) Reconocimiento.
- (b) Estimular la participación de los empleados en todas las áreas organizativas de las que son responsables.
- (c) Gestión de recursos para mejorar la eficacia operativa del equipo.

- (d) Disponibilidad y acompañamiento.
- (e) Manejo de lecciones aprendidas.
- (f) Cambios en las políticas y prácticas operativas para reforzar el desarrollo y la eficacia del equipo.
- (g) Disposición de tiempo para enseñar, capacitar y aconsejar personalmente a quienes trabajan directamente con ellos para mejorar su efectividad operativa.
- (h) Promoción del crecimiento continuo y desarrollo individual de los miembros del equipo y la mejora continua.

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

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

Los resultados anteriores, descritos en términos cualitativos y cuantitativos, permiten identificar las condiciones que afectan el potencial del equipo ejecutivo en la empresa objeto de estudio, así como los rasgos que caracterizan su funcionamiento.

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

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

Esta declaratoria trajo como consecuencia:

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

- (h) El establecimiento de un protocolo de cuarentena y aislamiento para las personas que resultaren contagiadas por el COVID-19 o bien, se presuma su contagio.
- (i) La excepción de la medida de suspensión laboral para las siguientes actividades:
 - i. Empresas de producción de energía eléctrica, telefonía y telecomunicaciones, de manejo y disposición de desechos.
 - ii. Expendio de combustibles y lubricantes.
 - iii. Sector público y privado de salud: Hospitales, ambulatorios, entre otros.
 - iv. Farmacias.
 - v. Traslado y custodia de valores.
 - vi. Empresas que expenden medicinas e insumos médicos.
 - vii. Cadena de distribución de alimentos perecederos y no perecederos a nivel nacional.
 - viii. Transporte de agua potable y químicos necesarios para su potabilización.
 - ix. Expendio y transporte de gas de uso doméstico y combustibles destinados al aprovisionamiento de estaciones de servicio de transporte terrestre, puertos y aeropuertos.
 - x. Prestación de servicios de la banca pública y privada.

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

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

Con base en las citadas prórrogas y actuando la empresa objeto de estudio en estricto acatamiento de las disposiciones legales y reglamentarias producto de la pandemia mundial del COVID-19, desde el viernes 13 de marzo de 2020 y hasta la fecha en la cual fueron escritas las líneas de la investigación, decidió proceder al cierre temporal de sus espacios físicos ubicados en la ciudad de Caracas – Venezuela y activar el Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio.

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

Esta decisión, trajo como consecuencia:

- (a) Reducir temporalmente su plantilla de personal a 50% de capacidad invocando los supuestos de suspensión de la relación laboral.
- (b) Mantener los esfuerzos únicamente enfocados en dar continuidad operativa al Core del negocio.
- (c) Prestar servicios desde lugar remoto (de residencia) de cada uno de los colaboradores.

- (d) Mantener la conectividad de los colaboradores que forman parte de la contingencia en tanto y en cuanto las condiciones de conexión a internet en Venezuela así lo permitan.

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

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

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

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

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

Sobre la base de los aspectos supra indicados y, con base en la situación de Estado de Excepción y Alarma en todo el territorio venezolano, de conformidad con la Gaceta Oficial Extraordinaria de la

República Bolivariana de Venezuela N° 6.519, el Decreto N° 4.160 de fecha 13 de marzo de 2020 y sus prórrogas sucesivas, habida cuenta la calamidad pública que implica la epidemia mundial originada por el COVID-19, se sugirió al sistema cliente la organización y celebración de una sesión de intervención en el nivel de equipos, dirigida a los miembros que conforman el segmento ejecutivo de la empresa (Directores y Gerentes), en los siguientes términos:

- (a) Organización de una sesión de entrenamiento dirigido a todos los miembros del grupo de estudio, denominado **Fortalecimiento de Equipos de Trabajo y Reuniones Efectivas**, con la finalidad de sensibilizar a los participantes sobre los procesos que ocurren en la dinámica de los equipos de trabajo, las condiciones que determinan su efectividad, así como la importancia de estructurar y planificar reuniones para generar resultados positivos con su equipo de homólogos y así sentar las bases para el fortalecimiento de un equipo de trabajo efectivo.
- (b) Se sugirió como estrategias didácticas y de evaluación las siguientes: Presentación de contenido con material audiovisual, aplicación de dinámicas dirigidas, ejercicios grupales, habilitación de espacios de reflexión, participación activa, aportes de ideas a través de intervenciones y ejemplos personales.
- (c) Duración: 8 horas.
- (d) Canal de transmisión del entrenamiento: Espacio de trabajo virtual que permite la colaboración y comunicación constante entre personas de un mismo equipo o el desarrollo de un proyecto concreto, compartiendo recursos visuales y auditivos.
- (e) Contenidos incluidos en la propuesta:
 - i. Definición de Grupos y sus Características.
 - ii. Definición de Equipos y sus Características.
 - iii. Diferencias entre Grupos y Equipos.
 - iv. Determinantes del Rendimiento de los Equipos: Saber, Querer, Poder.
 - v. Definición y Características de los Equipos Efectivos que apuntan al Alto Desempeño.
 - vi. Etapas de los Equipos: Formación, tormenta, reglamentación y ejecución.
 - vii. ¿Cómo sienten?, ¿Cómo actúan? e Intervenciones de acuerdo con cada etapa.
 - viii. Ventajas de Formar Equipos Efectivos y que apunten al alto desempeño.
 - ix. ¿Cómo influyen los actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, juicios) en la dinámica de los equipos de trabajo efectivos?
 - x. La importancia de la escucha dentro de los equipos efectivos.
 - xi. Diferencias entre una Reunión y una Reunión Efectiva.
 - xii. La Reunión como Proceso.
 - xiii. Tipos de Reuniones.
 - xiv. Fases de Reuniones: Preparación y Convocatoria, Ejecución de la Reunión, Cierre y Seguimiento. Tips.
 - xv. El ciclo de la promesa en una reunión.
 - xvi. Roles presentes en las reuniones: Líder, Moderador, Experto, Clarificador, Alentador, Líder Institucional, Crítico, El Jovial, Acelerador.
 - xvii. Aspectos que hacen la reunión improductiva.
- (f) Estrategias referidas con la dinámica de equipos para la actividad de formación:
 - i. ¿Por qué estamos en este encuentro ejecutivo?
 - ii. ¿Qué hace que los resultados que como equipo ejecutivo estamos generando sucedan?
 - iii. Expectativas de la actividad.
 - iv. Actividad de centramiento: Respiración profunda para conectar con el aquí y el ahora.
 - v. ¿Qué somos capaces de hacer bien como equipo ejecutivo y qué podemos hacer aún mejor?

- vi. Espacios conversacionales: En salas privadas, conformación de equipos de dos y tres personas para discutir sobre: “Lo que rechazo de tu actuación es... y lo que admiro de ti es...”.
- vii. ¿Cuál es tu mayor “Darte Cuenta” sobre los contenidos vistos a lo largo de la formación?
- viii. ¿Qué práctica tóxica te comprometes a dejar de hacer y hacer más a partir de ahora?

Acto seguido, se procedió con:

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

La actividad contó con la participación de todos los convocados.

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

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

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

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

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

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

Tabla 4. Resultados aplicación instrumento de evaluación *Encuentro Formativo*

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

Como se puede apreciar, la Tabla 4 destaca:

- (a) Para el ítem 3 del instrumento relacionado con la Claridad conceptual del Facilitador / Dominio del tema, el 45% de los sujetos encuestados manifestaron Excelente, mientras que el 55% la consideró Muy Buena.
- (b) Para el ítem 4 del instrumento relacionado con la Calidad del contenido audiovisual utilizado, el 100% de los sujetos encuestados la consideró Muy Buena.
- (c) Para el ítem 5 del instrumento relacionado con la Selección del espacio virtual empleado para el encuentro formativo, el 100% de los sujetos encuestados la consideró Muy Buena.
- (d) Para el ítem 6 del instrumento relacionado con la Pertinencia de los contenidos presentados, el 55% de los sujetos la consideraron Excelente, mientras que el 45% la consideraron Muy Buena.
- (e) Para el ítem 7 del instrumento relacionado con la Pertinencia de las actividades grupales realizadas en el espacio virtual y en salas virtuales privadas, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.
- (f) Para el ítem 8 del instrumento relacionado con la Sesión de parte del Facilitador para la aclaratoria de dudas de la audiencia o generar reflexiones grupales, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.
- (g) Para el ítem 9 del instrumento relacionado con la Claridad de la invitación recibida, el 100% de los sujetos la consideraron Excelente.
- (h) Para el ítem 10 del instrumento relacionado con la Oportunidad de la invitación recibida, el 82% de los sujetos la consideraron Excelente, mientras que el 18% la consideraron Muy Buena.
- (i) Para el ítem 11 del instrumento relacionado con la utilidad de los temas tratados en el encuentro formativo para la gestión dentro de la Organización, el 100% de los encuestados consideran que Sí representan utilidad práctica para su quehacer diario.
- (j) Para el ítem 12 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras del equipo Directivo y Gerencial en pro de la optimización de su eficacia como equipo, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observa un empuje en ese sentido.
- (k) Para el ítem 13 del instrumento relacionado con la disponibilidad de herramientas para contribuir en la mejora de las comunicaciones entre sus homólogos tras la conclusión del encuentro formativo, el 100% de los encuestados consideran que Sí disponen de herramientas para tal fin.
- (l) Para el ítem 14 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras hacia la construcción de un espíritu de equipo con foco en el alto desempeño, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observan disposición en el resto de los miembros del equipo para tal fin.

- (m) Para el ítem 15 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo en torno a prestar servicios de calidad a clientes internos y externos, el 100% de los encuestados consideran que Sí existen mejoras en ese sentido.
- (n) Para el ítem 16 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo para manejar los conflictos, el 100% de los encuestados consideran que Sí existe voluntad para ello tras la culminación del encuentro formativo.
- (o) Para el ítem 17 del instrumento relacionado con la observancia de mejoras en el equipo para gerenciar las acciones a través del tiempo de forma efectiva, el 100% de los encuestados consideran que Sí se observan desplazamientos en el equipo en ese sentido.
- (p) Para el ítem 18 del instrumento relacionado con la continuidad en la ejecución de talleres similares que contribuyan a la formación ejecutiva y de equipo, el 100% de los encuestados consideran que Sí es necesario continuar en esos esfuerzos.
- (q) Para el ítem 19 del instrumento relacionado con el cumplimiento de expectativas respecto al encuentro formativo, el 100% de los encuestados consideran que Sí cubrió sus expectativa.
- (r) Para el ítem 20 del instrumento relacionado con la evaluación del encuentro formativo en una escala de 1 a 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente, el 64% de los encuestados la evalúan con 5 puntos, otorgando categoría Excelente y el 36% la calificó con 4, otorgando categoría Muy Buena.

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

4. Conclusiones y Recomendaciones

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

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

Para el objetivo específico nro. 2 relacionado con Intervenir en el nivel de equipos para mejorar la eficacia de los miembros que lo conforman, conviene destacar que, por decisión del sistema cliente se realizó una sesión de intervención dirigido al grupo de estudio, integrando estrategias formativas para sensibilizar a los individuos sobre el fortalecimiento de equipos de trabajo y reuniones efectivas en cuyo contenido fueron incorporados temas sensibles que fueron determinados durante la etapa del diagnóstico.

Vale destacar que la propuesta de intervención aprobada por el sistema cliente contempló otras sesiones cuya ejecución estuvieron comprometidas en virtud de la suspensión laboral determinada

por las autoridades locales venezolanas como consecuencia de la pandemia mundial así declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como consecuencia de los contagios generados por el COVID-19. Sin embargo, la empresa objeto de estudio ratificó su absoluto compromiso y disposición para reanudar las actividades previstas en la propuesta, toda vez que sea superada esta situación que afecta al mundo y los riesgos de comprometer la salud de su equipo sean controlados, pues para el sistema cliente es absolutamente claro que la ejecución sistemática y la evaluación de sesiones de intervención tendientes a la comprobación de desplazamientos en el grupo de estudio y análisis suponen mayores esfuerzos sostenidos en el tiempo que para la fecha en la que fueron escritas las líneas de la investigación se ven seriamente comprometidos por la situación que atraviesa Venezuela y el mundo como consecuencia de esta pandemia mundial, sobre la cual existe un elevado grado de incertidumbre sobre su superación y el retorno a la normalidad.

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

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

- (a) Reanudar tan pronto como sea posible, el resto de las sesiones de intervención propuestas en el nivel de equipos para conducir los efectos de cambio hacia el estado deseado luego de que las autoridades locales venezolanas autoricen el retorno a la oficina. De esta manera, el grupo de estudio observará la preocupación de la empresa de dar continuidad al plan.
- (b) Orientar los esfuerzos en efectuar de forma sostenida en el tiempo encuentros formativos que permitan reforzar temas relacionados con comunicación efectiva, calidad y servicio al cliente, negociación y manejo de conflictos, entre otros, que constituyen procesos medulares dentro de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.
- (c) Destinar tiempo y recursos en el levantamiento de procedimientos que permitan fungir como marcos de referencia para el equipo ejecutivo en materia de toma de decisiones y resolución de conflictos a fin de estimular la confianza y seguridad en sí mismos cuando corresponda actuar como equipo.
- (d) Brindar acompañamiento a través de sesiones de Coaching Ejecutivo para los profesionales del equipo gerencial y directivo, a fin de identificar fortalezas y promover el desarrollo de competencias individuales que promuevan una efectiva gestión de cambio.
- (e) Diseñar el Plan de Desarrollo Individual para los miembros que integran el segmento Ejecutivo, para sublimar las dificultades existentes entre la alineación de los intereses de la organización y las aspiraciones personales y profesionales del segmento ejecutivo de la Organización
- (f) Diseñar el Modelo de Competencias de la Organización, con la finalidad de disponer de un marco de referencia para la definición, medición y potencialización de competencias cardinales y técnicas definidas para cada posición a nivel Ejecutivo y Base/Profesional.
- (g) Diseñar y aplicar una encuesta de Clima Organizacional con la finalidad de conocer la percepción del grupo sobre el ambiente social de trabajo y por ende la aplicabilidad de acciones preventivas y correctivas para modificarlo.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado*. 6ta Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Aiteco Consultores: Desarrollo y Gestión (s.f). *El trabajo en equipo: Equipos eficaces* <https://www.aiteco.com/categoria-gestion-de-equipos/> (Consultado: Octubre 27, 2019).
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 3era Edición. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional Extraordinaria FECLAVE (1998). *Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración*. Caracas: Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. 6ta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Blanco, K. (2014). *Relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- CDCHT - UCAB (2017). *Código de ética de investigación de la UCAB*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Consejo Universitario UCAB (2017). *Reglamento General de los Estudios de Postgrado*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Consejo Universitario UCAB (2017). *Reglamento sobre el Régimen Disciplinario Aplicable a los Alumnos*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va. Edición. México: Thomson.
- Díaz, J. (2018). *Proyecto de Transformación hacia una Cultura Organizacional*. Caracas: INFOCENT, C.A.
- Gómez, I. (2019). *Alineación de Equipos* <http://www.muraconsultoria.com/alineacion-de-equipos/> (Consultado: Noviembre 25, 2019).
- INFOCENT (2019). *Cónozcamos. Soluciones. Servicios*. <https://www.infocent-latam.com/> (Consultado: Octubre 27, 2019).
- Jiménez, K. (2012). *Diagnóstico del Trabajo en Equipo en Aggreko de Venezuela*. Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Liendo, J. (2011). *Conversatorio sobre Trabajo en Equipo*. Caracas, s.f: INFOCENT.C.A.
- López, R. (2015). *Cómo mejorar la eficacia en los Equipos de Trabajo*. <https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2015/09/11/como-mejorar-la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/> (Consultado: Noviembre 02, 2019).
- Morles, V. (1997). *Planeamiento y Análisis de Investigaciones*. 9na Edición. Caracas: Eldorado.
- Namakforoosh, M. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Pineda, E. B., De Alvarado, E. L. y H. de Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. 2da Edición. Washington: Organización Panamericana de Salud.

- Rivero, R. (2013). *Programa de Líderes de Alto Impacto (PDLAI)*. Caracas: INFOCENT, C.A.
- Robbins, R., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15ta edición. México: Pearson.
- Santaella, Z. (2003). *Guía para a elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de Procesos*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Silberman, M. (2001). *The Consultant´s Tool Kit*. United States of America: McGraw-Hill.
- Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación paso a paso*. México: Editorial Trillas.
- Valda, J. (2014). *La eficacia de los Equipos de Trabajo*.
<https://www.grandespymes.com.ar/2017/01/21/la-eficacia-en-los-equipos-de-trabajo/>
(Consultado: Noviembre 05, 2019).
- Yáber, G., y Valarino, E. (2007). Investigación en Administración y Gerencia, Clasificación, Organización y Gestión de la Investigación en los Postgrados de Administración y Gerencia. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, Vol. XXI pp. 35-56.