

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE ARTÍCULOS DE HIERRO FORJADO

POR

ING. AIDA LUCINA GONZÁLEZ LARA

TESIS

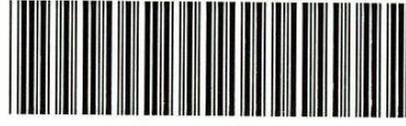
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

ENERO DE 2004

INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE ARTÍCULOS DE HIERRO FORJADO

IM
Z 5 8 5 3
M2
FINE
2 0 0 4
G 6 6 9 2



1020149865

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE ARTÍCULOS DE HIERRO FORJADO

POR

ING. AÍDA LUCINA GONZÁLEZ LARA

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

ENERO DE 2004

981786

TH
Z5853
.M2
FINE
2004
.L6692



FONDO
TESIS

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Posgrado

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la Tesis "Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Artículos de Hierro Forjado". Realizada por la alumna Aída Lucina González Lara con número de matrícula 330349 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestría en Ciencias de la Administración, con Especialidad en Relaciones Industriales.

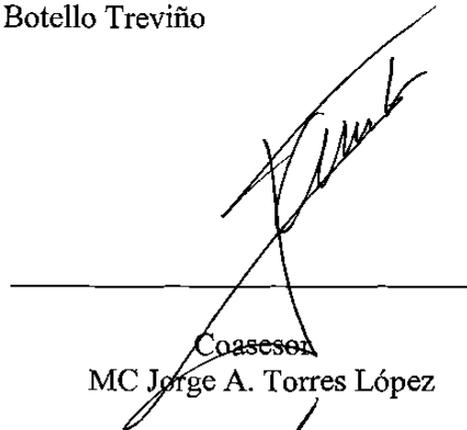
El Comité de Tesis



Asesor
M.A Matías A. Botello Treviño

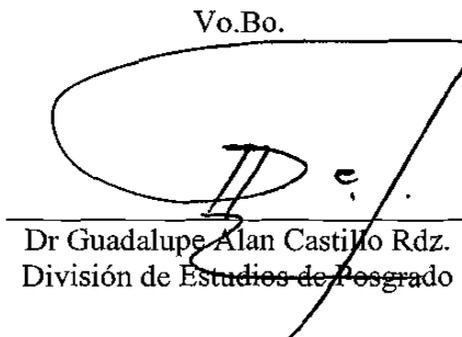


Coasesor
MDO Jesús José Meléndez Olivas



Coasesor
MC Jorge A. Torres López

Vo.Bo.



Dr Guadalupe Alan Castillo Rdz.
División de Estudios de Posgrado

Ciudad Universitaria, Enero del 2004.



DEDICATORIAS

- A Dios:** Por haberme permitido llegar a esta meta, por guiar mi camino y darme fuerza y voluntad para seguir .
- A mi mamá:**
Hilda Lara De quien siempre he tenido un apoyo y cariño incondicional y a quien admiro por su fortaleza y entrega . Gracias por tu gran ejemplo y dedicación.
- A mi esposo:**
Daniel Por estar conmigo en todo momento, apoyarme y compartir con amor esta parte de mi vida, te agradezco la comprensión y confianza que siempre me has brindado.
- A mis hijos:**
Andrea , Dany y Jessica Que me impulsan a seguir adelante y de quienes estoy verdaderamente orgullosa. Gracias por su reconocimiento y la gran felicidad que siempre me han dado.
- A mis hermanas:**
Hilda, Dosinia, Astrea y Obelia Que siempre me han acompañado y con quienes cuento en todo momento. Les agradezco su ánimo y disposición.

AGRADECIMIENTOS

De manera muy especial quiero agradecer al MA Matías A. Botello Treviño, asesor de esta tesis, por el tiempo que me dedicó así como por su disposición y valiosos consejos para la elaboración de la misma, también por los conocimientos y experiencias compartidas en las clases del posgrado.

Además incluyo a mi coasesor, MDO Jesús José Meléndez Olivas por el apoyo proporcionado, también por sus enseñanzas y motivación en las excelentes clases que me impartió en el posgrado y al MC Jorge A. Torres López le agradezco su disposición y apoyo.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, especialmente a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica en donde realicé mis estudios profesionales y en la que he impartido cátedra desde hace 15 años y he tenido un aprendizaje constante tanto personal como profesionalmente.

A todas las personas y empresas que de alguna forma contribuyeron para hacer posible la realización de esta tesis.

INDICE

	Página
RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivo de la tesis.....	3
1.3 Justificación	3
1.4 Metodología de la Tesis.....	4
2. CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	6
2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?.....	6
2.2 Historia del Desarrollo Organizacional.....	8
2.3 Valores del Desarrollo Organizacional.....	10
2.4 Características del Desarrollo Organizacional.....	11
2.5 El Desarrollo Organizacional en México	12
2.6 Intervenciones de Desarrollo Organizacional.....	17
2.7 Modelo de Intervención de Lippit & Lippit	21
3. CONTACTO O ENTRADA	22
3.1 Componentes del contacto o entrada.....	22
4. CONTRATO PSICOLÓGICO.....	25
4.1 Componentes del contrato psicológico.....	25
4.2 Desarrollo del contrato psicológico.....	26
4.3 Contrato psicológico.....	27
5. DIAGNÓSTICO.....	28
5.1 Exposición del problema.....	29
5.2 Redefinición del problema	30
5.3 Visión clara y simple de lo que sucede.....	30
5.4 Hipótesis	31
5.5 Objetivos de la investigación.....	33
5.6 Modelo de Diagnóstico	33
5.7 Definición operacional de las variables	35
5.8 Instrumentos utilizados en la recopilación de datos.....	36
5.9 Entrevista	37
5.10 Metodología para la interpretación de resultados de la entrevista	38

5.11 Cuestionario	45
5.12 Metodología para la interpretación de resultados del cuestionario	47
5.13 Relación causal de variables	48
5.14 Resultados generales.....	56
5.15 Conclusiones	57
6. DIAGNÓSTICO CONJUNTO.....	60
6.1 Planeación de junta para la devolución de información.....	61
6.2 Desarrollo de la junta de devolución de información.....	62
6.3 Diagnóstico conjunto y comprobación de la hipótesis	62
6.4 Plan de acción conjunto.....	63
7. IMPLEMENTACIÓN.....	65
7.1 Relación de la implementación con las variables del modelo...	67
7.2 Sesión de intervención.....	71
7.3 Dinámicas de grupo. Marco teórico y práctica.....	73
7.4 Presentación de la Visión de la Empresa.....	78
7.5 Indicadores de efectividad.....	81
8. EVALUACIÓN Y CIERRE	82
8.1 Tipos de evaluación.....	83
8.2 Evaluaciones aplicadas.....	84
8.3 Cierre.....	87
9. CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
LISTADO DE FIGURAS.....	90
LISTADO DE TABLAS.....	91
ANEXOS	

RESUMEN

Esta tesis contiene el registro de la realización de una intervención de Desarrollo Organizacional en una pequeña empresa ubicada en el área metropolitana de Monterrey, cuyo giro es el diseño, fabricación y distribución de puertas, ventanas, enrejado, muebles y accesorios de hierro forjado y madera.

El modelo seleccionado para llevar a cabo la intervención es el Modelo de Intervención Lippitt & Lippitt que consiste en una serie de fases definidas las cuales se desarrollaron en los capítulos correspondientes.

Estas fases son: Contacto o entrada; Contrato Psicológico entre cliente y consultor; Diagnóstico al que se llegó después de elegir un modelo y de recabar información con los instrumentos diseñados; Diagnóstico conjunto, compartiendo la información generada con el cliente seleccionamos la acción que llevaríamos a cabo y que consideramos, tendría el mayor efecto positivo a corto plazo para alcanzar el objetivo de la empresa; Implementación que consistió en trabajar con el personal administrativo y el Director General durante un día, realizando ejercicios con la finalidad de que se dieran cuenta del estado de las relaciones cliente-proveedor interno, y que los empleados conocieran la visión de la empresa y Evaluación y cierre en la que se evalúa la intervención y se valoran los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El cambio en las organizaciones, como en los individuos, es una constante, éste es sinónimo de vida; de las decisiones que tomen o dejen de tomar dependerá alcanzar o no el objetivo planeado. De la oportunidad de las decisiones dependerá también, la forma de llegar a la meta. Las organizaciones que se auxilien de los métodos y técnicas del Desarrollo Organizacional estarán utilizando una de las mejores herramientas para ser exitosos en un presente y un futuro con exigencias y retos cada vez mayores.

El Desarrollo Organizacional contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

La empresa en la que realizó la intervención tiene 12 años en el mercado, 46 trabajadores y actualmente está en proceso de iniciar la exportación de sus productos. Esta empresa está interesada en utilizar las técnicas de Desarrollo Organizacional para mejorar sus procesos. De común acuerdo con el cliente, el verdadero nombre de la organización fue cambiado por el de "Artículos de Hierro Forjado", con el fin de proteger su identidad. Esta es la primera vez que el cliente tiene contacto con las técnicas de Desarrollo Organizacional y estuvo dispuesto a aceptar el 50% del compromiso que implicaba la presente intervención.

1.2 Objetivo de la tesis

Los objetivos del proyecto son:

- Elaboración del diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Presentación de alternativas de solución e implementación.
- Ayudar a la organización a identificar sus fuerzas y debilidades dentro de las áreas relacionadas con el diagnóstico.

1.3 Justificación

El cliente está interesado en mejorar su organización en los aspectos necesarios y se seleccionaron las técnicas del Desarrollo Organizacional ya que éste ayuda a las organizaciones, incrementando la efectividad de los procesos humanos y sociales tanto de los individuos como de los equipos que ellos forman. A su vez los procesos efectivos facilitan el cumplimiento de las tareas.

La consultoría es una relación de ayuda, que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene

recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (el consultor).

El término intervención de Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las asociaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentran.

1.4 Metodología de la tesis

El modelo seleccionado para llevar a cabo la intervención es el Modelo de Intervención Lippitt & Lippitt y se desarrollará cada una de sus fases en los capítulos correspondientes, los puntos sobresalientes de cada una de ellas son:

Capítulo 2. "Consultoría de Desarrollo Organizacional". Contiene el marco teórico de los temas involucrados en esta tesis como definiciones, historia y características del DO.

Capítulo 3. "Contacto o entrada". Incluye la exploración entre cliente y consultor . Se describe la presentación inicial del consultor así como la información obtenida del cliente.

Capítulo 4. "Contrato Psicológico". No obstante que no se trata de un convenio legalmente válido es importante, para ambas partes, hacer explícitas las expectativas que cada uno tiene con respecto del otro y los compromisos que ambos asumen para evitar posibles problemas durante la intervención. Se detalla los elementos mínimos que debe contener este tipo de contrato y se incluye el que se celebró con el cliente "Artículos de Hierro Forjado".

Capítulo 5. "Diagnóstico" . Antes de emitir el diagnóstico, se identificó el problema, se estableció una hipótesis, se eligió el modelo de diagnóstico, se

diseñaron los instrumentos y se recabaron los datos. Con base en esos datos, se generó la información que ayudó a obtener un diagnóstico.

Capítulo 6. “Diagnóstico Conjunto” . Se compartió y analizó con el cliente la información generada, validándola y haciéndola relevante para él, tratando de asegurar el siguiente paso, que consiste en la instrumentación de las medidas necesarias para generar el cambio planeado. Una vez obtenido el diagnóstico conjunto, ambos exploramos los posibles escenarios, considerando las necesidades y posibilidades de la organización, seleccionamos la acción que llevaríamos a cabo y que consideramos, tendría el mayor efecto positivo a corto plazo para alcanzar el objetivo de la empresa.

Capítulo 7. “Implementación” . Esta intervención consistió en trabajar con el personal administrativo y el Director General durante un día, realizando ejercicios con la finalidad de que se dieran cuenta del estado de las relaciones cliente-proveedor interno y principalmente para que, los empleados, conocieran la visión de la empresa. Se incluyen también indicadores de efectividad de la intervención.

Capítulo 8. “Evaluación y cierre” . Para verse enriquecido, todo proceso debe incluir una evaluación que complete su ciclo. Se solicitó al cliente que evaluara la intervención y también se realizó una auto evaluación por considerarla igualmente valiosa y complementaria. Aquí también se incluye el cierre con el cliente.

CAPÍTULO 2

CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard... "Un esfuerzo: planeado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto que incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (Beckard,1969)[FB95].

Esta es una amplia definición aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa la organización entera, puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso .

W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Bennis,1969)[FB95]

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

La definición de Wendell French y Cecill Bell dice que el Desarrollo Organizacional es "... un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción".[FB95]

Estas definiciones aclaran los aspectos característicos del campo del DO y sugieren la razón por la cual es una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza del DO, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir resultados exitosos.

2.2 Historia del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional inicia alrededor de 1946. Se fundamenta en las ciencias de la conducta y de la administración. No obstante no estar bien definidas sus raíces, French y Bell citan las siguientes cuatro ramas como las más importantes:

- 1) El entrenamiento en laboratorios de sensibilización, en los que: Douglas McGregor, Robert Tannenbaum, Chris Argyris, Lippit, Herbert Shepard, Robert Blake, Jane Mouton y Richard Beckard, jugaron un papel muy importante.
- 2) "La investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación", con la participación de Rensis Likert y Floyd Mann entre otros.

- 3) El Surgimiento de la investigación acción de Kurt Lewin y
- 4) Los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistok

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas tales como la psicología social, psicología clínica, terapia familiar, de grupo, administración de recursos humanos y comportamiento organizacional entre otras.

No esta de el todo claro quien desarrolló el término **Desarrollo Organizacional** pero probablemente surgió simultáneamente en dos o tres lugares a través de la conceptualización de R. Blake, Shepard,, Mouton, Mcgregor y Beckhard. Blake y Mouton habían empleado antes la frase de "grupo de desarrollo" en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956 que fue distribuido para su empleo para el experimento de Baton Rouge. Los grupos "T" de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de desarrollo y este programa de grupos "T" se llamaba desarrollo organizacional para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

El contexto para la aplicación de los conceptos de DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones, y áreas de aplicación. La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones.

Hoy en día la historia del Desarrollo Organizacional está renaciendo debido a que un numero mayor de científicos y practicantes de ciencias de la

conducta, se basan en la investigación y descubrimientos del pasado y también están redescubriendo la utilidad de su técnica y metodología.

2.3 Valores del Desarrollo Organizacional

De acuerdo con lo dicho por French y Bell en su libro de Desarrollo Organizacional, los valores son: "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo 'bueno' y de lo que es algo indeseable o algo 'malo'"[FB95]. Un ejemplo de valor es la libertad de expresión y un antivalor sería la deshonestidad.

"Las hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto, que se dan por sentadas y muy rara vez se examinan o se ponen en duda"[FB95].

Una creencia es una "proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera".

Por lo anterior podemos observar que los valores, las hipótesis y las creencias del Desarrollo Organizacional, proporcionan estructura y estabilidad a las personas. Sus valores e hipótesis se desarrollaron de la investigación y teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los gerentes practicantes. Los valores de desarrollo Organizacional tienden a ser:

- "Humanistas, porque proclaman la importancia del individuo total. Tratan a las personas con respeto y dignidad, asumiendo que todas poseen una valía intrínseca y consideran que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo.
- Optimistas, ya que postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la

racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.

- Democráticos, porque aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todo, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado"[FB95].

Para el Desarrollo Organizacional, lo principal es el factor humano ya que los cambios de mayor impacto se logran con las personas y a través de ellas.

2.4 Características del Desarrollo Organizacional

Las principales características que distinguen al DO son:

- 1.- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- 2.- Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- 3.- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
- 4.- El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- 5.- La participación y compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- 6.- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera la organización como sistemas sociales complejos.
- 7.- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- 8.- Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las

habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.

9.- El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.

10.- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones “ en las que todos ganan” es una práctica común en los programas de DO.

2.5 El Desarrollo Organizacional en México

Al tener una clara influencia de un País altamente desarrollado y tecnificado como lo es Estados Unidos de Norteamérica, hacia el final de los años 60`s (1967-1968), el Desarrollo Organizacional llegó a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora con relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los profesionistas al iniciar eran de origen extranjero (particularmente de E.U.A.), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

En México, el DO comienza su práctica en la Cd. de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal organizados por el Depto. de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico

de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), teniendo como expositores a John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la teoría X - Y de McGregor. Las actividades que realizan en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

En 1969 y 1970, se inician importantes movimientos con relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras Gerencias de DO; la promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO; el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y como aspecto más relevante, aparecen los primeros especialistas mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empiezan a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre DO invitando a Joe Bentley como instructor.

En la época de los 70's. se da una fuerte noticia en la cual anuncian la aceptación del Desarrollo Organizacional en México. Esta noticia se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados; así como, a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera totalizadora a la organización, es decir, integrar a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

En 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA Y GAMESA inician adoptando al DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en éstos años, los profesionistas mexicanos

toman el programa para especialistas en DO impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A.

En los años de 1973 y 1974, se da el impulso más decidido al DO, agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLSA, DANDO y SERFIN, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, dan comienzo con programas de grupos pequeños de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por DANDO (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre DO), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre DO de la editorial Addison Wesley Interamericana.

La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975 y 1976), comienzan a dar marcha con el primer programa de Maestría en DO, con la colaboración de University Associates y el National Training Laboratories. Paralelamente, POLYCEL incorpora a su estructura el área de Desarrollo Organizacional; y en Vidriera Monterrey, Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional. El Grupo Alfa aparece haciendo intervenciones con programas de Assessment Center.

En 1986 El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional.

En 1987, comienzan a realizar el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Salle mantiene dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole definición y el proceso del DO

En Agosto de 1988, en la Cd. De Monterrey, se realiza el 1er. Congreso Continental de DO.

Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

Se está dando una nueva filosofía en la actualidad, en el manejo del cambio para las organizaciones de trabajo, la cual es enfocada hacia la calidad total; se necesita para su realización exitosa, cambiar los valores, actitudes, creencias, conductas actuales, etc., en los individuos que conforman la organización y sensibilizarlos, así, para este cambio. En conclusión, se está haciendo necesario el uso del desarrollo de la organización para cambiar esas actitudes, valores, etc., y sentar las bases necesarias para lograr la excelencia, la calidad total que, en opinión de los expertos, les permita asegurar su competitividad.

En México, hace aproximadamente dos decenios, se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado en donde, salvo mínimas excepciones (grandes empresas), la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, que, casi inmediatamente, proporcionen la receta "mágica" que les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Esto quizá sea la permanente y honda preocupación por incrementar la cantidad y, a últimas fechas "obligados" por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que

se le da al trabajador, no obstante que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

Con lo anterior se confirma en lo expuesto por Barrón (1992), quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de DO, es precaria, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Señala que se pretende manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando los ejecutivos deciden aplicar programas de DO, no utilizan las estrategias del cambio planeado, si no que ponen en marcha métodos y programas en moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

No todo en la vida es sombra, también hay luminosidad y para el desarrollo de las organizaciones se está abriendo. El panorama nacional comienza a tomar mucha optimización, pues, actualmente, no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mismo del DO, como son la realización anual del Congreso Internacional de DO, efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey, y, el segundo, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación, para tesis de licenciatura, que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas); sino que, además, se han abierto nuevas opciones para el quehacer educativo en DO, ya que a principios de 1991, en la Cd. De México, un grupo de empresarios, abren el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) en donde inicialmente se impartían

Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, posteriormente incorporaron los estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional obteniendo el Reconocimiento de Validez Oficial por parte de la S.E.P en Diciembre de 1993; Además el INESPO ha realizado 6 Simposiums Internacionales y 7 Nacionales en Desarrollo Organizacional contando con la participación de instituciones de gran prestigio como la Universidad de León y el Tecnológico de Monterrey, Campus Lago de Guadalupe.

El programa académico de la Maestría en DO se imparte actualmente en la Universidad de León en Guanajuato; así como, en la Universidad Autónoma de Yucatán.

En el caso de la Universidad de León se inició la Maestría en Mayo de 1998 contando al día de hoy con 6 generaciones de alumnos. La Maestría en Mérida se abrió en el año 2000 contando actualmente con dos generaciones.

2.6 Intervenciones de Desarrollo Organizacional

La consultoría es una relación de ayuda, que se establece en quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograra el cambio deseado (el consultor).

“El término intervenciones de DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional”[FB95].

Una intervención de Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las organizaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentran.

“Las condiciones que requieren de un esfuerzo de DO se marcan cuando existen las siguientes necesidades organizacionales: la necesidad de un cambio de estrategia gerencial, la necesidad de hacer el clima organizacional más consistente con las necesidades individuales y las necesidades cambiantes el ambiente, de un cambio cultural de normas, de cambiar de estructura y de roles, de mejorar la colaboración intergrupar, de abrir sistemas de comunicación, de realizar una mejor planeación, de acoplarse a los problemas de fusiones, de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo y/o de adaptación a un nuevo ambiente en general.” [BR69]

Existen esquemas de las clasificaciones en las cuales se “agrupan” varias intervenciones en términos de objetivos y metas. A continuación se citan algunos de los principales y más comunes tipos de intervención.

1. Actividades de diagnóstico: Estas actividades tienen como fin asegurarse del estado actual del sistema que se analizará y su problema.
2. Actividades de formación de equipos: Están diseñadas para incrementar la efectividad de los equipos del sistema.
3. Actividades intergrupo: Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
4. Actividades de retroalimentación de encuestas: Están relacionadas con las actividades de diagnóstico que se mencionaron anteriormente, sin embargo es necesario considerarlas por separado, ya que estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en éstos.

5. Actividades de educación y capacitación: Son actividades diseñadas para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
6. Actividades tecnoestructurales o estructurales: Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los recursos técnicos o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.
7. Actividades de consultoría de procesos: Son las actividades de parte del consultor, que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforma a ellos.
8. Actividades de Desarrollo Organizacional del grid: Son actividades creadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.
9. Actividades de conciliación de terceras partes: Son las actividades diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.
10. Actividades de orientación y consejo: Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás a sus conductas y a aprender nuevos modos de conducta que los ayuden a alcanzar mejor sus metas.
11. Actividades de planificación de vida y carrera: Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.

12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas: Estas actividades incluyen teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, etc.
13. Actividades de administración estratégica: Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.
14. Actividades de transformación organizacional: Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.[FB95]

Debido a que las intervenciones son actividades estructuradas, diseñadas especialmente para ayudar a que la organización tenga un mejor funcionamiento, y para ayudar a que los miembros de la misma administren mejor los procesos y la cultura de sus equipos de trabajo, surge la necesidad de establecer un orden al llevarlas a cabo.

2.7 Modelo de Intervención de Lippitt & Lippitt

El modelo seleccionado para llevar a cabo el proyecto es el Modelo de Intervención Lippitt & Lippitt y sus fases son las siguientes:

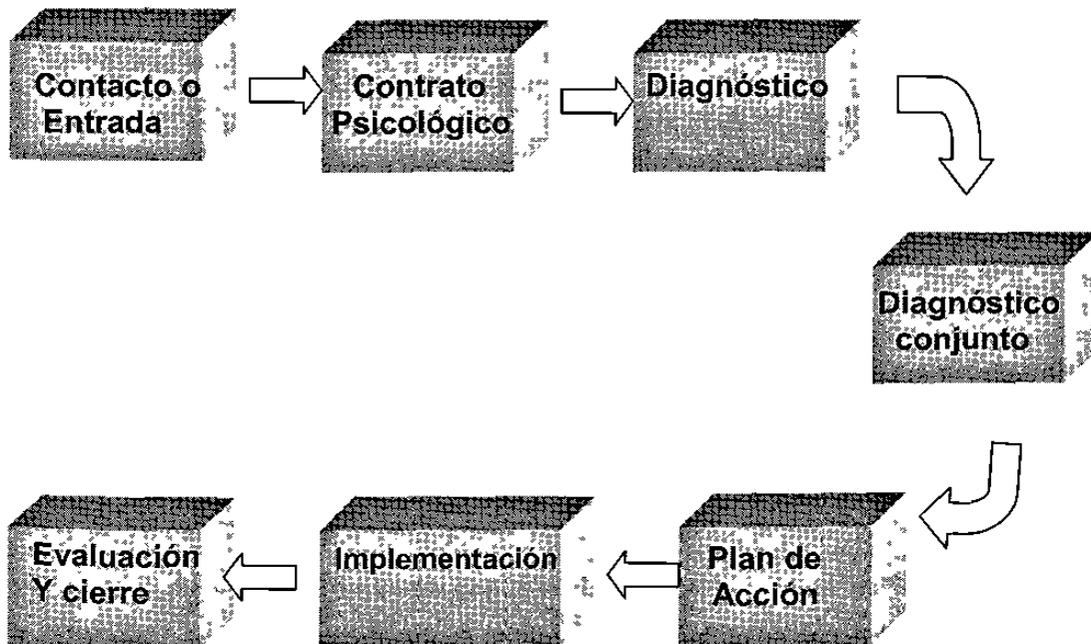


Figura 1 – Modelo de Intervención de Lippitt & Lippitt

CAPÍTULO 3

CONTACTO O ENTRADA

El contacto es una exploración entre cliente y consultor y puede formarse por una o más reuniones entre ellos. En estas reuniones se investigan cuestiones como es la situación del sistema, su historia, síntomas, causas identificadas, consecuencias y efectos. En estas reuniones, la calidad de las relaciones es directamente proporcional a la cantidad de contacto entre cliente y consultor, es una experiencia mutua que implica que cada uno enfoque su atención en el otro como persona, no como mecanismo.

Es muy importante realizar un buen contacto con el cliente antes de empezar a trabajar en su problemática y durante todo el proceso es necesario cuidar los resultados positivos de dicho contacto.

3.1 Componentes del contacto o entrada.

Se elaboró el siguiente guión para tener una base al momento del primer contacto con el cliente:

1.- Presentación.

Definición de situación del consultor (Estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales que realizará una tesis para completar el programa de materias).

2.- Dar a conocer qué es el Desarrollo Organizacional, cuales son sus objetivos y valores y en que consiste una intervención de DO

3.-Dar a conocer mis objetivos como consultor

Objetivos:

- Realizar una tesis con calidad para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales
- Desarrollar mis habilidades de consultoría mediante la aplicación de un caso práctico dentro de una organización.
- Establecer un vínculo de colaboración cliente-consultor con el fin de cumplir con las expectativas mutuas.

4.- Alcance y duración del proyecto

A partir del mes de Abril del 2003 se llevarían a cabo las fases del modelo de intervención desarrollándose por aproximadamente 6 meses.

5.- Obtener datos y antecedentes de la empresa.

- Nombre completo
- Domicilio
- Teléfono/fax/e-mail
- Giro de la empresa

Diseño, fabricación y distribución de herrería, madera y forja

- ¿Cuenta con Misión, Visión y Valores definidos?

No

- Estructura organizacional

No definida

- Numero de trabajadores

56 trabajadores entre empleados no sindicalizados y operarios
(46 operarios y 10 administrativos)

- Antigüedad de la empresa

12 años en el mercado

Después de este primer contacto el cliente está interesado en el proyecto y acepta cooperar en lo que a él le corresponde con el mismo teniendo en cuenta algunos aspectos que serán incluidos en la siguiente fase.

CAPÍTULO 4

CONTRATO PSICOLÓGICO

“Un contrato es un acuerdo y compromiso de las expectativas que el cliente y el consultor tienen acerca de cómo trabajar juntos”[BP94]. En esta fase el consultor y el cliente manifiestan lo que cada uno desea obtener de la relación.

Lo más crítico en esta etapa es ayudar al cliente a concretar lo que desea para la organización, para sí mismo y para otros. Es importante proceder de lo abstracto y general a lo objetivo y particular, para lo cual, las preguntas clave son: qué, quién, dónde, cuándo, por qué.

4.1 Componentes de un contrato psicológico.

Los elementos mínimos que se cubren en el contrato psicológico entre el consultor y cliente son:

- Límites o fronteras del análisis: Las áreas específicas donde se intervendrá, es decir, áreas de negocio, sucursales, ciudades, etc.
- Objetivos del proyecto: La especificación de lo que se pretende solucionar y el límite hasta donde deberá llegar.
- Información requerida: Datos de la organización, de personas, etc.

- Roles cliente consultor durante el proyecto: El tipo y grado de compromiso de parte del cliente y de los consultores.
- Resultado que se entregará: Escrito, visual, con recomendaciones, etc., su alcance y el tiempo en que se habrá de entregar.
- Compromiso y apoyo: Tiempo, instalaciones, equipo, artículos de oficina, u otro tipo de apoyo.
- Cronograma: Fecha de inicio y de terminación de la intervención.
- Confidencialidad: Especificación de los datos que no se deberán divulgar y ante quiénes existirá esta limitación.
- Información posterior para el consultor: Pedir al cliente que permita conocer los resultados que tuvo la intervención, en un corto plazo (seis meses)

4.2 Desarrollo del contrato psicológico.

Primeramente realicé una lista de las necesidades que consideré que debían satisfacerse para realizar con éxito la intervención. Igualmente consideré lo que sería capaz de ofrecer y cumplir al cliente, así como las posibles expectativas del cliente hacia mí. Posteriormente redacté un anteproyecto del contrato psicológico con las expectativas y ofrecimientos de mi parte para con el cliente y se lo mostré al cliente y después de analizarlo el contrato psicológico fue celebrado de la siguiente manera:

Contrato Psicológico de Ing. Aída Lucina Gzz. Lara y “Artículos de Hierro Forjado”

Monterrey, N. L., a 14 de Abril de 2003

A fin de sostener una relación positiva y productiva para ambas partes durante la realización de este Proyecto de Desarrollo Organizacional, Ing. Aída Lucina Gzz. Lara y “Artículos de Hierro Forjado”, acuerdan y aceptan los siguientes puntos.

Ambas partes están de acuerdo en compartir el 100% de la responsabilidad en un 50% cada una.

La Ing. Aída Lucina Gzz. Lara es una estudiante de la maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que a fin de desarrollar su tesis, se compromete a iniciar este día una intervención gratuita en la empresa “Artículos de Hierro Forjado” y solucionar el problema estipulado en conjunto con el cliente, representado por el Ing. Sergio Ramos Garza. Asimismo, se compromete a presentar resultados y conclusiones en forma visual y con reporte por escrito en un plazo no mayor a 6 meses. Por su parte, el cliente se compromete a colaborar activamente durante todo el proceso, aceptando reunirse con el consultor cada vez que sea necesario, previa cita acordada.

Durante la realización del proyecto, el cliente permitirá el acceso a las personas y a la información escrita que sea necesaria para resolver el problema, así como a las instalaciones de la empresa y dispondrá de espacio y equipo para uso del consultor, en la medida de lo posible. Por su parte, la Ing. Aída Lucina Gzz. Lara ofrecerá información de los avances de cada fase y queda establecido que el alcance del proyecto es la elaboración del diagnóstico y la intervención en una de las causas del problema detectado en el diagnóstico.

La Ing. Aída Lucina Gzz. Lara está de acuerdo en respetar la confidencialidad del cliente, absteniéndose de mencionar el nombre real de la empresa en el contenido de la tesis y el cliente está de acuerdo en aceptar el anonimato de las fuentes de algunos datos que pudiesen resultar; por otro lado, ambas partes aceptan tener apertura para recibir retroalimentación, así como para darla.

Por último, ambas partes están de acuerdo en negociar otros puntos importantes que pudiesen salir durante el proceso del proyecto.

Por “Artículos de Hierro Forjado”

Ing. Sergio Ramos Garza

Ing. Aída Lucina Gzz. Lara

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO

“El diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización”[LL73]. La “fotografía” se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario(Anexo 1) y la realización de una entrevista (Anexo 2), es la base del trabajo de intervención y nos permite estar en posibilidad de identificar las necesidades y proyectar los cambios pertinentes para esta organización.

“El propósito de un diagnóstico es movilizar la acción ante un problema”[BP94]. La investigación por sí misma no tiene sentido. Sus resultados nos podrán aclarar ciertas dudas, confirmar sospechas, darnos luz en algunas situaciones o ayudarnos a comprender determinados hechos, pero todo ello de poco serviría si no fuera acompañado de acción.

Los cuatro puntos recomendados por Peter Block, en esta fase son:

- El enfoque del estudio debe estar en los próximos pasos que pueda dar el cliente.
- La información se transmitirá de una manera coloquial.
- El cliente se verá involucrado en las decisiones que hayan de tomarse.

- La información proporcionada por el cliente acerca de cómo funciona la organización y lo que él diga haber hecho o estar haciendo para manejar el problema estudiado, se considera válida.

La secuencia básica para la fase de diagnóstico según Peter Block, es:

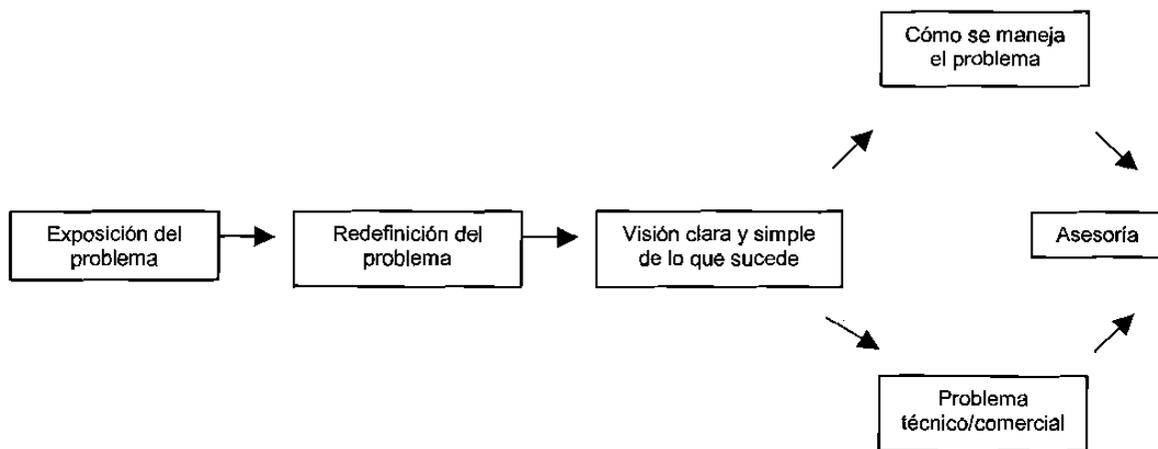


Figura 2 – Secuencia para la fase de diagnóstico de Peter Block

5.1 Exposición del problema

En la reunión inicial el cliente manifestó que, de acuerdo a su percepción, el problema consiste en la existencia de “retrabajo”, lo cual atribuye él a la deficiente comunicación entre las personas que intervienen en el proceso. Él manifiesta que en ocasiones anteriores intentó resolverlo mediante la celebración de juntas semanales en las que participaron los empleados administrativos, pero que los resultados no han sido los deseados.

El cliente demuestra la existencia de retrabajos con los siguientes números:

Datos	Ene. 03	Feb. 03	Mar. 03
Herreros	7	7	7
Días productivos	20	19	23
Días de arreglos	9	13	11
Capacidad de producción promedio	55	55	55

Tabla 1 - Tabla de "retrabajos"

5.2 Redefinición del problema

Una vez analizados los datos recolectados en la investigación, considero que la causa del problema y lo que lo ha hecho mantenerse como tal, es el desconocimiento que, tanto el cliente como el proveedor interno, tienen de las necesidades mutuas.

5.3 Visión clara y simple de lo que sucede

El universo del estudio abarca a toda la organización y al total de sus empleados y trabajadores (56).

Al hablar de falta de comunicación "interdepartamental" adecuada, me refiero a que las relaciones cliente-proveedor interno, no están cubriendo las expectativas para el logro de los objetivos de la empresa.

Siguiendo el consejo de Fred N. Kerlín que dice que “la mejor forma de plantear un problema es la forma más simple: elabore una pregunta” . Se planteó el problema de la siguiente manera:

¿Cuál o cuáles son las causas por las que existen retrabajos en “Artículos de Hierro Forjado”?

5.4 Hipótesis.

Una hipótesis es “una proposición, condición o principio que es aceptado, quizá sin fé, con objeto de obtener sus consecuencias lógicas y por este método comprobar su acuerdo con lo hechos que son conocidos o pueden ser determinados”[WD89]. La función de la hipótesis en la investigación científica es sugerir explicaciones a ciertos hechos y orientar la investigación de otros. Su importancia en la investigación ha sido destacada por Cohen y Nagel (1934) y argumentan así:

No podemos dar un solo paso adelante en investigación alguna si no comenzamos con una explicación sugerida o una solución de la dificultad que la originó. Estas explicaciones provisionales nos son sugeridas por algo que reside en el propio asunto a investigar y por nuestro propio convencimiento. Cuando se formulan como proposiciones se llaman hipótesis.

La función de las hipótesis es dirigir nuestra búsqueda del orden entre los hechos. Las sugerencias formuladas en las hipótesis pueden ser soluciones al problema. Comprobar si lo son o no, es tarea de la investigación. No toda sugerencia nos lleva necesariamente a nuestros objetivos. Y frecuentemente algunas de éstas son incompatibles unas con otras, por lo cual no pueden ser tituladas soluciones al mismo problema.

“Las hipótesis son respuestas tentativas a los problemas de investigación; se expresan en la forma de una relación entre las variables dependiente e independiente. Son conjeturas tentativas porque su veracidad se puede evaluar solamente después de que se han probado empíricamente” .[NM93]

Las hipótesis tienen una función claramente orientadora del proceso de investigación, pues nos indican el camino que hemos decidido seguir en la solución del problema. Cuando formulamos hipótesis suponemos que la realidad, sea física, biológica o social es asombrosamente compleja. Presenta los más variados y múltiples aspectos a la investigación, todos los cuales no son igualmente importantes para la solución de un problema y algunos ni siquiera tienen relación con el problema que nos proponemos solucionar. En medio de ésta compleja diversidad, las hipótesis nos indican que debemos tener en cuenta y, como residuo, qué debemos omitir, con el fin de concentrarnos en la observación y el registro cuidadoso de los aspectos que son pertinentes, nos especifican que hechos de debemos observar y que relación establecer entre ellos.

Podemos decir que el papel de las hipótesis en la investigación debe cumplir con:

- Orientar en la búsqueda de algún orden o regularidad en los hechos que observamos.
- Ayudar a seleccionar algunos hechos como significativos para la investigación.
- Ofrecer la solución o explicación al problema de investigación.

Hipótesis formulada:

Existen retrabajos debido a una comunicación deficiente y a que no hay definición de puestos, funciones ni procesos.

5.5 Objetivos de la investigación

“Los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se debe investigar”[NM93]. Con base en el planteamiento del problema, se determinaron los siguientes objetivos generales:

1. Confirmar la existencia de los retrabajos en la organización.
2. Corroborar o rechazar la hipótesis planteada.
3. Detectar las posibles causas que pudieran provocar los retrabajos.

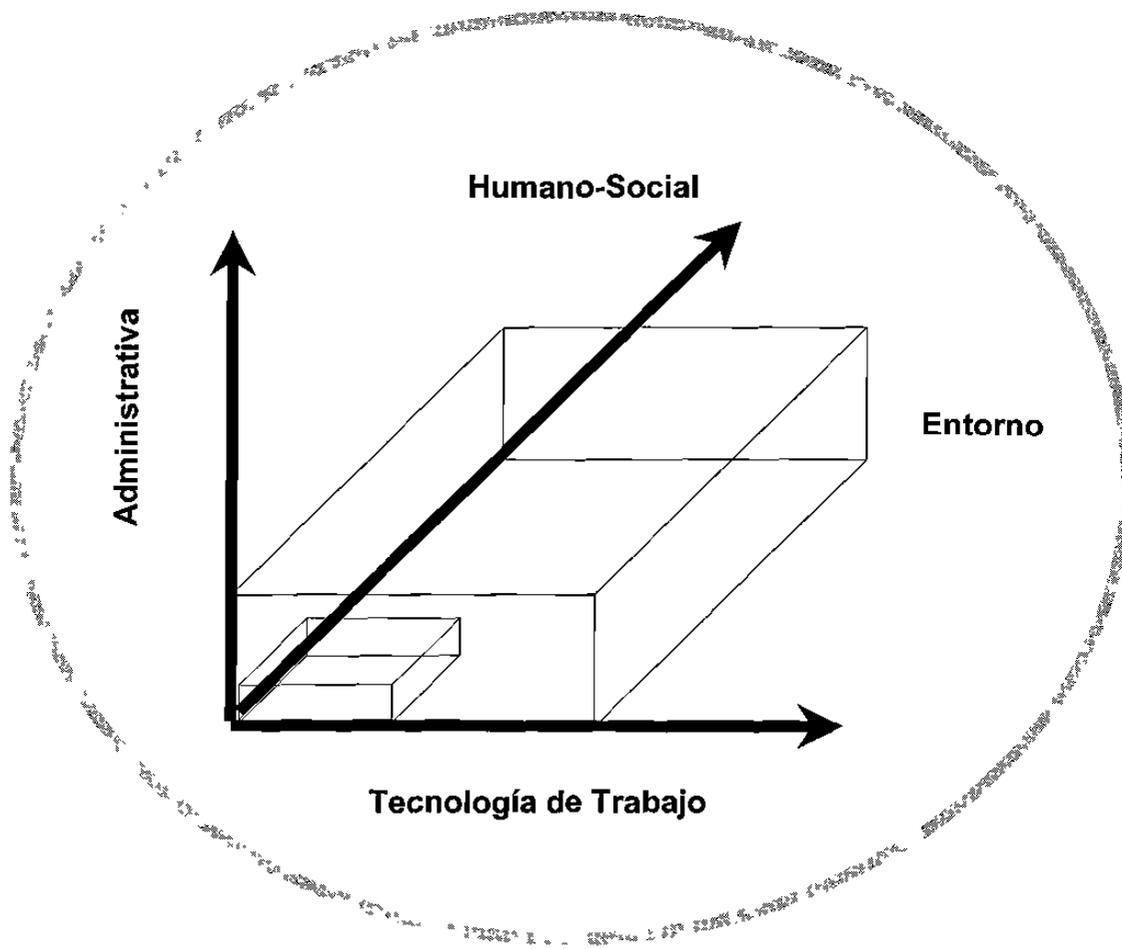
5.6 Modelo de Diagnóstico

Tomando en cuenta los objetivos e hipótesis anteriormente citados, procedí a seleccionar un modelo de diagnóstico. Un modelo permite determinar el qué, cómo, cuándo, dónde y a quién se va a intervenir. Así mismo, contempla los cuatro subsistemas que, a mi juicio, deberíamos analizar: Humano-Social, Administrativo, Tecnología de Trabajo y Entorno.

El modelo seleccionado fue el “Modelo Tridimensional” de Newton Marguiles. Dicho modelo tiene tres vectores: en el eje X se representa el subsistema de Tecnología de Trabajo; en el eje Y, el Administrativo y en el eje Z, el Humano-Social. Los tres vectores están rodeados por una circunferencia en cuyo ámbito se encuentra el subsistema Entorno.

Se considera a la organización como un sistema abierto, es decir, un todo integrado por subsistemas interdependientes que interactúan entre sí y con otros subsistemas del medio ambiente, por eso este modelo seleccionado permitiría conocer mejor las conductas e interrelaciones que se dan dentro de la organización objeto del estudio. Dicho modelo se representa gráficamente de la siguiente manera:

Figura 3 - Modelo de Diagnóstico Tridimensional de Newton Margulies



5.7 Definición operacional de las variables

Con base en el Modelo de Diagnóstico elegido, se procedió a seleccionar las subvariables que integran cada uno de los subsistemas.

El subsistema o variable Administrativo, contempla las estructuras, las políticas, las normas de trabajo, los procedimientos y las formas de comunicación, la formulación de planes, la coordinación, el control y la dirección.

El subsistema o variable Humano-Social, está representado por las actitudes y aptitudes de los miembros que integran la organización, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones; el sistema oficial de puestos y trabajos, las actividades sociales, las conductas y normas de los individuos y grupos, sentimientos y posición jerárquica, la forma de capacitación.

El subsistema o variable de Tecnología de Trabajo está integrado por el producto, los instrumentos, maquinaria, procedimientos, métodos y conocimientos técnicos que se conjuntan para el logro de objetivos.

El Entorno está representado por la política de los clientes y proveedores externos, la competencia, el gobierno y la comunidad.

Todos estos subsistemas o variables interactúan entre sí, de tal manera que la preferencia hacia un subsistema en la organización, hace que jale a un solo lado, provocando un desequilibrio. Este desequilibrio puede manifestarse en uno de los tres vectores. Cuando uno de ellos permanece más corto que los otros dos, los trata de igualar hacia abajo, jalándolos; este fenómeno se le conoce como el "efecto de liga".

Dentro de cada una de las cuatro variables del Modelo Tridimensional, se seleccionó un determinado número de subvariables con el fin de poder obtener elementos que permitieran emitir un diagnóstico acertado. A continuación se citan dichas subvariables.

Variables	Subvariables
1) Administrativa	1. Estructura organizacional 2. Definición de funciones 3. Comunicación
2) Humano-Social	1. Involucramiento 2. Satisfacción 3. Relaciones interpersonales 4. Capacitación
3) Tecnología de Trabajo	1. Producto 2. Flujo de proceso
4) Entorno	1. Clientes 2. Proveedores 3. Finanzas

Tabla 2 – Tabla de variables del Modelo Tridimensional y subvariables seleccionadas

5.8 Instrumentos utilizados en la recopilación de datos

Según lo manifestado por el cliente, la investigación sería de carácter primario pues nunca antes la empresa había documentado ningún tipo de investigación ni la información recabada. Por otro lado, “los datos primarios tienen la ventaja de que al ser generados por el investigador, éste puede controlarlos y adaptarlos en la forma mas adecuada y precisa para la toma de decisiones” .[NM93]

Por esta razón y con el propósito de obtener datos más confiables, se decidió utilizar dos técnicas para la recopilación de datos: la entrevista y el cuestionario, mismos que se explican a continuación:

5.9 Entrevista

La entrevista es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal, además facilita el sondeo de los problemas y oportunidades de la organización y estimula la presentación de ideas no conscientes de antemano. Una buena entrevista puede durar de una a dos horas lo cual es una desventaja en una organización grande por el tiempo.

A fin de aprovechar al máximo esta herramienta se decidió aplicar entrevistas semiestructuradas, esto es, con apoyo en la lista de variables y subvariables definidas. Los primeros cinco minutos fueron destinados al rapport donde se convenció al entrevistado de la confidencialidad de la información que proporcionaría. El acercamiento personal permitió obtener información adicional y permitió observar las expresiones de los entrevistados.

Muestra

“Una muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población.” [HR97]

Determinar el tamaño de la muestra es un procedimiento por el cual se selecciona una parte del universo con el propósito de inferir las características de toda la población utilizando determinados criterios de seguridad y error. Por lo que el tamaño de la muestra ha de ser un número suficiente de elementos

que proporcionen una seguridad estadística de que los resultados que se obtienen de ella puedan, dentro de los límites estimados, representar al universo.

La muestra elegida se compone del universo total de los empleados administrativos (10) y de solo 10 operarios de un total de 46.

La selección se hizo pensando en que el número de personal administrativo era reducido y valía la pena entrevistarlos a todos, porque en ese nivel se toman las decisiones. Con respecto a los operarios, los entrevistados fueron dos personas, escogidas al azar, de cada una de las áreas del proceso de producción.

5.10 Metodología para la interpretación de resultados de la entrevista

Conforme se iban leyendo las respuestas textuales, decidía si se anotaba en la columna de connotación positiva o negativa y bajo la variable a la cuál pertenecía. Posteriormente se analizaba el peso de cada variable según la importancia y cantidad de los comentarios que tuviera en cada columna y se dictaminaba una calificación dentro del rango de 0 a 100.

Las entrevistas se aplicaron en forma individual, escribiendo las respuestas en un formato que se elaboró con anterioridad (Anexo 2).

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada subvariable del Modelo de Diagnóstico y su análisis.

Resultados de las entrevistas realizadas a los empleados administrativos:

1) Estructura Organizacional: Calificación 89.

Los empleados administrativos saben de manera general cómo están organizados los puestos dentro de la Empresa; sin embargo, en algunos de los casos comentan que en ocasiones se traslapan algunas actividades o bien, desconocen los límites de sus responsabilidad. Esto se debe a que en la Empresa no existe una estructura organizacional formal, escrita y difundida.

2) Definición de Funciones: Calificación 100%.

Todos los empleados conocen las funciones de su puesto y saben lo que deben hacer. Mencionan que aunque han trabajado durante muchos años, ninguno ha visto o tiene una descripción de puestos escrita.

3) Comunicación: Calificación 33

Aquí comentaron que no existe ningún sistema de comunicación formal y que lo mismo se les proporciona información verbal, que escrita o en un pintarrón, el cual se borra y se llena de información sin asegurarse de que todos están enterados de que hubo cambios.

4) Involucramiento: Calificación 37

Poca gente es la que tiene alguna idea de cuáles son los objetivos que tiene la Empresa y la mayoría mencionan que definitivamente no los hay. Comentan que aunque llevan mucho tiempo trabajando ahí, no han sido tomados en cuenta para establecerlos y no se los han compartido.

5) Relaciones Interpersonales: Calificación 68

Los empleados opinan que las relaciones de trabajo e interpersonales son buenas en general. Suelen hacer algunas convivencias fuera del trabajo, lo que los une todavía más. El único inconveniente que mencionan en este punto es que el Director de la Empresa es poco expresivo y seco con ellos, además de que suele estar molesto o presionado, lo que dificulta un mayor acercamiento con él.

6) Capacitación: Calificación 0

La Empresa no les ofrece programas de inducción ni capacitación. Están inconformes debido a que además de que no existe algo formal al respecto, cuando piden entrenamiento, se les niega.

7) Satisfacción: Calificación 45

Algunos de los empleados administrativos mencionan estar a gusto dentro de la Empresa, sin embargo, la mayoría no lo está. En algunos de estos casos mencionan que solamente están agradecidos pero no satisfechos, otros dicen que no se valora su esfuerzo.

8) Producto: Calificación 100

De una u otra forma, cada uno de los empleados conoce el producto que se fabrica y tienen buenas ideas de cómo mejorar la operación para disminuir o evitar los retrabajos.

9) Flujo de Proceso: Calificación 80

Los empleados conocen de manera general el flujo del proceso desde el contacto con el cliente hasta la cobranza. Lo que no conocen muy bien son las fases del proceso dentro del área de producción.

Resultados de las entrevistas realizadas a los operarios:

1) Estructura Organizacional: Calificación 86

Al igual que el personal administrativo, los operarios saben de manera general cómo están organizados los puestos dentro de la Empresa, sobre todo en las diferentes áreas del departamento de producción; sin embargo, desconocen la estructura formal de las áreas administrativas.

2) Definición de Funciones: Calificación 100

Los operarios mencionan que conocen muy bien el trabajo que cada uno debe desempeñar, solo que las funciones no están escritas. El jefe de producción o entre ellos mismos, se comunican las actividades que deben realizar.

3) Comunicación: Calificación 57

Mencionan que la comunicación informal entre ellos es muy buena; sin embargo, pocas veces se les comunica algo de manera oficial. Lo único que reciben como comunicación oficial son los formatos con las especificaciones del producto. En ocasiones se da la comunicación verbal y se pierde mucha información por la interpretación.

4) Involucramiento: Calificación 57

Una mínima cantidad de personal tiene idea de uno de los objetivos de la Empresa. El resto, dividen sus opiniones diciendo, por una parte, que no existen objetivos y por la otra, que los objetivos de la Empresa son simplemente hacer las cosas bien.

5) Relaciones Interpersonales: Calificación 71

La mayoría se llevan bien y tienen buenas relaciones, tanto de trabajo como personales. Comentan que también tienen buen trato con el personal administrativo, excepto con el Director General, quien poco platica con ellos y generalmente es muy serio.

6) Capacitación: Calificación 0

Los operarios también opinan que la Empresa no les ofrece programas de inducción ni capacitación. Ellos se capacitan entre sí, pues además los cambian de puesto cuando alguien falta. También mencionan que cuando piden capacitación, ésta no se les autoriza.

7) Satisfacción: Calificación 56

Hay más operarios que administrativos que se sienten bien de trabajar dentro de la Empresa, aunque comentan que se les paga muy poco y en ocasiones no les cumplen lo que les prometen.

8) Producto: Calificación 100

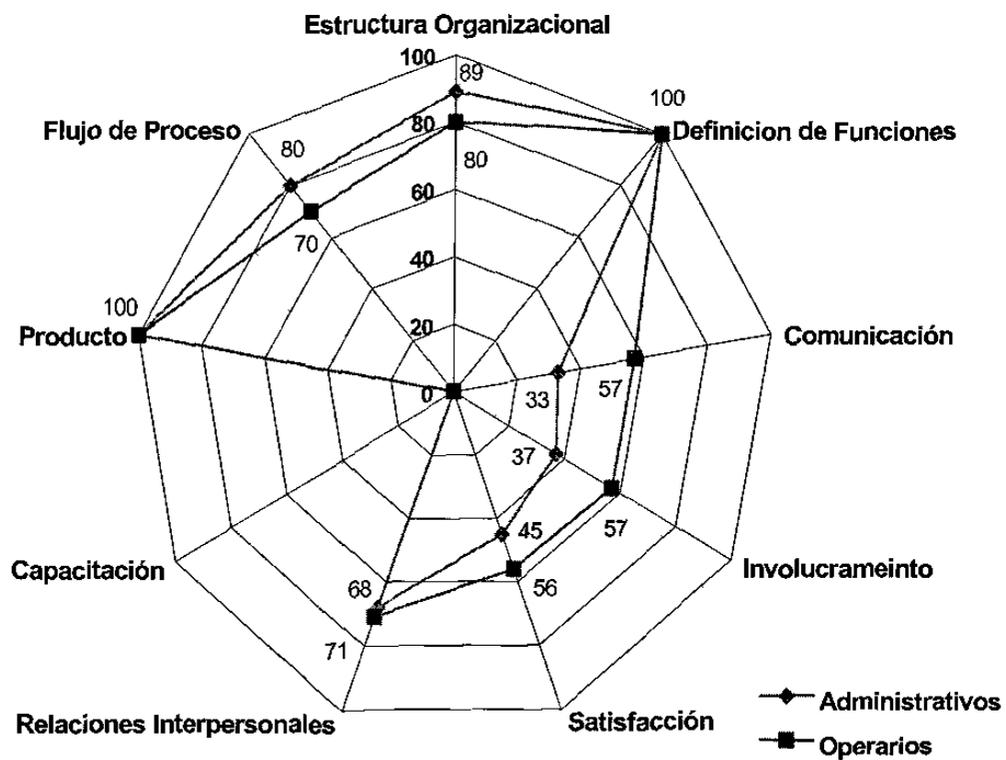
Casi todos coinciden en que una de las maneras en que se reducirían los retrabajos y que el producto tuviera calidad, es que se capacite mejor a los vendedores en cómo tomar medidas al ir con los clientes, ya que esto afecta los formatos con las especificaciones del producto, lo cual ocasiona que haya fallas en la fabricación.

9) Flujo de Proceso: Calificación 70

Se puede decir que los operarios solo conocen el proceso del área productiva y se pierden un poco en los pasos que hay antes y después de esta etapa.

A continuación presento gráficamente los resultados de las entrevistas aplicadas al personal Administrativo y Operarios, mismos que se han venido explicando en los párrafos anteriores:

Figura 4 - Resultados de la Entrevista.



5.11 Cuestionario

“El cuestionario es la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas. Por tanto se puede decir que la fundación de todos los cuestionarios son preguntas.”[HR97]

Con base en los objetivos del estudio, las variables, subvariables, así como la información adicional que había recabado desde el contacto inicial, se diseñó esta herramienta de recolección de datos (Anexo 1). Incluiré en ella algunos datos generales e instrucciones de llenado. Las preguntas de las diferentes variables y subvariables fueron mezcladas al azar para que no se identificaran los temas, se empleó un lenguaje simple tomando en cuenta el nivel escolar de los entrevistados además de que fueron manejadas en forma cerrada para facilitar su llenado y codificación. Dichas preguntas contaron con cuatro opciones para su respuesta.

Por ser “Artículos de Hierro Forjado” una empresa con un número reducido de gente, se decidió aplicar el cuestionario al 100% de los empleados divididos en dos grupos: empleados administrativos y operarios. Las preguntas de este cuestionario, así como los resultados del mismo de los empleados administrativos, se encuentran en la tabla de resultados del cuestionario (Anexo 3). Las relativas a los operarios y sus resultados, se encuentran en la tabla de resultados del cuestionario (Anexo 4).

Las preguntas se distribuyeron de la siguiente manera dentro de cada una de las Variables del Modelo de Diagnóstico.

Variable Administrativa:

Subvariable	Número de Preguntas
Comunicación	5
Definición de Funciones	3
Estructura Organizacional	1

Variable Humano-Social:

Subvariable	Número de Preguntas
Capacitación	3
Involucramiento	3
Relaciones Interpersonales	5
Satisfacción	3

Variable Tecnología de Trabajo:

Subvariable	Número de Preguntas
Flujo de Proceso	2
Producto	2

Muestra

Considerando que el número de personas era reducido, se decidió aplicar nuestro cuestionario al 100% de la población, esto es, a 10 empleados y 46 obreros.

5.12 Metodología para la interpretación de resultados del cuestionario

Se utilizaron cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, teniendo cada una diferente ponderación. A continuación se muestra esta información:

Opción de Respuesta	Ponderación
Totalmente de acuerdo	1.0
De acuerdo	0.5
En desacuerdo	(0.5)
Totalmente en desacuerdo	(1.0)

Tabla 3 – Tabla de ponderación de respuestas a preguntas del cuestionario

Por el tipo de ponderación que se utilizó, los resultados arrojados en las tablas de interpretación de resultados del cuestionario (Anexos 3 y 4) fueron tanto positivos como negativos.

Cabe mencionar que el valor máximo positivo sería cien, para el caso de que todos hubiesen contestado favorablemente y el valor mínimo negativo sería de menos cien. En vista de que ninguna de las variables llegó a estos límites, se optó, por razón de espacio, mostrar las gráficas con el máximo positivo de 80 y el mínimo negativo de 60.

Dentro de los valores positivos, consideré los puntajes del cero hasta el cincuenta como un foco de "alerta" o como un área donde hay que prestar atención, porque aunque están cercanos a la media positiva significa que no cuentan con la mayoría de las opiniones. Los valores de 50 hacia arriba representan fortalezas dentro de la organización.

Los valores negativos (del cero hacia abajo), los consideré como áreas de oportunidad inmediatas y evidentes o como problemas serios. Estos valores serán representados entre paréntesis.

Para explicar los resultados y la correlación de las subvariables, se citará un ejemplo de cómo interpretar las puntuaciones de la tabla mencionada con anterioridad en los anexos 3 y 4.

Ejemplo:

El resultado total de la Variable Administrativa fue de 5.93, el cual se compone por el promedio del resultado de sus tres subvariables:

Comunicación	17.8
Definición de Funciones	22.2
Estructura Organizacional	(22.2)

Esto nos lleva a la siguiente fórmula: $17.8 + 22.2 + (22.2) = 17.8/3 = 5.93$

5.13 Relación causal de variables

Con base en la información anterior, a continuación daré a conocer la interpretación de las gráficas de cada una de las variables con sus respectivas subvariables. Haré aquí mismo la comparación de los resultados entre los empleados administrativos y los operarios para poder observar semejanzas y diferencias.

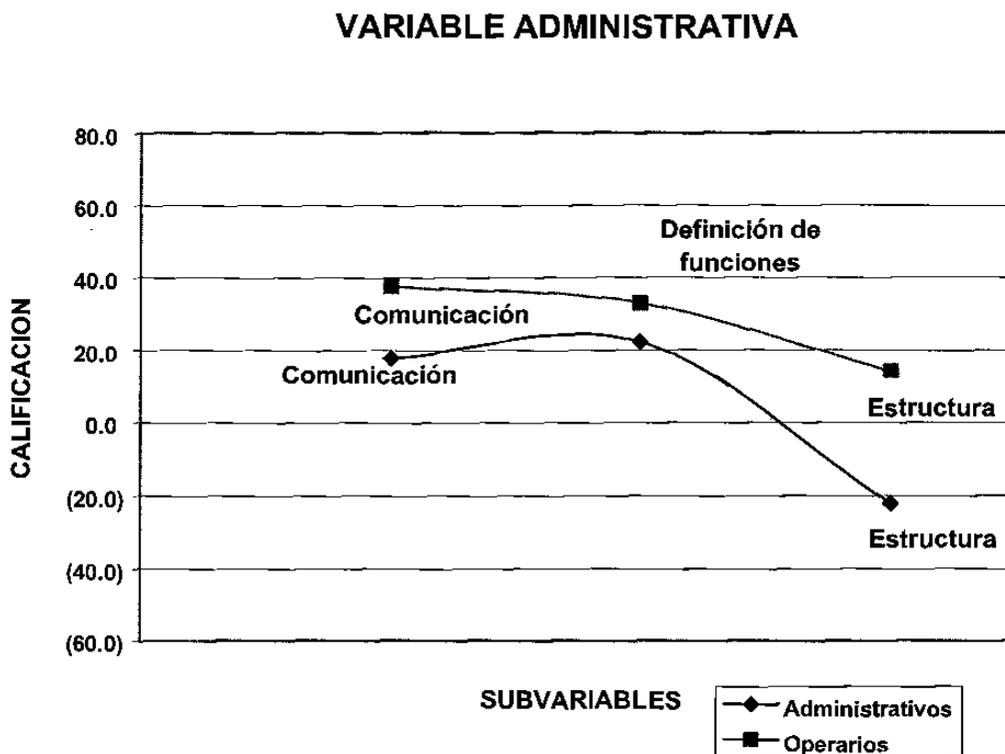


Figura 5 – Gráfica de variable administrativa

El resultado de esta variable en los empleados administrativos fue de 5.93. Aunque éste es un valor positivo, se considera un área de oportunidad importante por estar tan cerca del cero.

Podemos observar que las subvariables de “comunicación” y “definición de funciones” obtuvieron puntuaciones positivas de 17.8 y 22.2 respectivamente. Sin embargo, lo que hace que la puntuación total de la variable esté baja es que las dos subvariables anteriores no pasan del cincuenta; en esto contribuye que los empleados mencionan que la comunicación verbal en la Empresa no es clara (pregunta # 24) y que las funciones de cada uno de sus puestos, aunque están definidas, no están escritas (pregunta # 4). Sin embargo, debemos apreciar y valorar el hecho de que la gente siente confianza para

expresar sus opiniones y sugerencias, lo cual propicia que pregunten a sus compañeros o jefes cuando tienen dudas sobre cómo desempeñar alguna actividad. Además, se sienten seguros de conocer bien las responsabilidades específicas que tienen en su trabajo. La tercera subvariable, la de la "estructura organizacional", obtuvo una puntuación de (22.2), debido a que las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo no están bien asignadas (pregunta # 7).

En los operarios el resultado de esta variable fue más alto, obteniendo una puntuación de 28.23. Al igual que los empleados administrativos, los operarios preguntan acerca de las dudas que tienen en sus trabajos, debido a que tienen confianza con sus compañeros y jefe para expresarse. Hay que considerar como factor importante que en el caso de los operarios, reciben información clara de parte de su jefe o compañeros para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, seguimos considerando este valor como foco de alerta por estar entre el cero y el cincuenta. La puntuación de la subvariable "comunicación" fue de 37.7, no logrando estar más alta debido a que los operarios rara vez reciben información de cómo realizaron su trabajo (pregunta # 19). El resultado de la subvariable "definición de funciones" no obtuvo un valor más allá del 32.9, ya que las funciones de los puestos de los operarios tampoco están escritas (pregunta # 4). Pero como aspectos positivos o fortalezas mencionaremos que los operarios conocen las responsabilidades que cada uno tiene dentro de la empresa y saben con claridad lo que su jefe espera de su trabajo, lo que los hace sentirse a gusto en este sentido.

En el caso de los operarios, las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo están mejor asignadas, lo que le da un valor de 14.1 a la subvariable de "estructura organizacional".

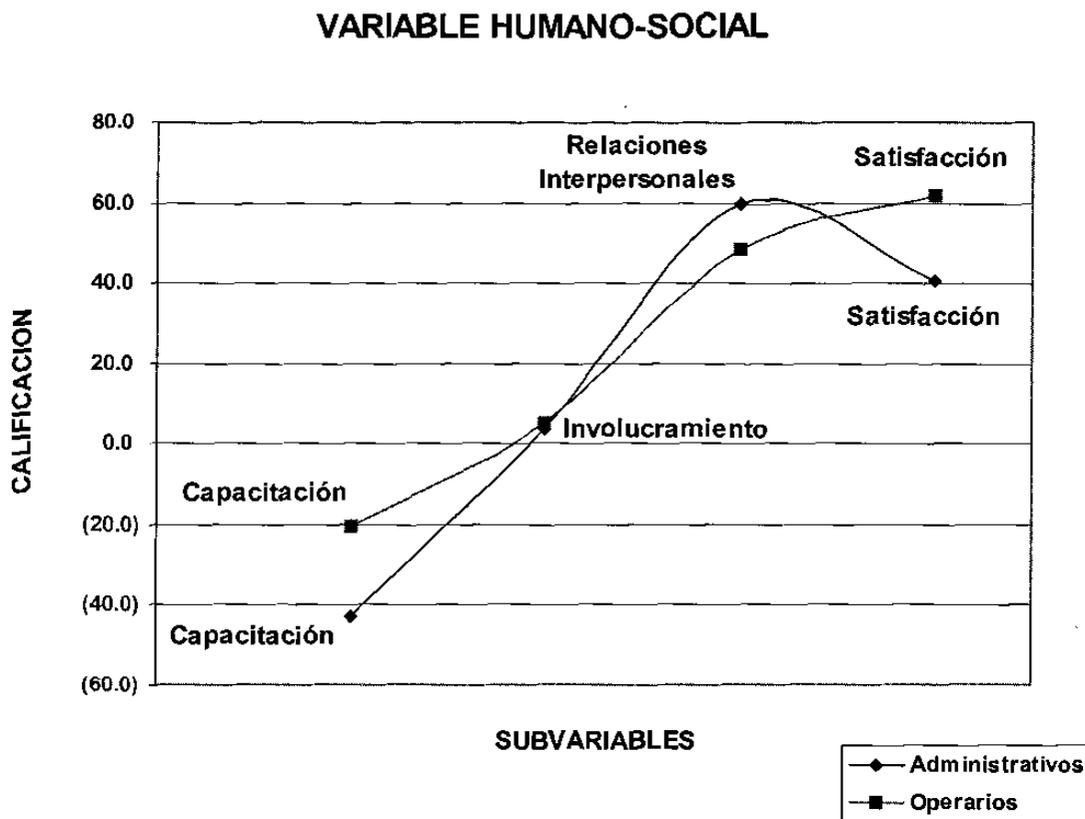


Figura 6 – Gráfica de Variable Humano Social

En cuanto a los empleados administrativos, tenemos lo siguiente:

El resultado total de la variable Humano-Social fue de 15.46. Podemos hacer énfasis, al igual que en la Variable Administrativa, que aunque este valor es positivo, debemos ponerle atención debido a que se encuentra por debajo del cincuenta.

La subvariable que más afectó dentro de esta variable fue la de "capacitación" con una puntuación de (42.6). A esta subvariable le afectaron enormemente los resultados de la tres preguntas que se hicieron, los cuales nos dicen que la empresa no proporciona la capacitación necesaria para llevar

a cabo el trabajo (pregunta # 6), con una puntuación de (11.1); por lo mismo es general el comentario de la falta de un programa de inducción en el que se contemple capacitar a los nuevos empleados al ingresar a la empresa (pregunta # 14) con una puntuación de (22.2). Como conclusión tenemos el resultado de (94.4) de la tercera pregunta, que menciona que el trabajo se podría desempeñar mejor si se recibieran más cursos de capacitación (pregunta 21).

En cuanto a la subvariable "involucramiento" tenemos que su puntaje fue de 3.7. Considerando que es un área en la cual también debemos poner atención por estar tan cerca del cero, podemos observar que lo que está afectándola es el bajo puntaje que manifiestan los empleados en cuanto a que sus respectivos jefes no se interesan por su capacitación (pregunta # 5), la cual obtuvo un (5.6) de calificación; de igual forma expresan que la empresa no se preocupa por ellos (pregunta # 12) con una puntuación de (5.6) igual que la anterior. Dentro de esta subvariable podemos considerar importante mencionar que la gente expresa opiniones y sugerencias y que éstas son tomadas en cuenta.

De la subvariable "relaciones interpersonales" podemos decir que es el puntaje más alto de todos, habiendo obtenido 60.0 puntos. Los comentarios al respecto, es que de manera general, los empleados administrativos sienten que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo y que los compañeros se ayudan entre sí, lo que propicia la existencia de buenas relaciones entre ellos.

Dentro de la subvariable "satisfacción" se encuentra una calificación total de 15.46. En este caso, aunque los empleados se esfuerzan por cumplir con su trabajo y se sienten satisfechos con el mismo, el hecho de que no recomienden a amigos o familiares que trabajen en esa empresa (pregunta # 10) con un puntaje de 5.6, hace que el promedio baje de manera considerable.

Con respecto a los resultados del cuestionario de los operarios en lo que respecta a la variable Humano-Social, el resultado total fue de 23.70. En este caso, al igual que la variable Administrativa, esta calificación es más alta que la de los empleados administrativos.

Coincidiendo también con las opiniones del personal administrativo, los operarios se quejan de falta de capacitación, por lo que podemos observar que la puntuación en esta área es la más baja del cuestionario: (20.5). Ellos coinciden en que podrían desempeñar mejor su trabajo si recibieran más cursos de capacitación (pregunta # 21) con una puntuación de (74.4), aunque sienten que de alguna manera la empresa sí les proporciona cierta capacitación básica necesaria para desempeñar sus principales funciones.

Con respecto a la subvariable "involucramiento" tenemos una calificación de 5.1, lo que significa que hay que prestarle atención a este aspecto por ser un valor muy cercano al cero. A diferencia del personal administrativo, los operarios comentan que su jefe sí se interesa por su capacitación. Así mismo, se sienten a gusto debido a que cuando comentan o sugieren algo se les toma en cuenta.

El resultado de 48.2 de la subvariable "relaciones interpersonales" lo hace ocupar el segundo lugar dentro de las puntuaciones más altas de este nivel de puesto. A esta puntuación le ayuda mucho el hecho de que a la gente le gusta trabajar en equipo. Esto se ha logrado, ya que existe buen compañerismo entre ellos y se ayudan entre sí, lo que dá por resultado que el ambiente de trabajo en el área de producción sea bastante agradable.

La mejor puntuación en el cuestionario de los operarios fue la subvariable "satisfacción" con una calificación de 62.0. Existe esfuerzo de su parte para lograr sacar su trabajo y cumplir con lo que se espera de ellos, por lo que se

sienten muy satisfechos con lo que hacen. Además, a diferencia de los empleados administrativos, los operarios sí recomendarían a sus amigos y familiares que trabajaran en la empresa.

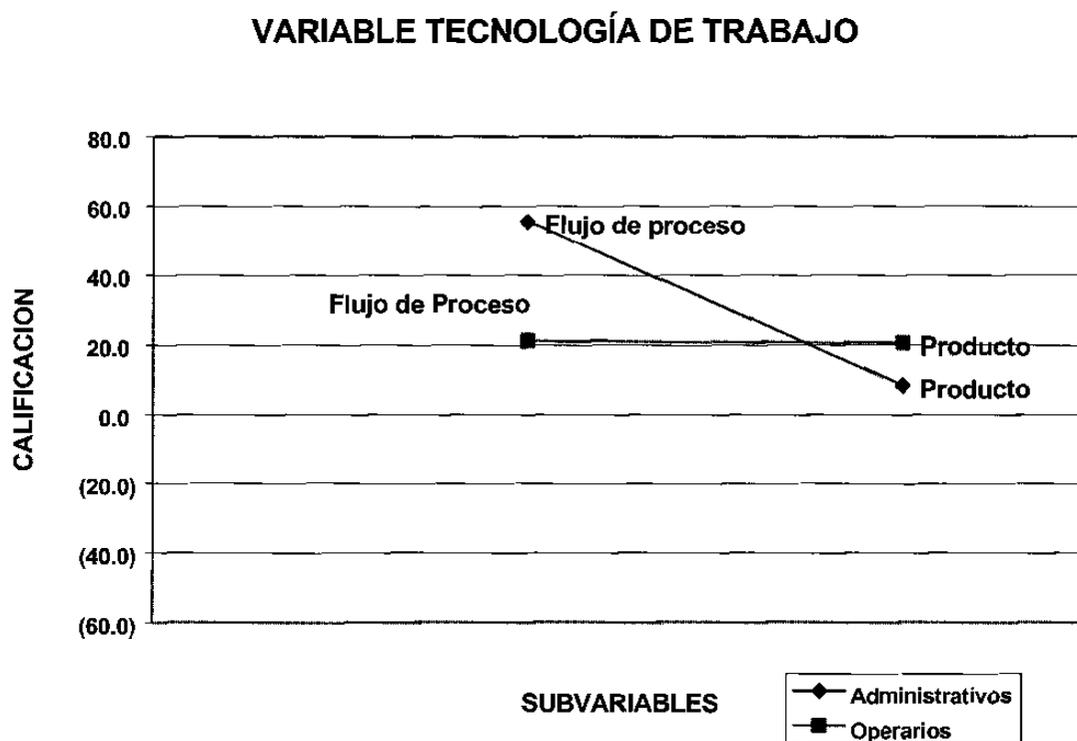


Figura 7 – Gráfica de Variable Tecnología de Trabajo

Para los empleados administrativos esta fue la variable con más alta puntuación: 31.94.

Dentro de esta variable, la subvariable “flujo de proceso” obtuvo la más alta calificación que fue de 55.6. Esto se debe a que la información que se proporciona para comunicar las especificaciones del producto, aparentemente es adecuada, pero ellos sienten que sólo se cumple con las necesidades

básicas de comunicación ya que en ocasiones hay que aclarar dudas. Lo que les ayuda mucho, es que conocen lo suficientemente bien los pasos que conforman el flujo de proceso para realizar el producto desde la solicitud del cliente hasta la cobranza.

El resultado de la subvariable “producto” fue de 8.3. Aunque en este caso, ellos sienten que los formatos que contienen la información que utilizan para elaborar el producto solicitado cumplen, aunque no satisfactoriamente, lo que no ayuda a que esta subvariable tenga una mejor calificación es el hecho de que los empleados generalmente no cuentan con sus herramientas y materiales necesarios para desempeñar su trabajo.

En el caso de los operarios el resultado de la Variable de Tecnología de Trabajo fue el más bajo con 20.83 puntos. A esto contribuyó la puntuación no muy alta de 21.2 en la subvariable “flujo de proceso”, en la cual ellos sienten que la información que se les da para fabricar el producto es clara, pero al contrario de los empleados administrativos, los operarios no conocen los pasos para elaborar el producto desde que el cliente lo pide hasta la cobranza; básicamente se limitan a conocer las actividades de su área.

La subvariable “producto” obtuvo una puntuación de 20.5. Al igual que los empleados administrativos, los operarios de alguna manera sienten que los formatos que contienen la información con las especificaciones para la fabricación del producto cumplen con los requisitos mínimos, y no es tan crítica la falta de herramientas para el desempeño de su trabajo.

Variable Entorno

La cobranza no se realiza oportunamente debido a que los *clientes* disgustados por la demora y el servicio que obtuvieron no pagan puntualmente sus adeudos.

Los *proveedores* son confiables y entregan producto de calidad, según reporta el Director General.

5.14 Resultados generales

A continuación se presentan los resultados generales de las subvariables analizadas en párrafos anteriores. Dichos resultados fueron obtenidos a través de las herramientas que se utilizaron para la recopilación de datos, a fin de ofrecer un panorama global de la situación.

Personal Administrativo

Subvariable	Cuestionario	Entrevista
Estructura Organizacional	(22.2)	89
Definición de Funciones	22.2	100
Comunicación	17.8	33
Involucramiento	3.7	37
Satisfacción	40.7	45
Relaciones Interpersonales	60	68
Capacitación	(42.6)	0
Producto	8.3	100
Flujo de Proceso	55.6	80

Tabla 2 – Tabla de resultados generales de administrativos

Personal Operario

Subvariable	Cuestionario	Entrevista
Estructura Organizacional	14.1	80
Definición de Funciones	32.9	100
Comunicación	37.7	57
Involucramiento	5.1	57
Satisfacción	62	56
Relaciones Interpersonales	48.2	71
Capacitación	(20.5)	0
Producto	20.5	100
Flujo de Proceso	21.2	70

Tabla 3 – Tabla de resultados generales de operarios

5.15 Conclusiones

A continuación se presentan los resultados generales, obtenidos del cuestionario, plasmados en el modelo que se seleccionó para realizar el Diagnóstico.

Modelo Tridimensional de Newton Marguiles

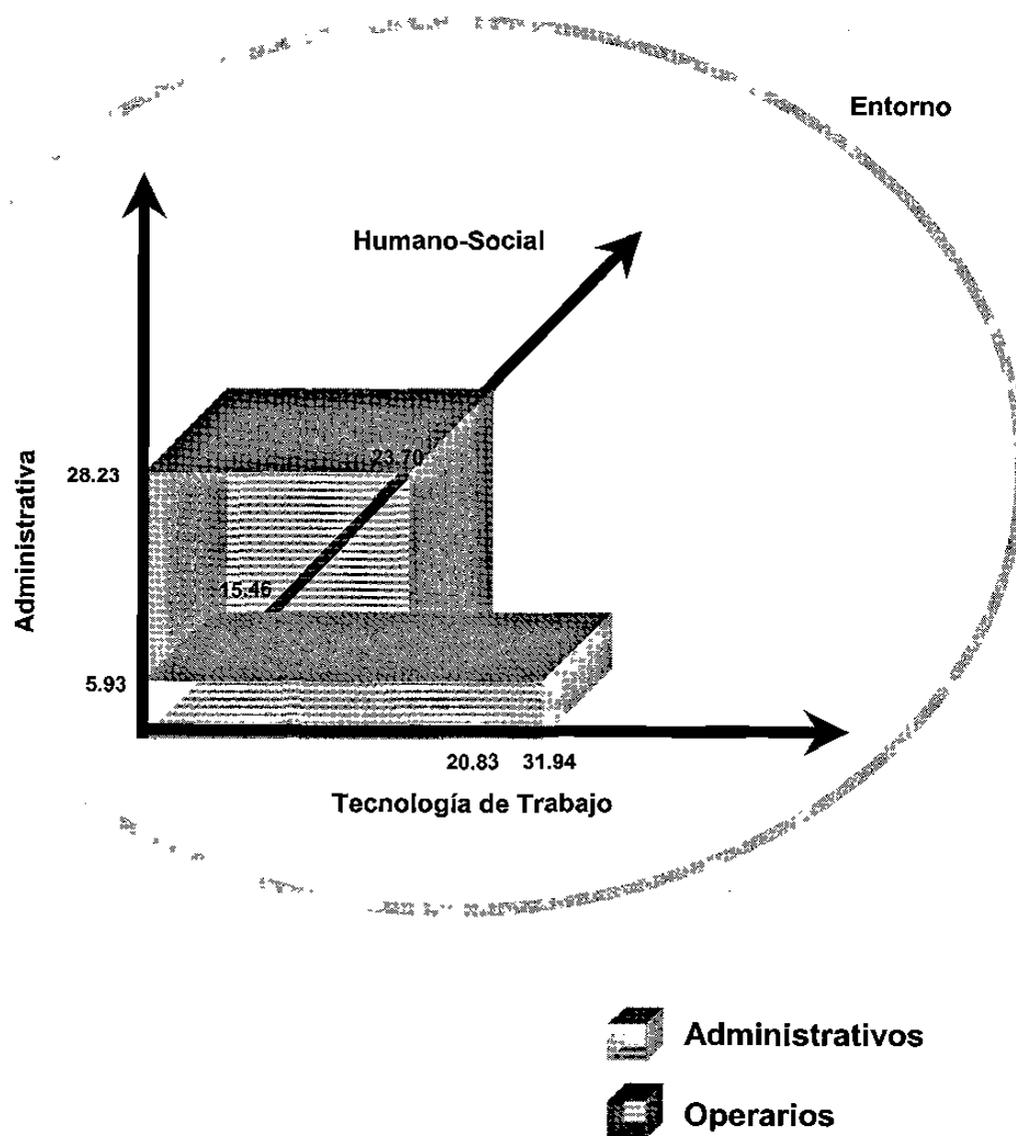


Figura 8 - Modelo Tridimensional de Newton Marguiles con resultados generales de administrativos y operarios

Como podemos observar, existen áreas de oportunidad y fortalezas en cada una de las variables. De igual forma se ve en los resultados de la entrevista, que también hay áreas problemáticas y aspectos positivos por lo que se optó por tomar la información más sobresaliente de cada una de las herramientas y de esta forma se tomó del cuestionario el área de oportunidad más fuerte la cual está dentro de la variable Humano-social. Esta se refiere a la falta de relaciones interdepartamentales. Así mismo se tomó de la entrevista el factor más trascendente el cual está dentro de la subvariable de involucramiento tanto en los empleados administrativos y la de los operarios.

Ambos resultados muestran que la organización tiene la necesidad de fijar sus objetivos y de lograr que su personal trabaje en torno a una visión común. Se considera que ésto llevaría a la empresa a mejorar las otras áreas de oportunidad y a que la gente se sienta integrada a la organización. Así la comunicación fluiría de una manera más efectiva y los empleados, lograrán un cambio de actitud al sentirse motivados e involucrados. Al final, las mejoras se reflejarán en la variable de tecnología del trabajo evitando los retrabajos y dando al cliente un producto y servicio de calidad.

CAPÍTULO 6

DIAGNÓSTICO CONJUNTO

Una vez realizado el diagnóstico, se procedió a realizar el “Diagnóstico Conjunto”, según lo dispuesto en el Modelo de Diagnóstico que se adoptó y el cual podemos ver en la página 34. En esta parte se trata de devolver al cliente la información recopilada y analizándola junto con él, validarla, modificar algunos puntos, complementarlos o desecharlos.

Como dice Peter Block, “Exponer el cuadro es la tarea principal del consultor; constituye el 70% de la contribución que usted tiene que hacer”[BP94] , por lo que el Diagnóstico Conjunto se convierte en una fase sumamente importante dentro del proceso de intervención. Aunque de aquí surja el Plan de Acción, esta devolución de información constituye, en sí misma, una intervención ya que a través de los hallazgos que se presentan en ella, el cliente aprende de sí mismo, conociendo y aceptando áreas de oportunidad que tal vez no había percibido, así como a interpretar datos, a compartir información, a recibir feedback, etc.

Los objetivos principales del Diagnóstico Conjunto son: lograr una percepción conjunta de la realidad que se vive en la empresa en ese momento y conducir al cliente a la “toma de conciencia”.

6.1 Planeación de junta para la devolución de información

Se decidió realizar la reunión en la oficina del cliente y se fijó la fecha y hora de la presentación.

La reunión de retroinformación o devolución de información es el momento de la verdad para el cliente y el consultor; es el momento de la comprensión del problema y se define qué hacer al respecto. Es la oportunidad para llevar a cabo una acción, no solamente para exponer datos. Es el comienzo del acontecimiento principal: la intervención que solucionará un problema o cambiará el status quo. Por ello, es importante hacer lo siguiente:

- “Reafirmar” el contrato original.
- Exponer la estructura de la reunión.
- Conducir la reunión y concentrarse en el “aquí y ahora”.
- Presentar el diagnóstico.
- Informar de manera descriptiva, no evaluativa.
- Entender la resistencia y confrontarla positivamente.
- Preguntar al cliente cómo se siente o cuál es su reacción.
- Explicar el por qué del problema: la causa.
- Definir qué ocurrirá a corto y a largo plazo si no se resuelve.
- Definir objetivos de cambio y soluciones.
- Definir beneficios esperados.
- Brindar apoyo” [BP94]

6.2 Desarrollo de la junta de devolución de información

El día señalado me reuní con el cliente, que es el Director General y dueño de la empresa, y se inició la sesión según la agenda que previamente se estableció.

1. Bienvenida
2. Abordar y recordar los puntos del contrato psicológico que previamente había establecido con él.
3. En la primera parte se le presentó el Modelo de Diagnóstico que se utilizó, así como las variables y subvariables del mismo con sus respectivas gráficas, las herramientas utilizadas para la recolección de datos (entrevista y cuestionario).
4. En la segunda parte de la reunión le presenté el análisis y conclusiones por cada una de las variables que incluye el Modelo de Diagnóstico
5. Diagnóstico conjunto: Confirmación de los resultados presentados.
6. Elaboración del Plan de Acción Conjunto (Anexo 5)
7. Seleccionar de manera conjunta el área de oportunidad sobre la cual se procedería a realizar la intervención.
8. Cierre. Se le preguntó al cliente si sus expectativas de lo que podría ser el diagnóstico se cumplieron. Posteriormente, fijamos fecha para la siguiente reunión, que sería la de la implementación de la intervención.

6.3 Diagnóstico conjunto y comprobación de la hipótesis

Junto con el cliente, se pudo validar los análisis y conclusiones que se presentaron en mi diagnóstico y por último, concluimos que definitivamente la mayor área de oportunidad que se tenía en este momento en la empresa era la falta de trabajo en equipo interdepartamental y que se debía a que los empleados no conocían la Visión de la empresa, por lo que trabajaríamos en la

integración de los empleados con el enfoque de lograr la Visión que el Director General ya se había planteado.

La hipótesis postulaba: “Existen ‘retrabajos’ debido a una comunicación deficiente y a que no hay definición de puestos, funciones ni procesos”; sin embargo, en este punto pudimos concluir que era válida solo en una parte, ya que, no solo la comunicación deficiente era la que ocasionaba los “retrabajos”, sino que el desconocimiento de la Visión y la falta de integración de los diferentes departamentos fueron causas bastante fuertes que pudimos detectar.

6.4 Plan de acción conjunto

En la junta de devolución de información, al terminar de exponer el diagnóstico, pedí al cliente su punto de vista al respecto y generamos en conjunto un diagnóstico además de desarrollar el plan de acción. Anexo 5.

Encontramos puntos de coincidencia en las cuestiones más relevantes del diagnóstico y el cliente demostró un alto grado de compromiso al aceptar llevar a cabo algunas acciones correctivas de manera inmediata y otras a un mediano plazo fijando fechas así como nombres de responsables según lo vemos en el anexo referido en el párrafo anterior.

De acuerdo con Felipe Altamirano, el plan de acción conjunto es el establecimiento de fases o compromisos, en el cual, se pueden negociar posibles conflictos además de analizar el proyecto para llevar a cabo el proceso de cambio en conjunto con el cliente.

Es necesario concertar y concretar el diagnóstico conjunto en virtud de que a partir de éste, se genera el plan de acción, por ello debe brindarse especial atención al abordar la posible resistencia por parte del cliente. También

requiere trabajar en cada uno de los pasos del procedimiento para generar un compromiso interno del cliente con respecto al plan de acción producto del diagnóstico previo.

Fueron siete las principales acciones sobre las que decidimos enfocarnos en el Plan de Acción. La implementación de dos de ellas las llevó a cabo el consultor. Estas dos actividades fueron: 1) clarificar la Visión a los empleados administrativos de la empresa y 2) llevar a cabo una sesión de integración entre ellos mismos. Toda la implementación de las actividades que se llevaron a cabo para esos dos puntos está descrita de manera detallada en el Capítulo 8 de esta tesis. Las cuatro acciones restantes del Plan serían implementadas por el cliente, siendo las principales las de: realizar la descripción de puestos e identificar necesidades de capacitación para preparar mejor a su personal.

CAPÍTULO 7

IMPLEMENTACIÓN

Una vez establecido el Plan de Acción Conjunto, pasamos a la etapa de la “Implementación”, que no es otra cosa que la primera acción del plan puesta en práctica.

La intervención que conjuntamente se seleccionó con el cliente para ser implementada, fue la de llevar a cabo una sesión de integración con el personal administrativo de la Empresa en torno a una Visión común.

Chris Argyris menciona que “Intervenir es introducirse a un sistema continuo de intervención, interponerse entre dos o mas personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos” , por lo que podemos concluir que de hecho, todo el proceso de consultoría podría definirse como una intervención. En esta sección nos referiremos exclusivamente a la implementación de la acción, esto es, la implementación de la intervención que se eligió.

En Desarrollo Organizacional, las intervenciones se consideran conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de Desarrollo Organizacional son:

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente.

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista del proceso o de la tarea.

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de la tarea como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales. Ya sean éstos aspectos técnicos, estructurales o administrativos, centrarse solo en esos aspectos es incompleto, ya que es básico aprender de los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.

En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc.; sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

Debido a la importancia de manejar el proceso de las personas y del los grupos, se decidió primero integrarlos bajo el esquema de una visión conjunta para, de esta manera, que sus resultados de trabajo en equipo y logro de resultados fuera más efectiva dentro de un agradable ambiente laboral.

Siendo consistente con lo mencionado anteriormente, considero importante mencionar que un grupo es algo distinto de un conjunto o serie de individuos.

Las teorías sobre el comportamiento de los grupos indican tres características que son inherentes a los grupos:

- Los individuos se advierten entre sí.
- Existe cierto nivel de interacción social entre los miembros.
- El grupo tiene un objetivo común.

7.1 Relación de la implementación con las variables del modelo

En el capítulo relativo al Diagnóstico, se explicó el modelo que utilizamos para detectar las áreas de oportunidad de la empresa, (página 34) el cual está formado por las variables: administrativa, humano social, tecnología de trabajo y el entorno.

Después de haber hecho un análisis en conjunto con el cliente, se llegó a la conclusión de que podríamos afectar positivamente en cada una de las variables a una parte de las subvariables del modelo seleccionado, mediante la realización de una intervención en la cual se integrara el personal de “Artículos de Hierro Forjado” en torno a una visión común.

A continuación se presentan ilustraciones conteniendo las “fortalezas” y “áreas de oportunidad”, de cada una de las variables del modelo elegido. En la columna de “áreas de oportunidad” podemos observar que el concepto que se encuentra subrayado se refiere al punto que se verá beneficiado con la intervención. Se explicará y fundamentará el por qué del cambio al momento de que el personal se integra a la visión común de la empresa.

VARIABLE ADMINISTRATIVA

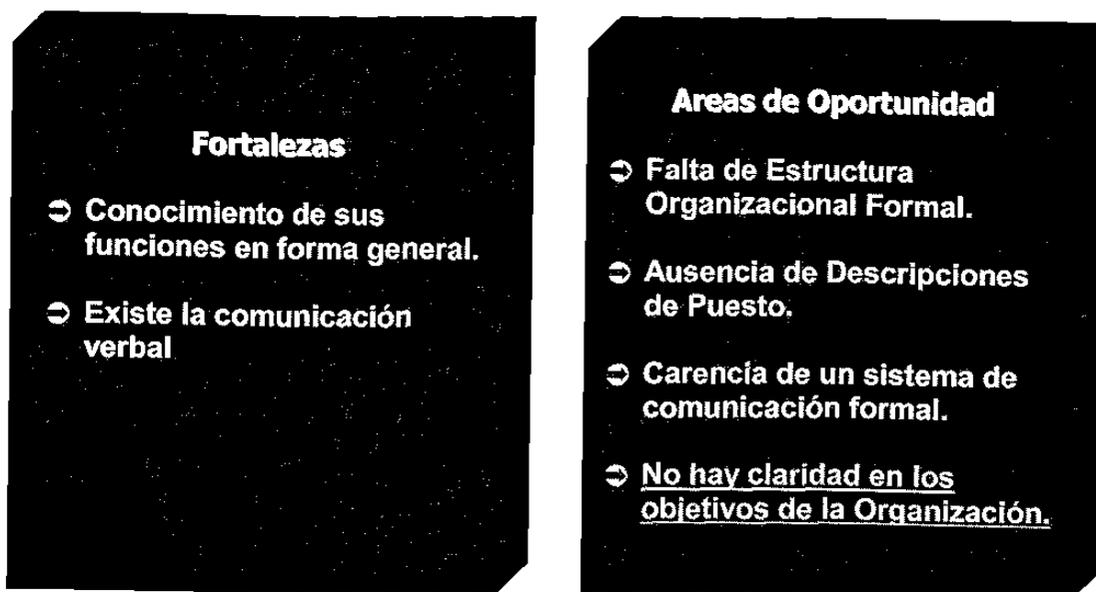


Figura 9 – Fortalezas y áreas de oportunidad de la variable administrativa

Al darles a conocer la visión de la empresa y sentirse involucrados con ella, los empleados tuvieron claridad respecto a el rumbo de la organización.

VARIABLE HUMANO SOCIAL

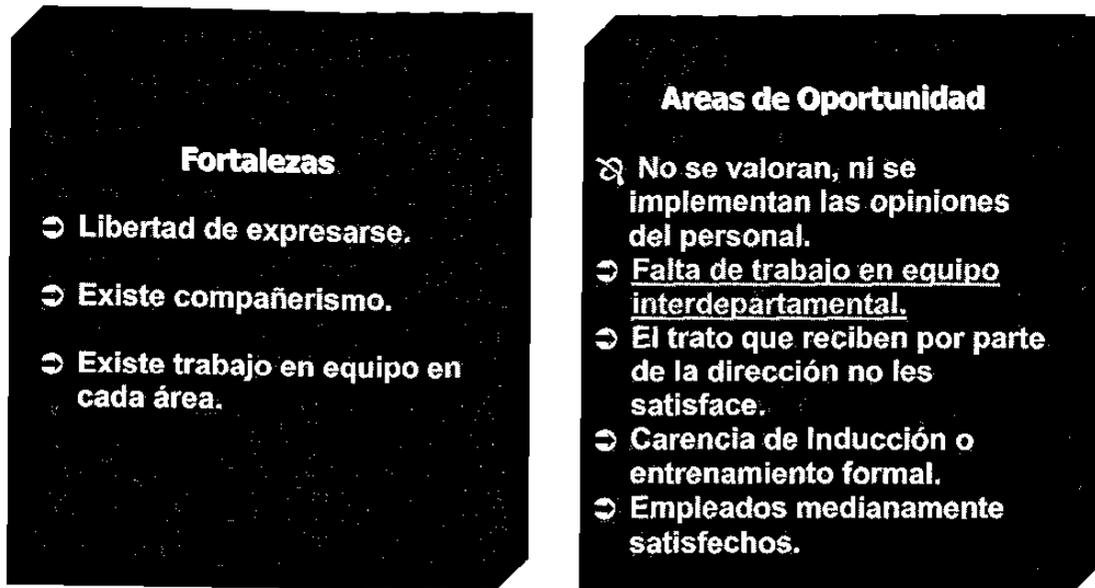


Figura 10 – Fortalezas y áreas de oportunidad de la variable humano social

Los empleados de “Artículos de Hierro Forjado” lograron la integración a través de las dinámicas realizadas. Dichas dinámicas tenían el objetivo de mejorar la relación cliente-proveedor interno.

VARIABLE TECNOLOGÍA DE TRABAJO

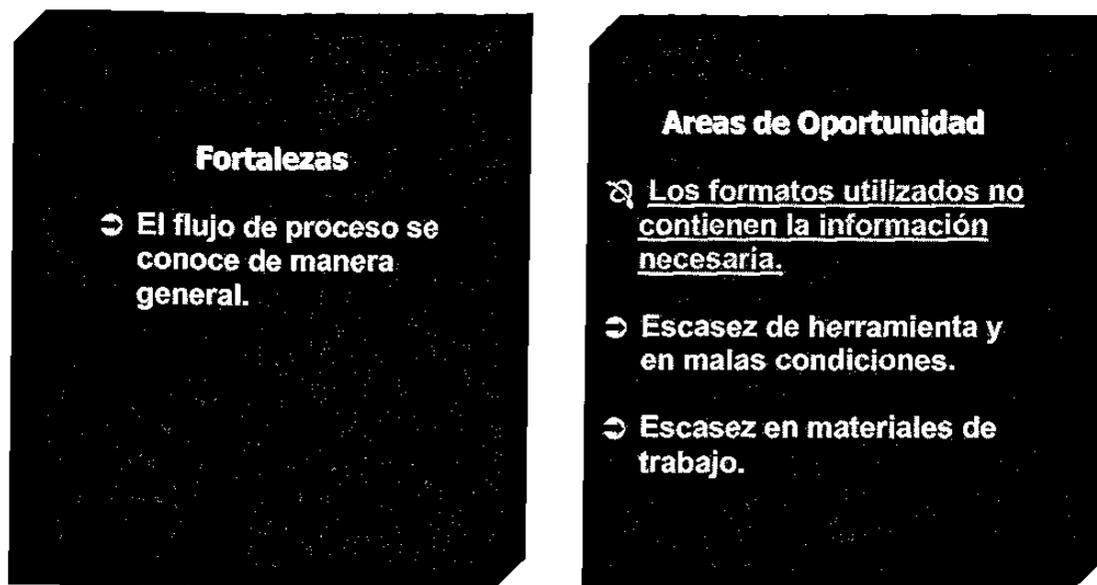


Figura 11 – Fortalezas y áreas de oportunidad de la variable tecnología de trabajo

Los propios empleados modificaron los formatos que utilizaban para trabajar tomando en cuenta la información que les proporcionaba su cliente o proveedor interno.

VARIABLE ENTORNO

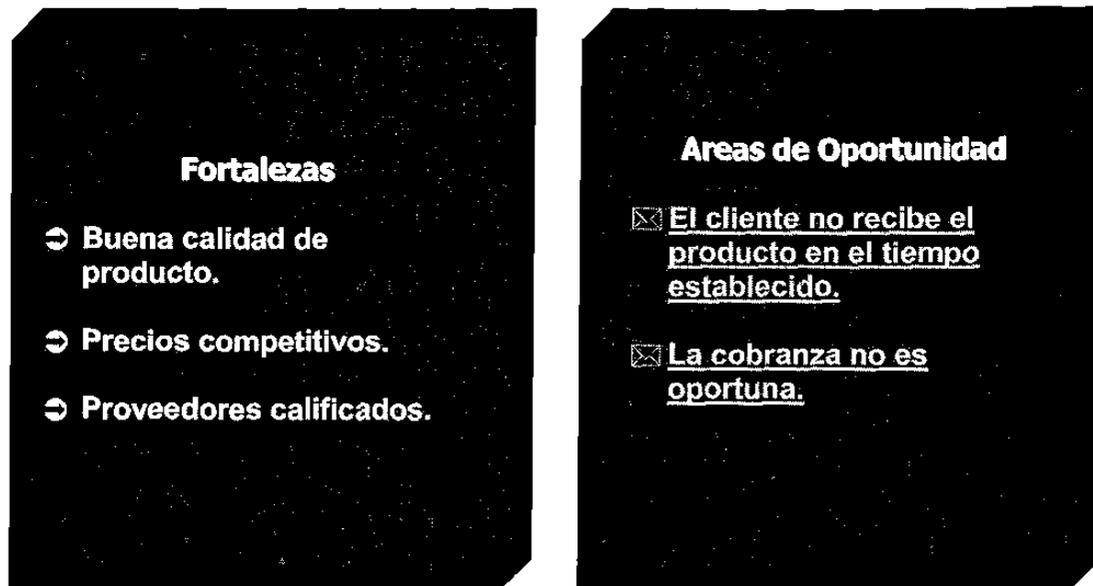


Figura 12 – Fortalezas y áreas de oportunidad de la variable entorno

Como consecuencia de sentirse integrados y compartir la visión de la empresa, el beneficiado finalmente será el cliente, lo cual traerá como consecuencia que la cobranza se realice oportunamente.

7.2 Sesión de intervención

A fin de implementar la intervención, se solicitó al cliente su participación y la de todo su personal administrativo en una sesión de 8 horas que se llevó a cabo en una sala de usos múltiples de la misma empresa. Se contó con el material didáctico necesario, equipo electrónico y acceso a refrigerios. La disposición de las mesas era en forma de herradura, de frente a una pantalla donde se proyectaron diapositivas y al pizarrón donde hicieron anotaciones.

Los objetivos generales fueron generar un clima de confianza, trabajar con metodología y coordinadamente con el cliente y sus empleados.

A continuación se da a conocer el proceso seguido durante esta reunión de intervención:

Bienvenida. En esta parte agradecí a todos los participantes por su asistencia y cooperación.

Objetivo. En este momento di a conocer los objetivos principales de la sesión, los cuales fueron:

- a) Facilitar el proceso de integración del equipo para asegurar el logro de la visión de la empresa.
- b) Preparar a los participantes para la junta de planeación estratégica de la empresa.
- c) Lograr el compromiso de cada quien para hacer su parte individual y como equipo.

Normas de la sesión. Se definieron las normas o reglas que regirían durante la sesión tanto para los participantes como para el equipo consultor. Dichas reglas consistieron en:

- a) Apertura.
- b) Escucha activa.
- c) Sinceridad.
- d) Respeto.
- e) Estar “aquí y ahora”
- f) Puntualidad.

7.3 Dinámicas de grupo. Marco teórico y práctica

Cuando K. Lewin y L. P. Bradford realizaron el "First National Training Laboratory in Group Development" en 1947, el enfoque fue desarrollar la habilidad en la discusión de grupo, a través de una alta verbalización de los participantes para que el observador estuviera en "posibilidad de analizar la interrelación bajo diversos enfoques, como pueden ser: el liderazgo, roles funcionales, relaciones interpersonales, productividad de grupo y retroinformación (feed-back)"[AA98]. Se comprobó el valor de la participación de los miembros de un grupo cuando el objetivo es la ayuda hacia el interior del conjunto y se busca además la superación individual de sus integrantes.

La diversidad de los grupos de encuentro no tiene límite, pero se han hecho categorías de acuerdo a cuatro variables: a) Grupos en función de su dirección, b) Grupos en función de su composición, c) Grupos en función de su tiempo y d) Grupos en función de su tamaño.

La esencia de las dinámicas de grupo es la de: a) facilitar el grado de criticidad del individuo; b) proporcionar al individuo un espacio de libertad de expresión; c) alentarle, a través de una discusión metódica, a emitir juicios a través de los cuales se comprometa con su entorno; d) mostrarle la importancia de su crecimiento como individuo y como parte de un grupo; y e) ayudarlo a identificar los elementos de lo operativo y de proceso, mismos que ayudan o limitan su desenvolvimiento. La vivencia del "nosotros", es lo que dará al participante la idea de grupo.

Por medio de las dinámicas, la persona abandona por un momento, la rigidez del "deber ser", deja en manos del facilitador la carga de comprobar positivamente el mundo que le rodea. La catarsis permite que se relaje y distienda y como solía recomendar Aristóteles, después replanteado por Nietzsche, es una purga espiritual que permite que aparezca el "superhombre".

En la sesión de integración con el personal de "Artículos de Hierro Forjado", partimos de que no era importante la edad, ni el grado académico de los participantes, ni las funciones que desarrollaban en la empresa, pues para efectos de participar en este proceso, partiríamos de cero, como lo marcan los principios fundamentales de la metodología de dinámicas de grupo, "...a saber: 1º. el aprendizaje es susceptible de ser cuantificado en tres niveles: en la aprehensión de una habilidad concreta; en la aprehensión de un conocimiento concreto, y en la consecución de un cambio de actitud. Dependiendo de la medición de estos aspectos, podemos o no hablar de que hay un aprendizaje. 2º. la forma más rápida de conseguir tal aprendizajes es la de aprender haciéndolo, basado en esto a su vez, en los principios del método de la pedagogía activa".[AA98]

Las dinámicas realizadas, corresponden a los siguientes rubros generales: *Ruptura de hielo*, para minimizar las tensiones iniciales de los participantes y crear un clima de confianza; *Comunicación intergrupal y Desarrollo del conocimiento grupal*, mediante la cual los participantes, analizaron los aspectos básicos de la racionalización del empleo de recursos en sus respectivos grupos de trabajo; *Toma de Decisiones en Grupo*, para concientizar al personal del equilibrio del individuo y el grupo en las decisiones; otra fue la de *Retroinformación (feedback)*, para el manejo de la intervención individual y grupal. Los rubros de Sensibilización y Liderazgo no fueron los objetivos principales de la intervención aunque, de alguna manera sí se pudo detectar habilidades de liderazgo en algunas personas.

En todos los ejercicios realizados participó el total del grupo, integrado por 10 personas del área administrativa de "Artículos de Hierro Forjado".

Ruptura de hielo

Ejercicio: Presentación de participantes y consultor.

Materiales: Ninguno

Objetivo: Lograr comunicación a través del conocimiento interpersonal.

Metodología: Cada uno daba su nombre, el área de trabajo o la función principal que realizaba, decía que le gustaba y que no y se proporcionaban algunos datos familiares.

Comunicación intergrupala y Desarrollo del conocimiento grupal.

Para uniformizar los criterios acerca de la interdependencia, procedí a dar la siguiente breve explicación: La interdependencia es la etapa de desarrollo de un equipo de trabajo en la cual se tiene una clara conciencia de la capacidad y habilidad de cada uno de sus miembros, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

En esta etapa, poco a poco se siente la necesidad de realizar una evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Esta evaluación crea un cierto miedo, el cual va desapareciendo y cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y así, es capaz de analizar los juicios emitidos.

Un ejercicio de interdependencia es una intervención útil si los miembros de un equipo expresan el deseo de mejorar la cooperación entre ellos mismos. Este ejercicio también es útil para ayudar a las personas a conocerse mejor, para que afloren problemas que han estado latentes y también para proporcionar información útil acerca de los retos actuales a los que se enfrentan en las áreas de responsabilidad de otros.

Después de haberle proporcionado a los participantes la parte teórica de la interdependencia, se procedió a llevar a cabo un ejercicio a la hora de la comida.

Ejercicio: Comida

Material: Pizzas y refrescos

Objetivo: Experimentar la necesidad de pedir y saber dar a quien pide.

Metodología: La actividad consistió en que nadie podía comer solo. Todos debían pedir y ofrecer pizza a sus compañeros. Esto duró aproximadamente 15 minutos y posteriormente se les dejó comer en libertad. Mientras entre risas comentábamos lo sucedido, cada uno iba compartiendo los sentimientos experimentados y lo aprendido.

La conclusión a la que llegaron es que no siempre lo que uno ofrece, aunque sea lo mejor de uno, es lo que el otro necesita o espera, por lo que resulta de gran importancia pedir, escuchar al que pide y la disposición de dar.

Volvimos al salón después de un receso y continuamos con el siguiente punto del programa.

Se explicó la importancia de la comunicación efectiva y su papel en el desarrollo y funcionamiento de la estructura de un grupo. El proceso de comunicación está continuamente en acción conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre los individuos y los grupos y va más allá del lenguaje, pues nos comunicamos con todo nuestro ser.

Para que la comunicación sea efectiva, el mensaje que envía el emisor y que es recibido por el receptor, debe tener un objetivo y éste debe ser el mismo para ambos.

Ejercicio: Rompecabezas "Figura Humana"

Materiales: rotafolios, hojas de colores, tijeras, plumones, y pegamento.

Objetivo de la primera parte: Experimentar la sensación producida por la incapacidad de comunicarse para poder realizar una tarea común.

Objetivo de la segunda parte: Vivenciar los beneficios de una comunicación efectiva.

Metodología: Se entrega a cada participante un papelito con una instrucción y se les dijo que de manera individual y sin comunicarse con sus compañeros, dibujaran lo que se les pedía. Adicionalmente se entregaron hojas de colores, tijeras y pegamento y se les dió 10 minutos para que realizaran su tarea. Cada papelito entregado, pedía que dibujaran una parte del cuerpo humano (diferente para cada uno).

Al finalizar los 10 minutos, se pidió a cada uno que pasara al frente a pegar su dibujo en una hoja de rotafolio. Se les llamamos en el orden en que se debía armar la figura, empezando por la cabeza y terminando con los pies.

Cuando terminaron de pasar, todos rieron al ver la "figura humana" que habían formado, ya que no parecía tal. Esto se debió a que cada uno utilizó diferentes colores, diferente vestimenta, sexo y tamaño de las figuras. La interpretación de lo que cada instrucción decía fue muy particular de cada participante. Por ejemplo, a quien le tocó dibujar la pierna derecha, la dibujó con todo y pie, por lo que al haber otra persona que le tocó dibujar un pie derecho, tuvo que pegarlo encima del otro.

Para la segunda parte de esta actividad, se les dijo que otra vez iban a dibujar lo que cada papelito trajera como instrucción pero que en esta ocasión, con base en su aprendizaje, podrían comunicarse entre sí y hacer todo lo que quisieran o necesitaran para lograr el objetivo: armar una figura humana que pegarían en una hoja de papel.

En esta ocasión la diferencia fue notable. Se comunicaron unos con otros, se repartieron las tareas, trabajaron en equipo y asumieron diferentes roles. El resultado fue, ahora sí, una figura humana proporcionada y hecha en una sola hoja. Al final, se preguntó cómo se sentían y qué aprendieron de esta experiencia.

Sus principales conclusiones fueron:

- a) Es muy importante saber qué se va a hacer; es decir, tener claro el objetivo.
- b) Es necesario comunicarse, preguntar y aclarar dudas.
- c) Haciendo el trabajo en equipo se logra el resultado en menor tiempo y con mayor calidad.

Hasta ahora, la intervención había estado enfocada hacia el autoconocimiento y el conocimiento de sus compañeros, así como a lograr apertura, buen ambiente, mayor integración y una actitud positiva.

En la segunda parte de la sesión se les capacitó para mejorar sus relaciones Cliente-Proveedor Interno, enfocado a conocer y lograr la Visión de la Empresa.

7.4 Presentación de la Visión de la Empresa.

“Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como lo ven las directivas. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso.”[BP96]

Comúnmente la visión nos ofrece un marco de referencia para diseñar y administrar las metas de cambio y esfuerzo que son necesarias para lograr esas metas.

En este momento, se dió a conocer a los participantes la Visión de la Empresa, la cual había sido proporcionada con anterioridad por su Director General.

Fue grande la sorpresa de los participantes, ya que no sabían de la existencia de una visión y mucho menos, que ésta fuera: "Crecer diez veces más en cinco años". Esto les hizo sentir seguridad dentro de la empresa, pues vieron que el dueño del negocio buscaba crecimiento y estabilidad. El impacto fue muy positivo porque, según lo manifestaron ellos mismos, se sintieron incluidos,.

Toma de Decisiones en Grupo

Para trabajar en esta parte, se unificaron criterios y se definió al cliente interno como la persona que utiliza un producto o servicio de otro; y al proveedor interno como la persona que provee materiales, productos o servicios a otros.

Ejercicio: Importancia de la Relación Cliente-Proveedor interno.

Materiales: Formas con encabezados impresos aludiendo a la relación Cliente-Proveedor, pizarrón, diagrama de flujo de proceso, lápices, cinta adhesiva.

Objetivo: Reflexionar acerca de las necesidades y capacidad de respuesta entre cliente y proveedor interno.

Metodología: Se pega en el pizarrón el diagrama de flujo del proceso productivo de la empresa, desde el momento en que el cliente externo hace el pedido hasta el momento en que se efectúa la cobranza.

Se entregaron a cada persona dos hojas: una de ellas pedía que anotaran lo que le daban a su cliente interno y la otra lo que ellos requerían de su proveedor interno y les solicitamos que trabajaran juntos los de un mismo departamento o área.

Cuando terminaron esta actividad, se pegó en el pizarrón, sobre cada una de las partes del flujo de proceso productivo las “relaciones cliente-proveedor” y empezamos a trabajar con: “lo que estamos haciendo”. Los participantes pudieron darse cuenta de que los proveedores estaban dando a su cliente interno cosas que éste no estaba requiriendo y que a su vez, ellos estaban recibiendo de su propio proveedor interno lo que no necesitaban.

Con esta conclusión, se les pidió que trabajaran con un nuevo formato: el de sus compromisos individuales y el de sus compromisos como equipo para lograr la visión de la empresa. Trabajaron juntos los de una misma área o departamento y empezaron el ejercicio.

Fue muy grato ver cómo, ellos mismos, empezaron a buscar a sus “clientes” y “proveedores” internos para negociar las necesidades reales de cada uno; incluyendo al Director General.

Al terminar este ejercicio, ya habían establecido sus “relaciones cliente-proveedor” adecuadas y además establecieron compromisos mencionando fechas de cumplimiento y asignando responsables para cada actividad.

De esta hoja de compromisos se les dejó la original para que pudieran trabajar con ella en la empresa y se guardó una copia para poder darle seguimiento.

Aprendizajes de la sesión. Antes de concluir la sesión, se les preguntó nuevamente cómo se sentían y qué aprendieron.

El ambiente en ese momento era magnífico y aunque era muy tarde, todos participaron de muy buena gana. Sus comentarios fueron muy positivos acerca de cómo se sentían. Mencionaron que se dieron cuenta de lo importante de la comunicación y el trabajo en equipo y que ahora se sentían seguros en la empresa al saber que había planes de crecimiento. Estaban contentos y decían que ya se habían “roto” ciertas barreras con sus compañeros y con el Director General y que estaban dispuestos a trabajar de manera diferente, así como a cumplir con sus compromisos.

Cierre del evento. Antes de terminar el trabajo de ese día, se aplicó una evaluación para conocer sus opiniones sobre la sesión; los comentarios fueron positivos y constructivos

7.5 Indicadores de efectividad

Los indicadores de que se utilizaron para medir la efectividad de la intervención fueron:

- a) La efectividad y resultados de la junta de planeación estratégica.
- b) El cumplimiento de los compromisos contraídos de unas áreas con otras que se establecieron previamente en la misma sesión de la intervención.

CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN Y CIERRE

Esta es la última etapa que se lleva a cabo en un proceso de intervención. La evaluación “representa la determinación de los efectos del programa”[FB95] y el cierre, el proceso de despedida con el cliente y el sistema cliente.

Considerando la evaluación como parte esencial de toda intervención, en esta sección se reforzaran los puntos que deben observarse.

Los requisitos de la fase de terminación son:

- 1) Brindar al cliente información sobre cómo fue conducido el proyecto.
- 2) Pedirle información al cliente sobre cómo valora el desempeño de la intervención.
- 3) Convenir con el cliente acerca de lo que podrían necesitar uno del otro en el futuro.

8.1 Tipos de evaluación

Se considera que son varios los aspectos que deben evaluarse, los cuales se mencionan a continuación. Posteriormente se explica la forma en que se realizó este proceso de evaluación en la intervención.

1. *Autoevaluación*: El consultor debe evaluar su propia actuación durante la consultoría. A continuación se presenta una lista de verificación propuesta por Paul Buchanan para revisar los esfuerzos realizados.

- La Dirección General del sistema cliente fue involucrada activamente en el proyecto.
- El agente de cambio introdujo un modelo viable de recolección de datos y de diagnóstico, acorde a las necesidades del sistema.
- Los procesos de solución de problemas del sistema fueron enfocados sobre éste de una manera explícita.
- Los proyectos de Desarrollo Organizacional tendieron a provocar cambios en la estructura de poder del sistema cliente.
- Fueron desarrolladas habilidades, normas y estándares de comportamiento, lo cual facilitó un alejamiento de las relaciones basadas en negociaciones y un acercamiento hacia las basadas en resolución de problemas y colaboración .

2. *Evaluación de la consultoría a través del cliente*: Donald L. Kirk Patrick (1975), describe cuatro tipos de técnicas de evaluación de una consultoría, no sin antes aclarar que se pueden aplicar varias simultáneamente:

- *Reacción*: Conocer cuáles fueron las respuestas de los miembros del sistema cliente hacia la consultoría; esto es, cómo se sintieron, qué pensaron, etc. Puede usarse un cuestionario para obtener esta información.
- *Aprendizaje*: Lo que los miembros del sistema cliente aprendieron como consecuencia de la consultoría en términos de hechos, conceptos,

procesos o procedimientos. Esta información puede ser obtenida a través de pruebas orales, escritas, simulaciones, juegos de roles, etc.

- **Comportamiento:** Revisar si los miembros del sistema cliente realmente aplican en su trabajo actual lo aprendido a través de la consultoría. Esta información puede ser obtenida a través de entrevistas a los compañeros de trabajo, observación directa de los resultados del trabajo o medidas indirectas.
- **Resultados:** Certificar si la aplicación de aprendizajes derivada de la consultoría, provocó diferencias reales en los miembros o procedimientos del sistema, los procedimientos de trabajo, políticas organizacionales, en las estructuras, etc. Esta información puede ser obtenida a través de reportes del cliente o reportes de sus compañeros de trabajo, reportes del negocio, observación directa del desempeño del trabajo u observación indirecta.

8.2 Evaluaciones aplicadas

Con el propósito de obtener una evaluación más completa, se decidió aplicar los dos tipos de evaluación mencionados en el punto anterior.

Autoevaluación de la Consultoría

Objetivamente calificué los puntos que se citan en la autoevaluación del marco teórico del presente capítulo, logrando las siguientes calificaciones dentro de una escala de “excelente”, “bueno”, “malo” y “pésimo”:

Calificación de “excelente” en los siguientes puntos:

- Involucramiento activo de la Dirección General.
- Adecuación del Modelo de Diagnóstico a las necesidades del sistema cliente.

- Enfoque explícito en los procesos de solución de problemas del sistema.
- Provocación de una integración en el equipo y una buena difusión de la Visión.

Calificación de “bueno” en el siguiente punto:

- Desarrollo de habilidades, normas y estándares de comportamiento que faciliten las relaciones basadas en resolución de problemas y colaboración.

Evaluación de la Consultoría por el Parte del Cliente.

A continuación se explica cada una de las técnicas de evaluación que se utilizaron:

- Evaluación de reacción:

Se diseñó una evaluación que se entregó al Director General del negocio con el fin de conocer su opinión respecto a la consultoría efectuada. A continuación se incluye la transcripción de dicha evaluación, donde se podrán conocer sus resultados y comentarios.

Evaluación del cliente

Enunciado	Excelente	Bueno	Malo	Pésimo
La intervención del consultor le pareció:	X			
Su opinión a cerca del Desarrollo Organizacional es:		X		
Los compromisos que el Consultor le ofreció se cumplieron de manera:	X			
Los cambios que se han dado en sus empleados son:	X			
La habilidad para comunicar las ideas le pareció:	X			
Después de la intervención , los resultados de la Junta de planeación Estratégica fueron:	X			

Tabla 4 – Evaluación del cliente

Comentarios Adicionales:

“ Los cambios que he notado de trabajo son muy buenos a la fecha y estoy convencido que se irá integrando mucho mejor el equipo conforme pase el tiempo dando mejores resultados”. Sergio Ramos

▪ Evaluación por comportamiento:

Mediante observación y comentarios del Director General y de las personas involucradas, se pudo saber que su comportamiento hacia la Organización estaba cambiando de una forma muy positiva, ya que a partir del día que se efectuó el Diagnóstico Conjunto, por parte de la Dirección se trataba de motivar

más al personal y desde el día que se realizó la intervención, el personal actuó de una manera bastante abierta y convencidos para realizar los cambios para los cuales se habían comprometido.

- Evaluación de resultados:

Se pudo evaluar resultados positivos de la consultoría a través de varias mejoras que fueron realizadas por la Dirección General, como por ejemplo se puede mencionar que la Visión de la Empresa fue permeada en todos los niveles de la Organización, además de que el personal se involucró para determinar el rumbo de la Empresa, entre otras.

8.3 Cierre

El cierre con el cliente se llevó a cabo el día en que se le entregó la documentación final en la cuál se incluyeron los resultados de las encuestas con sus gráficas y la interpretación de éstas. En dicha reunión estuvo el Director General de "Artículos de Hierro Forjado", quien a su vez me entregó su evaluación a la intervención. Mi mayor satisfacción en ese momento fue ver que el Director General se mostró satisfecho y convencido del Desarrollo Organizacional, porque cabe mencionar que en un inicio estaba un poco escéptico. Fue un gran reto cumplir sus expectativas y ver los resultados.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional tiene un amplio campo de acción y prácticamente todas las empresas sin importar su tamaño o giro tienen áreas de oportunidad. Es muy importante al hacer la intervención revisar y tener presentes los conceptos teóricos de la materia. Uno de los puntos fundamentales para el éxito es la selección de un modelo de diagnóstico adecuado que permita realizar el trabajo sistemáticamente. Un punto muy importante es valorar los comentarios y opiniones del cliente ya que él es el que conoce mejor su empresa. Fue satisfactorio observar como el cliente se involucraba de inmediato, convencido de que las áreas de oportunidad que le mostré como resultado de diagnóstico, era urgente e importantes modificarlas, por lo cual estuvo de acuerdo en llevar a cabo acciones correctivas a corto plazo. El resultado de manejo de un grupo de personas pequeño pero con características muy diferentes (edad, educación, puesto, nivel organizacional, personalidad, creencias, etc.) fue positivo y lo principal fue reconocer el impacto positivo de una visión común, que fue uno de los aspectos sobresalientes de la intervención.

BIBLIOGRAFÍA

- [AA98] Acevedo, Alejandro, "Aprender Jugando 1", Limusa, 1998
- [BP94] Block, Peter, "Consultoría sin Fisuras", Vergara, 1994
- [BP96] Beckard, Richard y Pritchard, Wendy, "Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total", Norma, 1996
- [BR69] Beckard, Richard, "Organization Development Strategies and Models", Addison-Wesley, 1969
- [FB95] French, Wendell L. y Bell, Cecil H, Jr., "Desarrollo Organizacional", Prentice Hall, 1995
- [HR97] Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, 1996
- [NM93] Namakforoosh, Mohammed N., "Metodología de la Investigación", Limusa, 1993
- [PL95] Ferrer Pérez, Luis, "Desarrollo Organizacional", Trillas, 1995
- [WD89] "Webster's New International Dictionary of English Language", Winsor Court, 1989

LISTA DE FIGURAS

Número de figura	Descripción de la gráfica	Página
1	Modelo de Intervención de Lippit & Lippit	21
2	Secuencia para la fase de diagnóstico de Peter Block	29
3	Modelo de Diagnóstico Tridimensional de Newton Marguiles	34
4	Resultados de la Entrevista	44
5	Gráfica de Variable Administrativa	49
6	Gráfica de Variable Humano Social	51
7	Gráfica de Variable Tecnología de Trabajo	54
8	Modelo Tridimensional de Newton Marguiles con resultados generales de administrativos y operarios	58
9	Fortalezas y Areas de Oportunidad de Variable Administrativa	68
10	Fortalezas y Areas de Oportunidad de Variable Humano Social	69
11	Fortalezas y Areas de Oportunidad de Variable Tecnología de Trabajo	70
12	Fortalezas y Areas de Oportunidad de Variable Entorno	71

LISTA DE TABLAS

Número de Tabla	Descripción de la tabla	Página
1	Tabla de "retrabajos"	30
2	Tabla de variables del Modelo Tridimensional y subvariables seleccionadas	36
3	Tabla de ponderación de respuestas a las preguntas del cuestionario	47
4	Tabla de resultados generales de Administrativos	56
5	Tabla de resultados generales de Operarios	57
6	Tabla de Evaluación del Cliente	86

Anexo 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer tu sentir con respecto a tu trabajo. Es muy importante que contestes con sinceridad y que no dejes preguntas sin respuesta, ya que los resultados servirán para que la empresa se mejore. Para tu mayor confianza, este cuestionario es anónimo.

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" un solo cuadro de la columna que corresponda a tus respuestas.

No.	ENUNCIADOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.-	Siento confianza para expresar mis opiniones y sugerencias.				
2.-	Considero que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo.				
3.-	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.				
4.-	Están escritas las funciones de mi puesto.				
5.-	MI jefe se interesa por mi capacitación.				
6.-	La empresa me da la capacitación necesaria para hacer mi trabajo.				
7.-	Las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo están bien asignadas				
8.-	Recibo ayuda de mis compañeros para realizar mi trabajo				
9.-	Cuando tengo dudas para realizar mi trabajo, pregunto.				
10.-	Le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa.				
11.-	Conozco los pasos para elaborar el producto desde que el cliente lo pide.				
12.-	La empresa se preocupa por mi.				
13.-	La información que me dan para fabricar el producto es clara				
14.-	Cuando entré a trabajar me capacitaron en las actividades que iba a desempeñar				
15.-	Me esfuerzo por cumplir con mi trabajo.				
16.-	Los formatos que contienen la información del producto solicitado son claros				
17.-	Existen conflictos personales entre los compañeros de trabajo.				
18.-	Mis opiniones y sugerencias, son tomadas en cuenta.				
19.-	Cuando entrego mi trabajo recibo información de cómo lo hice.				
20.-	La información que recibo para realizar mi trabajo es clara				
21.-	Podría desempeñar mejor mi trabajo si recibo más cursos de capacitación.				
22.-	Conozco cuáles son las responsabilidades de mi trabajo de principio a fin.				
23.-	Sé con claridad lo que mi jefe espera de mi trabajo.				
24.-	La comunicación verbal en la empresa es clara				
25.-	Cuento con las herramientas necesarias para realizar el producto				
26.-	Me gusta trabajar en equipo.				
27.-	Me siento satisfecho con mi trabajo.				

POR FAVOR: Escribe a continuación cualquier queja, sugerencia u opinión que tengas de la empresa:

Muchísimas gracias por tu cooperación.

Anexo 2

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DIAGNÓSTICO

1 Sabes con claridad cómo están organizados los puestos en la empresa?

2 De qué manera te comunican lo que tienes que hacer?

3 Cuáles son objetivos que busca la empresa?

4 Qué opinas de las relaciones personales dentro de la empresa?

5 Qué opinas de la capacitación que te dan?

6 Qué sientes por trabajar en esta empresa?

7Cuál crees que sería la mejor manera de evitar los rechazos de producto?

8 Cuáles son los pasos para elaborar el producto desde que el cliente lo pide?

9 Cuáles son objetivos que busca la empresa?

Anexo 3



Anexo 4

Operarios

Variable	Subvariable	Pregunta	Menciones				Porcentajes			Preguntas positivas				Calificaciones			
			Totale de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totale de desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	1.0	0.5	(0.5)	(1.0)	Por pregunta	Por subvariable	Por variable
Adm.	Comunicación	Siento confianza para expresar mis opiniones y sugerencias.	P 19	12	3	5	48.7%	30.8%	7.7%	12.8%	48.7	15.4	(3.8)	(12.8)	47.4		
Adm.	Comunicación	Cuando tengo dudas para realizar mi trabajo, pregunto.	P 23	16	0	0	59.0%	41.0%	0.0%	0.0%	59.0	20.5	0.0	0.0	79.5		
Adm.	Comunicación	Cuando entrego mi trabajo recibo información de cómo lo hice.	P 10	12	7	9	25.6%	30.8%	17.9%	23.1%	(25.6)	(15.4)	9.0	23.1	(9.0)		
Adm.	Comunicación	La información que recibo para realizar mi trabajo es clara	P 17	15	3	3	43.6%	38.5%	7.7%	7.7%	43.6	19.2	(3.8)	(7.7)	51.3		
Adm.	Comunicación	La comunicación verbal en la empresa es clara	P 13	11	6	8	33.3%	28.2%	15.4%	20.5%	33.3	14.1	(7.7)	(20.5)	19.2	37.7	
Adm.	Definición	Están escritas las funciones de mi puesto.	P 5	9	13	10	12.8%	23.1%	33.3%	25.6%	12.8	11.5	(16.7)	(25.6)	(17.9)		
Adm.	Definición	Conozco cuáles son las responsabilidades de mi trabajo de principio a fin	P 22	10	4	3	56.4%	25.6%	10.3%	7.7%	56.4	12.8	(5.1)	(7.7)	56.4		
Adm.	Definición	Sé con claridad lo que mi jefe espera de mi trabajo.	P 21	13	2	3	53.8%	33.3%	5.1%	7.7%	53.8	16.7	(2.6)	(7.7)	60.3	32.9	
Adm.	Estructura	Las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo están bien asignadas	P 11	12	9	7	28.2%	30.8%	23.1%	17.9%	28.2	15.4	(11.5)	(17.9)	14.1	14.1	28.23
Hum.	Capacitación	La empresa me da la capacitación necesaria para hacer mi trabajo.	P 7	16	5	8	17.9%	41.0%	12.8%	20.5%	17.9	20.5	(6.4)	(20.5)	11.5		
Hum.	Capacitación	Cuando entré a trabajar me capacitaron en las actividades que iba a desempeñar	P 7	13	8	9	17.9%	33.3%	20.5%	23.1%	17.9	16.7	(10.3)	(23.1)	1.3		
Hum.	Capacitación	Podría desempeñar mejor mi trabajo si recibo más cursos de capacitación.	N 26	10	0	2	66.7%	25.6%	0.0%	5.1%	(66.7)	(12.8)	0.0	5.1	(74.4)	(20.5)	
Hum.	Involucramiento	Mi jefe se interesa por mi capacitación.	P 10	11	11	6	25.6%	28.2%	28.2%	15.4%	25.6	14.1	(14.1)	(15.4)	10.3		
Hum.	Involucramiento	La empresa se preocupa por mí.	P 7	10	11	11	17.9%	25.6%	28.2%	28.2%	17.9	12.8	(14.1)	(14.1)	(11.5)		
Hum.	Involucramiento	Mis opiniones y sugerencias, son tomadas en cuenta.	P 9	16	7	7	23.1%	41.0%	17.9%	17.9%	23.1	20.5	(9.0)	(17.9)	16.7	5.1	
Hum.	Rel. Interpe.	Considero que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo.	P 15	17	2	5	38.5%	43.6%	5.1%	12.8%	38.5	21.8	(2.6)	(2.6)	44.9		
Hum.	Rel. Interpe.	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	P 19	17	2	1	48.7%	43.6%	5.1%	2.6%	48.7	21.8	(2.6)	(2.6)	65.4		
Hum.	Rel. Interpe.	Recibo ayuda de mis compañeros para realizar mi trabajo	P 19	17	2	1	48.7%	43.6%	5.1%	2.6%	48.7	21.8	(2.6)	(2.6)	65.4		
Hum.	Rel. Interpe.	Existen conflictos personales entre los compañeros de trabajo.	N 6	12	12	8	15.4%	30.8%	30.8%	20.5%	(15.4)	(15.4)	15.4	20.5	5.1		
Hum.	Rel. Interpe.	Me gusta trabajar en equipo.	P 21	12	3	2	53.8%	30.8%	7.7%	5.1%	53.8	15.4	(3.8)	(5.1)	60.3	48.2	
Hum.	Satisfacción	Le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa.	P 14	17	3	5	35.9%	43.6%	7.7%	12.8%	35.9	21.8	(3.8)	(12.8)	41.0		
Hum.	Satisfacción	Me esfuerzo por cumplir con mi trabajo.	P 30	8	0	1	76.9%	20.5%	0.0%	2.6%	76.9	10.3	0.0	(2.6)	84.6		
Hum.	Satisfacción	Me siento satisfecho con mi trabajo.	P 23	9	4	2	59.0%	23.1%	10.3%	5.1%	59.0	11.5	(5.1)	(5.1)	60.3	62.0	23.70
Tec.	Flujo Proce.	Conozco los pasos para elaborar el producto desde que el cliente lo pide.	P 8	11	10	10	20.5%	28.2%	25.6%	25.6%	20.5	14.1	(12.8)	(25.6)	(3.8)		
Tec.	Flujo Proce.	La información que me dan para fabricar el producto es clara	P 16	15	7	2	41.0%	38.5%	17.9%	5.1%	41.0	19.2	(9.0)	(5.1)	46.2	21.2	
Tec.	Producto	Los formatos que contienen la información del producto solicitado son claros	P 12	13	9	5	30.8%	33.3%	23.1%	12.8%	30.8	16.7	(11.5)	(12.8)	23.1		
Tec.	Producto	Cuento con las herramientas necesarias para realizar el producto	P 17	6	6	10	43.6%	15.4%	15.4%	25.6%	43.6	7.7	(7.7)	(25.6)	17.9	20.5	20.83

Anexo 5

Plan de Acción Conjunto

Acción \ Responsable	Director General	Consultor
Elaboración de Organigrama	30-Jul	
Clarificación de la Visión		20-Sep
Sesión de Integración		20-Sep
Abastecimiento de Herramientas y Materiales de Trabajo	15-Oct	
Elaboración de Descripciones de Puestos	15-Oct	
Identificación de Necesidades de Capacitación	30-Oct	

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Grado a obtener: Maestro en Ciencias de la Administración

Especialidad: Relaciones Industriales

Título de la tesis: Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Artículos de Hierro Forjado.

Fecha de nacimiento: 11 de Agosto 1966

Lugar de nacimiento: Monterrey, Nuevo León

Nombre de los padres: Biol. Héctor A. González Aguirre
QCB Hilda Lara Vda de González

Estudios: Ingeniero Administrador de Sistemas U.A.N.L. - F.I.M.E.

Experiencia Profesional:

Catedrático de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica	1987 a la fecha
Jefe de Academia de Programación De la FIME	2002 a la fecha
Jefe de Departamento de Sistemas Gerencia Regional TELENALES	1987-1990

