

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aplicado
a la empresa de artículos de hierro forjado**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Brenda Elizabeth Gramajo Arango

Guatemala, febrero 2014

**Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aplicado
a la empresa de artículos de hierro forjado**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Brenda Elizabeth Gramajo Arango

Lic. Federico Robles de la Roca (Asesor)

Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. José Francisco Chávez Prado

Examinador

Lic. M. Sc. Elio Núñez

Examinador

Licda. Francis Garnica

Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca

Asesor

Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga

Revisor

REF.:C.C.E.E.0082-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 29 DE OCTUBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA DE ARTÍCULOS DE HIERRO FORJADO”. Presentada por la estudiante Brenda Elizabeth Gramajo Arango, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.808, de fecha 14 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 15 de Agosto del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aplicado a la empresa de artículos de hierro forjado**”, presentado por la estudiante: Brenda Elizabeth Gramajo Arango, previo a optar al grado Académico de “**Licenciado en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

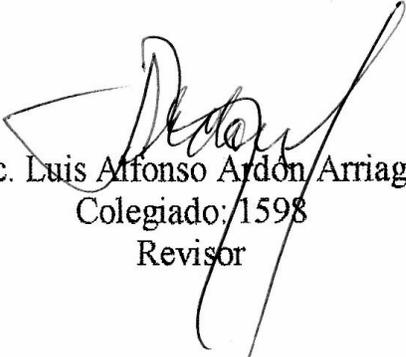
Guatemala, 30 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de un modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a la Empresa de Artículos de Hierro Forjado”**, presentado por la estudiante: **Brenda Elizabeth Gramajo Arango**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACA”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga
Colegiado: 1598
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1176.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante GRAMAJO ARANGO, BRENDA ELIZABETH con número de carné 201206483, aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los treinta días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


V.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

El presente trabajo de tesis primeramente lo dedico a ti Dios por bendecirme para llegar a esta etapa de mi vida, hiciste realidad este sueño anhelado, me diste el ánimo y la fuerza para culminar lo que un día inicié. A mí querido padre, (QED) con quien a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí, pues gracias a sus consejos hoy puedo decir que la meta ha sido alcanzada. A mi madre, por ser un pilar importante y demostrarme siempre tu amor y apoyo incondicional en cada uno de los días que hasta hoy he vivido. A mis hermanas que están conmigo en todo y son mis confidentes. A mis compañeros y amigos tanto con los que compartimos conocimientos en la Universidad Mariano Gálvez como en la Universidad Panamericana, porque sin el equipo que formamos no habríamos logrado esta meta. A ti velomy, pues eres especial y único, me animaste a tomar decisiones en frío para no abandonar lo que estaba a un paso de finalizar, TAM.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi diario recorrer, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	01
1.1 Antecedentes	01
1.2 Reseña histórica de la empresa	01
1.3 Estudios previos	02
1.4 Situación actual de la empresa	03
Capítulo 2	10
2.1 Marco teórico	10
2.2 Desarrollo organizacional	11
2.3 Valores del desarrollo organizacional	12
2.4 Características del desarrollo organizacional	13
2.5 Bases teóricas	14
2.6 Fundamentos del desarrollo organizacional	17
2.7 Modelos del desarrollo organizacional	20
Capítulo 3	23
3.1 Planteamiento del problema	23
3.2 Objetivos de la investigación	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
3.3 Alcances y límites de la investigación	24
3.4 Metodología aplicada a la práctica	25
3.4.1 Sujetos	25
3.4.2 Instrumentos	26
3.4.3 Procedimientos	27

Capítulo 4	29
4.1 Presentación de resultados	29
Resultados de la guía de entrevista	29
Resultados del cuestionario dirigido al personal de ventas	34
Resultados del cuestionario dirigido al personal de producción	43
Resultados del cuestionario para evaluar los procesos de contratación	52
Resultados de la guía de observación directa	57
Capítulo 5	60
5.1 Análisis e interpretación de resultados	60
5.2 Desarrollo organizacional	63
Estructura organizacional	63
Funciones administrativas	64
Comunicación	64
Involucramiento	64
Relaciones interpersonales	64
Toma de decisiones	65
Inducción	65
Capacitación	65
Planeación estratégica	66
Procedimientos	66
Conclusiones	67
Propuesta de un modelo de DO aplicado a la empresa de artículos de hierro forjado	68
Introducción	69
Justificación	70
Objetivos de la propuesta	71
Recursos económicos	71
Presentación de la propuesta	72

1. Liderazgo en la estructura organizacional	72
2. Planeación estratégica	72
3. Involucramiento, información y comunicación	79
4. Capital humano	81
5. Programa de inducción, capacitación y entrenamiento	85
Presupuesto integrado de la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional	88
Cronograma de actividades.	89
Referencias bibliográficas	90
Anexos	93
Anexo 1	94
Instrumento 1, guía de entrevista dirigida al Gerente General	94
Anexo 2	95
Instrumento 2, cuestionario dirigido al personal del área de ventas	95
Anexo 3	97
Instrumento 3, guía de observación	97
Anexo 4	99
Instrumento 4, cuestionario proceso de contratación, inducción, capacitación e incentivos	99
Anexo 5	103
Instrumento 5, cuestionario dirigido al personal de producción	103

Resumen

Para el trabajo de investigación, se seleccionó el tema de un modelo de desarrollo organizacional aplicado en una empresa que se dedica a la fabricación de muebles y accesorios en hierro forjado, denominada por razones de confidencialidad de la información como empresas de artículos de hierro forjado.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa, detalles que evidenciaron que la empresa está fundamentada en la implementación de un sistema de valores y principios definidos; se consideró información preliminar para la realización del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual sirvió para determinar la situación de la organización, se presentó el organigrama de las áreas funcionales, mismo que muestra cada uno de los puestos.

Se definió el marco teórico en el capítulo 2, seleccionando temas que le dieron forma al trabajo de investigación, los cuales sirvieron de base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del modelo de un desarrollo organizacional para la empresa, la cual se caracteriza por estar en constante evolución para mantenerse en el mercado.

El capítulo 3, aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, lo cual dio paso a los objetivos y a la determinación de los indicadores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de instrumentos, sujetos y delimitación del trabajo de campo en cada una de las áreas que integra la empresa.

Con la definición de la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo para el efecto la información recabada, que permitió el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, los cuales mostraron factores favorables y desfavorablemente en el desarrollo organizacional, la estructura, clima, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, capacitación y toma de decisiones.

En el capítulo 5, se consideraron los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, este proceso permitió resaltar los factores susceptibles a mejorar; mostrando con el análisis de la información una tendencia de una débil estructura organizacional, misma que puede estar afectando el desempeño de los empleados y por ende el desarrollo de toda la organización en general.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las condiciones actuales del desarrollo organizacional dentro de la empresa, lo cual evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una resultados favorables en el desempeño individual y general de la empresa de artículos de hierro forjado.

La propuesta se trabajó en función de un modelo para la mejora del desarrollo organizacional de la empresa en estudio, el cual contribuirá a solucionar algunos de los problemas encontrados.

Introducción

En la presente investigación se abordan temas de estructura organizacional, funciones administrativas, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, inducción, capacitación, planeación estratégica, efectividad, entre otros, mismos que son variables consideradas de importancia dentro del desarrollo organizacional de las empresas que buscan incrementar efectividad y bienestar, mediante intervenciones planificadas en los procesos para lograr los objetivos establecidos.

Todo tipo de organizaciones está experimentando cambios notables, esto como producto de las transformaciones que sufre la sociedad a nivel mundial. Algunas de estas transformaciones son la globalización, la incorporación de una nueva generación a las actividades productivas, la predominancia de los movimientos sociales, el interés de la sociedad civil por influir en las acciones y decisiones de las organizaciones y otras. Por lo que esta práctica empresarial dirigida, ofrece un enfoque tanto teórico como práctico que permitirá aplicar las técnicas básicas del desarrollo organizacional, para poder enfrentar los cambios que se dan constantemente.

La empresa en su afán de ser los mejores, busca diferenciarse entre sus competidores y compite por ganar una porción grande del mercado de preferencia de los clientes, ofreciendo productos de calidad al fabricar e instalar puertas, ventanas, cerramientos, pasamanos en hierro, así como ensamblaje de estructuras metálicas para viviendas; están conscientes que el consumidor no únicamente desea satisfacer un buen gusto como tal, sino que también califica los productos que se le ofrecen. El mundo de estructuras metálicas en hierro en los últimos años ha tenido posicionamiento, pues los accesorios en hierro forjado pueden utilizarse en el hogar, oficinas y cualquier otro negocio que guste de este tipo de material, por lo que esto representa una oportunidad, porque donde hay diversidad siempre habrá personas que gusten de un buen detalle que haga lucir diferente la infraestructura que quieran decorar.

Dada la importancia del tema del desarrollo organizacional, la empresa la empresa en estudio intenta implementar una plataforma que impulse el cambio, pues no siempre los procesos le

resultan susceptibles a cambiar a la velocidad esperada, sin embargo están conscientes que si trabajan como un equipo pueden garantizar la calidad, diseño e innovación en los productos que fabrican para ofrecerlos a los clientes que requieran de ellos.

Tienen presente que el papel que desempeñan los clientes, empleados, proveedores, así como la comunidad y el medio ambiente en el que operan, es importante y trascendental, por ello intentan poner en práctica el desarrollo organizacional para mejorar continuamente los procesos establecidos dentro del negocio, además de buscar el crecimiento y el bienestar del personal para que juntos puedan seguir trabajando en brindar lo que el cliente necesita.

La principal meta de la empresa es la lealtad de sus clientes, garantizada por medio de la continuidad del servicio, así como seguir manteniendo una buena imagen en el mercado, teniendo la tendencia de una mejor fuerza de ventas que los lleve a tener mejores resultados tanto administrativos, operativos como financieros. Sin embargo cabe mencionar que en la actualidad no se desarrolla ningún programa de inducción, capacitación y entrenamiento que motive a los empleados, lo cual afecta el desempeño a nivel general como individual.

Por lo expuesto anteriormente, con este estudio se espera definir todos los conceptos que son susceptibles a alterar el desarrollo de la empresa, así como identificar los que puedan contribuir a crear un desarrollo más ágil que apoye la meta corporativa, por lo que se estableció como objetivo general determinar si se está alcanzando el desarrollo organizacional deseado en la empresa; ésta es la razón por la que se aborda el tema en la investigación, para ofrecer un marco conceptual que permita poner en perspectiva el cambio.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.2 Reseña histórica de la empresa:

La empresa en estudio, se dedica a la fabricación de muebles y accesorios en hierro forjado para el hogar, oficina y todo negocio que guste la fabricación de este material; las operaciones fueron iniciadas al mando de sus dueños, quienes desde un inicio adoptaron una cultura de calidad y servicio, diferenciándose entre sus competidores en la fabricación e instalación de puertas, ventanas, cerramientos y pasamanos en hierro, así como el ensamblaje de estructuras metálicas para viviendas. Se encuentra ubicada en Antigua Guatemala, en donde las casas de este sector, abren sus puertas de madera y sus accesorios coloniales en hierro forjado, llamando la atención del turista, los tocadores hechos a mano, rosetas, caras y grandes ventanas con singulares balcones, haciendo este lugar majestuoso.

Luego de su inicio, practicaba una gestión basada en la puntualidad, calidad y precios justos del producto terminado, lo que le permitió por largo tiempo mantenerse en el mercado y fidelizar con sus clientes. Actualmente sigue estando integrada por sus fundadores, es una empresa de mediana dimensión, con una plataforma organizacional que trata de impulsar constantemente el cambio, pero no siempre los procesos le resultan susceptibles a cambiar a la velocidad esperada; cuentan con un grupo de colaboradores y todos juntos garantizan la calidad, diseño e innovación en los productos que se fabrican para ofrecerlos a los clientes que los requieran.

Consciente del papel que desempeñan los clientes, empleados, proveedores, así como la comunidad y el medio ambiente en el que operan, los dueños se esfuerzan por poner en práctica la mejora continua a través del control de los procesos, la búsqueda del crecimiento y el bienestar del personal para que juntos puedan seguir trabajando para brindar lo que el cliente necesita.

Su principal meta es la lealtad de sus clientes, garantizando la misma por medio de la continuidad del servicio, así como manteniendo la buena imagen que tiene actualmente en el mercado, ofreciendo gran variedad de productos en hierro forjado. Un punto crítico es que la empresa ha mostrado una débil estructura organizacional al momento de la toma de decisiones, siendo ésta muy centralizada por ser una empresa familiar, por lo que para sustentar la presente investigación se consultaron estudios previos relacionados con temas relacionados al desarrollo, estructura, clima organizacional, entre otros.

1.3 Estudios previos:

- Montenegro Vielman, José, en la Tesis titulada “El desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral”, identificando como objetivo principal generar un clima de receptividad para conocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas. Concluye que se logró demostrar la utilidad de la práctica de las diferentes técnicas de Desarrollo Organizacional utilizadas, ya que las mismas propiciaron los cambios positivos en el uso de esta herramienta.
- Ixcot, Irene, realizó la Tesis titulada “Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo”, en el cual su objetivo general es capacitar constantemente a sus empleados para incrementar la rentabilidad de la organización y así contar con actitudes positivas de los empleados. Concluyendo que la empresa Carmosa, S.A., debería aplicar un rediseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.
- López Luis, realizó la tesis titulada, “Plan de mejoramiento en el desarrollo organizacional del personal, medición del trabajo y optimización de los procesos productivos de pre-

mezclas vitamínicas y minerales para la alimentación animal en la empresa Trouw Nutrition Guatemala, S.A.”, teniendo como objetivo implementar un plan de mejoramiento que permita enriquecer el desarrollo organizacional de la empresa, para mejorar los sistemas operativos, administrativos y del personal, para lograr la calidad en los procesos de producción de la planta, fortaleciendo la supervisión y establecer un registro del tiempo y las operaciones de los procesos, cumpliendo con los estándares establecidos y mejorar la seguridad industrial. Concluyendo que para el estudio de detección y evaluación de riesgos, llevado a cabo durante los procesos de producción, se implementaría las mejoras necesarias en el entorno físico de la planta y agilizar las actividades de los operarios evitando pérdidas de materias primas y productos terminados.

1.4 Situación actual de la empresa:

La empresa está comprometida con el cumplimiento de la misión, visión, valores y principios, los cuales forman parte de la cultura empresarial, donde los empleados que la integran viven y cumplen con estos lineamientos al aplicarlos en las decisiones que toman cotidianamente en sus diferentes puestos funcionales, pero ello ha mostrado una débil estructura organizacional, al momento de la toma de decisiones, siendo ésta muy centralizada, por ser esta una empresa familiar.

La misión consiste en: “Satisfacer las necesidades de los clientes nacionales mediante la fabricación y comercialización de productos de hierro forjado de calidad, contribuyendo así a un crecimiento sostenido y rentable del negocio en beneficio de los propietarios, trabajadores y comunidad”.

La visión: Consolidarse como una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos de hierro forjado, que satisfaga los requerimientos de los clientes en cuanto a entregas oportunas, asistencia técnica y calidad de servicio, a través de un personal altamente capacitado e identificado con los valores de la empresa”.

Los principios y valores con lo que la empresa opera son:

- **Honestidad:** Actúan con la debida transparencia, entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos empresariales.
- **Lealtad:** Velar por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa.
- **Respeto:** Comprender y aceptar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos.
- **Solidaridad:** Actuar siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- **Justicia:** Brindar a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y derechos que le asisten.
- **Tolerancia:** Valorar a los demás por lo que son y aceptar con respeto lo distinto, diferente y lo que no es igual a los demás.

Los principios y valores le son dados a conocer al personal al momento de ingresar a la empresa, recordándoselos de forma constante, de tal manera que los apliquen y vivan como una guía para el desempeño del desarrollo de las diferentes funciones que tienen asignadas.

La estructura de la empresa muestra de forma vertical y horizontal cada uno de los puestos que integran la misma, estando encabezada por el Gerente General quien es el responsable de velar por el buen funcionamiento de la empresa, además de encargarse de visitar a los clientes potenciales y autorizar o denegar trabajos realizados por sus colaboradores.

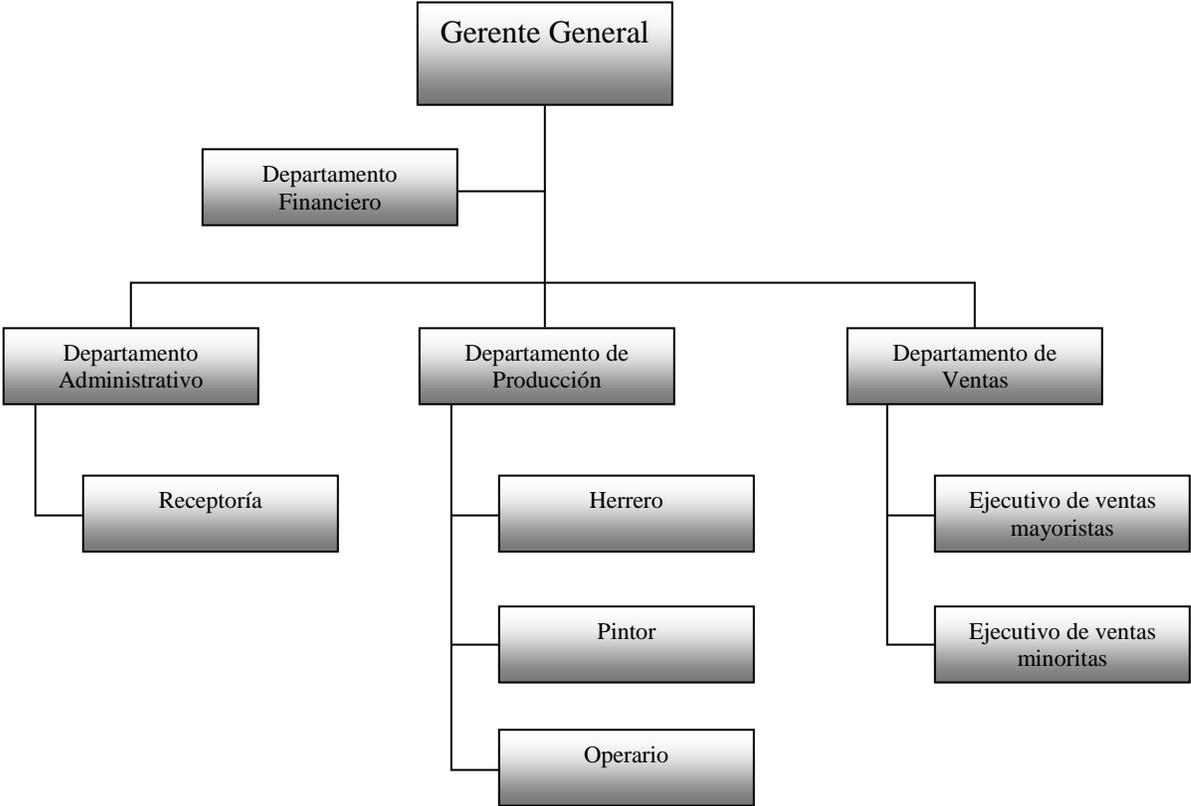
El Departamento Financiero, es un apoyo de asesoría en la rama contable financiera, en donde el Jefe Administrativo tiene relación directa con éste.

En el Departamento de Producción, se siguen los lineamientos, características y especificaciones que el cliente necesita, pasando siempre por la aprobación del Gerente General y el visto bueno del jefe de ventas.

A continuación se presenta el organigrama que muestra la forma en que se integra la empresa.

Ilustración No. 1

Figura: Estructura organizacional de la empresa de artículos de hierro forjado.



Fuente: Artículos de hierro forjado, mayo 2013.

Según Ponce H. (2006) el análisis FODA es una metodología conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dentro de estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Las fortalezas son las capacidades que se tienen y permiten una posición privilegiada frente a la competencia, pueden ser los recursos que se controla, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros; las oportunidades son los factores que resultan positivos, favorables, explorables, que se deben descubrir en el entorno que actúa la empresa y que le permitirán obtener una ventaja competitiva. Las debilidades son las situaciones que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y las amenazas son las que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Es esta fase de investigación o examen detallado de las áreas críticas, el objetivo es analizar la información y documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. El tipo de investigación o estudio que se desarrolle para lograr dicha información puede revestir una gama amplia de posibilidades tales como: entrevistas, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigaciones, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.

Cualquiera que sea el caso, el investigador debe cuidar que las investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario se obtenga la información más objetiva posible. Consecuentemente el investigador debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto. Es así como podrá definirse la situación interna y externa que afecta a la empresa para que permita tener una visión clara de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Ilustración No. 2

Tabla No. 1: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, de la empresa de Artículos de Hierro Forjado.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio accesible a cualquier mercado. (proyectos inmobiliarios, contratistas y constructoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de segundas empresas (Contratistas), para la contratación de los servicios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de los servicios prestados de hierro forjado y herrería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal contratado no tiene experiencia.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca publicidad en el mercado sobre hierro forjado y herrería.
	<ul style="list-style-type: none"> • Precio accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un modelo de desarrollo organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del personal en el trabajo artesanal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estructura organizacional por toma de decisiones centralizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal sin inducción y capacitación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada planeación estratégica.

Fuente: diseño propio, mayo 2013.

La ilustración anterior, permite entender la situación en que la empresa se encuentra al momento de realizar este estudio, identificándose factores claves para la implementación del desarrollo organizacional que conlleve a un cambio en la aplicación de los procesos que se realizan. No obstante, dadas las características de este cotejo de indicadores, se encuentran diversas debilidades que necesariamente deben tomarse en cuenta para la toma de decisiones finales, así como las amenazas que pudiera afrontar. Al mismo tiempo y con visión a futuro, se presentan las oportunidades que tiene para poder expandir las posibilidades en un tiempo venidero.

Entre los aspectos que afectan la comunicación en una empresa están: la motivación, el clima laboral, la cultura de trabajo, los valores y el estilo de liderazgo; estos factores a su vez son determinantes cuando se carece de un desarrollo organizacional.

A continuación se indica a que se refiere cada uno de estos aspectos y de qué manera se presenta en el caso específico de la empresa en estudio:

La motivación: según Porret Gelabert (2008, p.71) “Es el grado en el que un individuo se compromete a gastar esfuerzo en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico”. Existen muchos factores en la motivación de un trabajador. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos, más comúnmente conocidos como compensaciones.

El clima laboral: es el tono emocional interno de la empresa basada en qué tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. Así como puede haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, puede existir una comunicación de apoyo abierta y amistosa. Así como puede haber un clima desagradable, frío y lluvioso, puede existir una comunicación empresarial de defensiva, cerrada y poco amigable.

La cultura según Chiavenato (2003, p.21), “proporciona a los miembros de la organización identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia”, por lo tanto la empresa de artículos de hierro forjado, debe velar por un ambiente de trabajo donde prime el respeto por el otro, donde el trabajador tenga libertad para expresar su opinión. Esto le caracterizará

particularmente como empresa y como grupo social, y le distinguiera de otras por sus modos de pensar, sentir, obrar y por las determinadas maneras de enfrentarse y de reaccionar a las influencias de su medio. Más aún si se tiene en cuenta que una cultura comunicativa, podría muy bien ser considerada como ventaja competitiva.

Según Lussier y Achúa (2010, p.4), “El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes, entendiendo que no pueden manejar sus empresas por si solos; el secreto es fomentar una mentalidad de liderazgo, en toda la organización”

Cabe mencionar que se recibió información que la empresa, actualmente no cuenta con un programa de inducción, capacitación y entrenamiento, para los empleados, esto por considerarse una empresa tipo artesanal, afectando de alguna manera el clima organizacional, ya que el empleado nuevo (aprendiz), va adquiriendo la experiencia proporcionada por sus mismos compañeros de trabajo.

Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual de la empresa, lo cual facilitará el análisis inicial de esta investigación y priorizará el enfoque que se debe abordar.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico:

Con el fin de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis y emitir juicios fundamentados en información verídica.

El marco teórico, denominado por algunos autores simplemente como la **revisión de la literatura** (Creswill, 2005), es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación.

Una vez planteado el problema de estudio es decir, cuando ya se poseen objetivos y pregunta de investigación, y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores también denominan elaboración del marco teórico. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.

El marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente." Según Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.119).

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.343).

2.2 Desarrollo organizacional (DO):

Una de las más ampliadas definiciones de DO es la de Richar Beckhard. "Un esfuerzo: planeado, de toda la organización, controlando 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", según Garzón M. (2005, p.30).

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 si 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 promover al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a Garzón M. (2005) el desarrollo organizacional 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, esto apunta que el sistema no significa la organización entera, sino que puede referirse a subsistemas relativamente autónomo tales como una semiindependiente planta o una organización multi-plantas; el DO es un amplio sistema y la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia que el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

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 grupo, 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.

French y Bell (2004) dicen 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, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor y facilitador, con la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.

Estas narrativas 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 los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidad más importantes en formas diseñadas para conducir resultados exitosos.

2.3 Valores del Desarrollo Organizacional:

De acuerdo con lo dicho por French y Bell (2004), 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. Un ejemplo de valor es la libertad de expresión y de antivalor sería la deshonestidad.

French y Bell (2004) encontraron que las hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto, que se dan por sentadas y muy rara vez se examina o se ponen en duda; por lo que una creencia es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, la cual el individuo acepta como verdadera.

Por lo anterior se puede 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 del Desarrollo Organizacional tienen 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 nacionalidad, 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.

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 Desarrollo Organizacional son:

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- 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.
- 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.

- El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, a hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- 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.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y se considera la organización como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con el sistema cliente.
- 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 auto-analíticos. El DO considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización, en la que todos ganan, es una práctica común en los programas del Desarrollo Organizacional.

2.5 Bases teóricas:

Desarrollo organizacional:

No hay claridad en cuanto a quien creó el término Desarrollo Organizacional, existe la posibilidad de haber surgido en dos o tres lugares al mismo tiempo a través de los conceptos de Roberts Blake (1969), Herberd Shepard(1958), Jane Mouton (1964), Douglas Mc Gregor(1957) y Richard Beckhard (1985).

Al respecto De Faria Mello (2004, p.101): “Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular, el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupo, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Dicha definición admite lo anteriormente expuesto, ya que lo plantea como una serie de actividades, llevadas a cabo con base en la conducta humana, como principal elemento de las organizaciones, y un factor cambiante, siempre en la búsqueda del mejoramiento del comportamiento, bajo la supervisión de una persona capacitada que logre descubrir los problemas que allí se encuentran y pueda, a través de técnicas conductuales, guiar a los involucrados a la solución de dichas fallas.

Elementos del desarrollo organizacional:

- Estructura Organizacional: Marco en el que se desenvuelve la organización, en donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.
- Funciones Administrativas: Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación de la empresa.
- Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmite información de una unidad o departamento a otra.
- Involucramiento: Es necesario que todos los departamentos de la empresa, se involucren en el diseño, la planeación y la ejecución de políticas de mejoramiento.
- Relaciones Interpersonales: Trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones que se dan en el entorno laboral y social.

- Toma de decisiones: Es el timón y la brújula con que toda empresa maneja y la enorme importancia de ellas radica en las consecuencias que producen sobre esos mismos.
- Inducción: Programa formal o informal para que los empleados de nuevo ingreso se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y con la filosofía y políticas de la organización.
- Capacitación: Perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo.
- Planeación estratégica: es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno económico-social. En pocas palabras, es un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones fundamentales para guiar lo que es, lo que hace y lo que hará la organización.
- Procedimientos: Es el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa, necesaria para la realización de funciones de la empresa.
- Efectividad en el cumplimiento de tareas: Se requiere de cualidades individuales, principalmente, tener interés por las personas que trabajan en los equipos de trabajo, para tener la facilidad de delegar en otras personas las funciones que correspondan a sus cargos, manteniendo una actitud comprensiva y dar ejemplo de rigurosidad con el estricto cumplimiento de sus propias tareas.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional, según De Faria Mello (2004):

“Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como”. De Faria Mello (2004, p.44):

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no se halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- “Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos”.

2.6 Fundamentos del Desarrollo Organizacional:

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos.

Entre estos fundamentos Garzón (2005), encontró los más importantes a saber:

- Modelos y Teorías del Cambio Planificado: El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.
- Teoría de los Sistemas: Considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.
- Participación y Delegación de Autoridad: La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente en toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Estos pilares de la práctica del desarrollo organizacional están validados tanto por la investigación como por la práctica. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa el desarrollo y bienestar individual.
- Equipo y Trabajo en Equipo: Los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, estos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quieren que sean efectivos. Los equipos y trabajos en equipos son parte del fundamento del desarrollo organizacional. Estos son los más “urgentes” que están sucediendo hoy en día en las organizaciones. La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.

- Estructuras Paralelas de Aprendizaje: Creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen una base importante, son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender como cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Las estructuras ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, e iniciar los cambios necesarios, son uno de los fundamentos que prevalecen en muchos programas diferentes.
- Estrategia Normativa- Reeducativa del Cambio: El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Lo que se trata de decir es que hay diferentes estrategias para efectuar el cambio, y que el desarrollo organizacional se basa en primer lugar en una estrategia normativa-reeducativa y en segundo lugar en una estrategia empírica-racional.
- Ciencia de la Conducta Aplicada: Esta base del Desarrollo Organizacional se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo y del conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas del desarrollo organizacional aplican los principios y prácticas de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficiencia y los practicantes del desarrollo organizacional conocen esos patrones gracias a las investigaciones y teorías.
- Investigación-Acción: Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basados en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están

involucrados en la investigación-acción: Recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y Planificación de la acción; basándose en los datos.

La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del desarrollo organizacional desde sus inicios. Cabe mencionar que es un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer poner en práctica los esfuerzos para el cambio.

2.7 Modelos del Desarrollo Organizacional

Según De Faria Mello (2004, p.60) "Este modelo tiene como objetivos: la descripción breve del plan de trabajo, así como también el desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse y sobre todo crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen".

El profesional de Desarrollo Organizacional puede escoger ciertos modelos y teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio. French W. y Bell C. (2007), hacen referencia de algunos Modelos del Desarrollo Organizacional:

Modelo de las Seis Casillas de Weisbord

Se define con señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos, representa a la organización en seis casillas: Finalidad, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

En conclusión el modelo de Weisbord, es particularmente útil para cuando el supervisor no dispone de suficiente tiempo como sería deseable para el diagnóstico, además cuando se necesita un organigrama relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio o cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy

Se basa en la premisa que de la mayoría de los directivos “lucubran” teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente.

Este modelo comprende cinco fases:

- Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.
- Desarrollo de las estrategias del cambio.
- Desarrollo de la técnica del cambio.
- Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.
- Evaluación de las estrategias del cambio.

Modelo del Cambio Planificado De Faria Mello

- Contacto, Contrato y Entrada: Estas constituyen la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el investigador acerca de las posibilidades de una labor de Desarrollo Organizacional.
- Recolección de Datos: Fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan al diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.
- Diagnóstico: El especialista a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.
- Planeación de Intervenciones: Esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.

- **Acción:** La acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- **Acompañamiento y Evaluación:** A través de esta fase final se controla y se autoevalúan los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados. La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Al enfocarse en el análisis del objeto de investigación se identifican los factores externos como las oportunidades y amenazas, de esta misma forma los factores internos dentro de los cuales se diagnostican sus fuerzas y debilidades dentro del área relacionada con el estudio.

En la observación realizada, se determinó que la empresa muestra una débil estructura organizacional, al no priorizar el aspecto del desarrollo organizacional, encontrándose carencia de programas de inducción, capacitación y entrenamiento para el personal que labora dentro de la misma, no existe una adecuada planeación estratégica en los procedimientos que se implementan, además no se evalúan los aspectos administrativos que permitan incrementar la efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Adicionalmente se observó que se pretende implementar un modelo del desarrollo organizacional, con el objetivo de motivar las competencias necesarias para gestionar de una forma eficaz equipos de trabajo para conseguir un alto rendimiento dentro de la empresa.

Con base al análisis de la situación actual, se considera de importancia evaluar los aspectos administrativos, seleccionando las técnicas del desarrollo, para incrementar la efectividad en el cumplimiento de las tareas.

Considerando el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual, se plantea la interrogante siguiente:

¿Cuál será la situación actual del desarrollo organizacional de la empresa de Artículos de Hierro Forjado?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Establecer la situación actual del desarrollo organizacional de la empresa de artículos de hierro forjado.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar si dentro del ambiente laboral, existe: comunicación, integración, identificación, trabajo en grupo o trabajo en equipo.
2. Investigar los comportamientos, valores, características y las relaciones interpersonales en el trabajo en equipo.
3. Evaluar las herramientas actuales que el empleado necesita para el desarrollo de sus funciones, en relación a la productividad y competitividad.
4. Elaborar con base a los resultados una propuesta de mejora en el desarrollo organizacional de la empresa de artículos de hierro forjado.

3.3 Alcances y Límites de la investigación:

La investigación se centró en la implementación de una propuesta para un modelo de desarrollo organizacional aplicado a la empresa en estudio, la cual se propone en las áreas relacionadas con el proceso productivo de la empresa, y el impacto que estos modelos tendrán una vez implementados, los cuales representan los principales indicadores a evaluar. Por lo que la investigación se enfocó significativamente en la observación y entrevistas a los sujetos que integran la empresa, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en la investigación.

3.4 Metodología Aplicada a la Práctica

3.4.1 Sujetos:

Los sujetos de la investigación son colaboradores de la empresa, entre ellos está el Gerente General, los jefes de cada una de las unidades identificadas en el organigrama general y personal del área administrativa, producción, y ventas, sumando estos un total 30 trabajadores, quienes fueron seleccionados por su vinculación directa en cada proceso de la presente investigación.

Ilustración No. 3

Tabla No.2: Distribución de los instrumentos al personal de la Empresa de Artículos de Hierro Forjado.

Puesto	Cantidad de personas	Cuestionario	Entrevista	Evaluación a los procesos de inducción, capacitación.
Gerente General	1		X	X
Gerente Financiero	1		X	X
Jefe Administrativo	1		X	X
Receptoría	1			X
Jefe de producción	1		X	X
Herrero	4	X		X
Pintor	4	X		X
Operario	10	X		X
Jefe de ventas	1		X	X
Ejecutivo de ventas mayorista	2	X		
Ejecutivo de ventas minoristas	4	X		
Total de empleados:	30	24	05	24

Fuente: diseño propio, mayo 2013.

3.4.2 Instrumentos:

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida y obtener información de los sujetos de estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

Instrumento No. 1

- Entrevista, que consiste en una serie de 12 preguntas escritas, dirigida al Gerente General, Jefe Departamento Financiero, Jefe del Departamento Administrativo, Jefe del Departamento de Producción y Jefe del Departamento de Ventas de la empresa; con esta entrevista se pretende mantener una conversación dirigida por una guía que ayude a controlar la entrevista, con ello se puede observar las actitudes y se aprecia el lenguaje no verbal, lo cual permitirá obtener la información que se necesita.

Instrumento No. 2

- Cuestionario cara a cara que se aplicará al personal de ventas y producción, éste instrumento consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin la intervención del investigador, esto para obtener los datos necesarios para identificar áreas de oportunidad en el servicio a cualquier mercado, oportunidad de establecer dentro de la empresa el desarrollo empresarial a la vanguardia, diversificar los servicios de herrería y hierro forjado, teniendo la mano de obra calificada para realizar el trabajo.

Instrumento No. 3

- Guía de Observación, con preguntas escritas que servirán para inspeccionar las áreas de administración, producción, y ventas, esto para definir el flujo de los procesos vigentes hasta llegar al producto terminado, que luego será entregado al cliente.

En los instrumentos a utilizar se enmarcan elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación.

3.4.3 Procedimiento:

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visita preliminar para realizar la solicitud de la actividad.
- Visitas a la empresa para recabar información general de la misma y así iniciar el contacto inicial.
- Entrevistas personales con la gerencia regional y supervisores de la empresa objeto de estudio.
- Diagnóstico preliminar para detectar la problemática.
- Aplicación de instrumentación.
- Recopilación y análisis de información.
- Estructuración del FODA.
- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación.
- Se elaboró el marco teórico y fuentes de consulta.
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Se estructuraron los instrumentos de investigación.
- Se realizó el análisis de resultados.
- Se presentaron los resultados de la investigación.
- Se realizó la propuesta.
- Se presentaron las conclusiones.
- Se presento el informe final.

Definida la variable de investigación del desarrollo organizacional, que sirvió de marco en el que se desenvolverá la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos, donde se involucran los procesos de elaboración hasta llegar al consumidor final.

Se definieron los objetivos generales y específicos, se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que dé respuesta a los objetivos planteados, cuyo análisis permitirá obtener datos que permitan elaborar el informe final y la implementación de una propuesta de mejora.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar la investigación y siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo diversa información por medio de las entrevistas dirigidas, cuestionarios estructurados y guía de observación, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

Resultados de la guía de entrevista

Las entrevistas dirigidas se realizaron al Gerente General, Jefe del Departamento Financiero, Jefe del Departamento Administrativo, Jefe del Departamento de Producción y Jefe del Departamento de Ventas. Para la presentación de estos resultados se preparó una Matriz de Sentido, la cual permite identificar cada una de las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

Ilustración No. 4

Tabla No. 3: Matriz de Sentido, de la guía de entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa Hierro Forjado y a Jefes de los Departamentos Financiero, Administrativo, Producción y Ventas.

Pregunta	Gerente General	Jefe Departamento Financiero	Jefe Departamento Administrativo	Jefe Departamento Producción	Jefe Departamento Ventas	Comentario
¿Cuántas personas tiene a su cargo?	29	2, en ausencia del Gerente General todo el personal está a mi cargo	1	18	6	Todos saben la cantidad de personal que tienen a su cargo.
¿Sabe cómo están organizados los puestos en la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	Conocen cada uno de los puestos.
¿De qué manera comunica a su personal, lo que tiene que hacer?	Verbal y escrita	Directa y escrita	Verbal y escrita,	Según el orden de trabajo	Cotizaciones y orden de trabajo	Manifiestan tener un método para comunicarse con el personal.
¿Cuáles son los objetivos que busca la empresa a corto, mediano y largo plazo?	CP= Aumentar ventas. MP= Lograr el mercado meta LP=Posicionarse como empresa de prestigio	CP= Mejorar el sistema contable. MP= Mejorar controles contables. LP= Contratar más personal.	CP= Promover mejoras al sistema contable. MP= Cumplir las obligaciones legales y fiscales. LP= Contratar más personal.	CP= Mejorar procesos de producción. MP= Cumplir con el tiempo de las ordenes de trabajo. LP= Cumplir las expectativas del presupuesto anual.	CP= Cumplir los pronósticos de ventas. MP= Incrementar la prospección de ventas. LP= Motivar al personal con gratificaciones.	Expresaron sus objetivos, pero no existe nada documentado.
¿Cómo motiva a sus empleados para que expresen sugerencias?	Con reuniones donde se les informa las contribuciones que aportan cada uno de los colaboradores.	Reuniones con el personal		Reuniones con el personal especializado, para mejorar los acabados del producto.	Reuniones en equipo, visita y seguimiento de proyectos y apoyando al personal de en la gestión de ventas.	Este tipo de reuniones no se dan de forma continua.

Pregunta	Gerente General	Jefe Departamento Financiero	Jefe Departamento Administrativo	Jefe Departamento Producción	Jefe Departamento Ventas	Comentario
¿Considera que se provee del equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de funciones?	SI	Se proporciona el equipo necesario.	Se trabaja con lo que se tiene	Creo que se cuenta con todo lo necesario en maquinaria y equipo.	Se tiene carencia de vehículos para los vendedores.	Se evidencia que no se da el equipo y herramientas que el personal necesita.
¿Tienen programas de capacitación, puede mencionar cuáles son?	No, los trabajadores más expertos, enseñan el trabajo a los nuevos	No	No	No, los empleados más antiguos enseñan el trabajo.	No se cuentan con capacitación externa, únicamente se enseña el cierre de negociaciones con el cliente.	No existe capacitación para el personal.
¿Qué problemas ha tenido últimamente con sus clientes?	La satisfacción total en cuanto a los acabados	Clientes Morosos, Atraso en el pago de facturas a proveedores	Cartera de clientes morosos y atrasa el pago de proveedores por poca o nada de liquidez	El cambio de ordenes de trabajo, lo que ocasiona no cumplir con las expectativas del cliente	Cambios a última hora de las ordenes de trabajo, lo que hace que se atrase en la entrega al cliente.	Existen problemas, por los cuales actualmente no se hace nada para solucionarlos.
¿Qué problemas ha tenido con sus proveedores?	La calidad de materia prima ha sido baja, por lo que se debe buscar nuevos proveedores	La empresa no tiene disponibilidad de efectivo, lo que ocasiona atraso en el pago a proveedores	Devolver facturas por no entregar el producto solicitado, No completar la documentación para trámite de contraseña.	Materia Prima a precios muy altos.	No aplica	Tienen identificados los problemas, pero no se trabaja en solucionarlos.
¿Sabe cuánto debe vender de forma mensual para estar por arriba del punto de equilibrio?	SI	SI	No, solo lo decide el Gerente Financiero y Gerente General.	SI, se tiene una proyección anual que se debe cumplir ante la Gerencia General	Si, se tiene establecido una proyección mensual	Los involucrados conocen lo que se debe vender para estar por arriba del punto de equilibrio.

Pregunta	Gerente General	Jefe Departamento Financiero	Jefe Departamento Administrativo	Jefe Departamento Producción	Jefe Departamento Ventas	Comentario
¿Cómo es el ambiente de trabajo en general?	Agradable	Tranquilo	Con movimiento en quincena y fin de mes por pagos de impuestos, nomina y pagos a proveedores.	Se puede decir que es un ambiente normal.	Existen inconvenientes por el cumplimiento de metas.	Los entrevistados no mostraron total satisfacción al dar su respuesta.
¿Qué tipo de liderazgo se da dentro de la empresa?	Se da participación a los jefes.	Se trata de involucrar a los empleados.	La información se maneja solo con la gerencia general.	Se da libertad para la toma de decisiones de acuerdo a las órdenes de producción.	Las decisiones se toman solo por la gerencia.	Se evidencia que no se tiene identificado un tipo de liderazgo.

Fuente: diseño propio, julio 2013.

El resultado obtenido, refleja que no se tiene un procedimiento establecido para comunicar al personal lo que debe hacer, mostrando una débil estructura organizacional en la toma de decisiones al ser centralizada únicamente en el Gerente General.

Se puede verificar que el enfoque principal ha sido el tema de expansión en ventas, producción y cobertura, generando un crecimiento acelerado del recurso humano y de los costos fijos y variables, perdiendo con ello el control de la optimización del recurso humano derivado a que no cuentan con programas de capacitación que ayuden a los empleados a mejorar en el desarrollo de sus funciones, actualmente son los más expertos quienes enseñan a los de reciente ingreso.

Se tienen problemas con los proveedores, por la baja calidad en la materia prima que les ofrecen, esto hace que el cliente no reciba total satisfacción en los acabados del producto.

No se tiene se tiene una planeación estratégica, ya que es el Gerente Financiero quien toma las decisiones en la puesta en marcha del negocio en ausencia del Gerente General, al subcontratar los servicios de equipo especial, o bien de mano de obra calificada, para cubrir las necesidades en los proyectos inmobiliarios. En el área administrativa se refleja que es necesario contratar más empleados para que realicen la función de facturación y cobros, ya que se tiene una cartera morosa, limitando el flujo de efectivo y pago a proveedores, así mismo mejorar los sistemas contables y cumplir con obligaciones fiscales y laborales (Pagos de impuestos, convenios de pagos, contratos y pago de planillas).

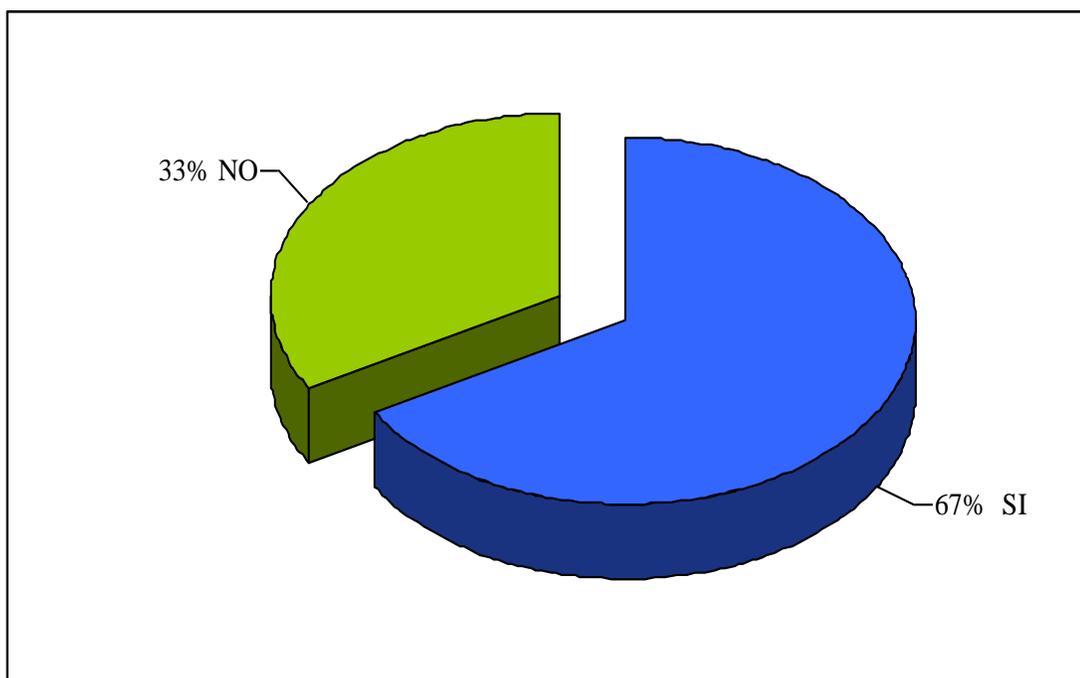
Se dan problemas en el cambio de órdenes de trabajo por parte del departamento de ventas, provocando que los acabados del producto final no cumplan las expectativas del cliente, por lo que los más expertos del área de producción, toman la decisión de realizar los cambios de mejora para el producto según solicitud del cliente. Se tiene debilidad en el aspecto de la publicidad, lo que conlleva que solo se trabaje sobre pedido con clientes, por lo que se está en proceso de reestructurar la gestión de ventas, para que los ejecutivos de ventas puedan realizar búsquedas de ventas, ofreciendo productos en ferias y la contratación de una agencia de publicidad, para promocionarlos en revistas dedicadas a la construcción.

Resultado del Cuestionario dirigido al personal de ventas.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, para el efecto se reflejan los resultados clave por medio de gráficas, las cuales permite apreciar de una mejor forma lo expresado.

Ilustración No. 5

Gráfica 1: Satisfacción con el trato que recibe en la empresa



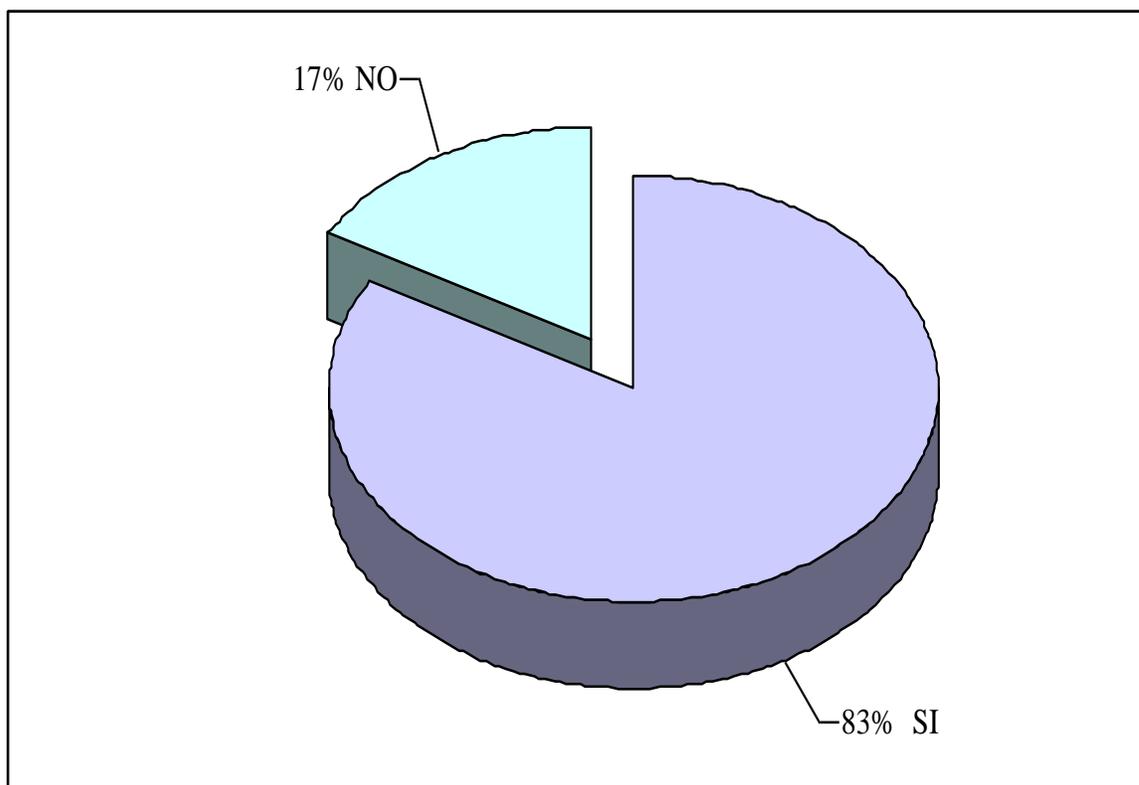
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que de los seis entrevistados solo cuatro están satisfechos con el trato que actualmente reciben dentro de la empresa, mientras que dos manifiestan que no.

Ilustración No. 6

Gráfica 2: Transparencia en el sistema de pago de comisiones por ventas.



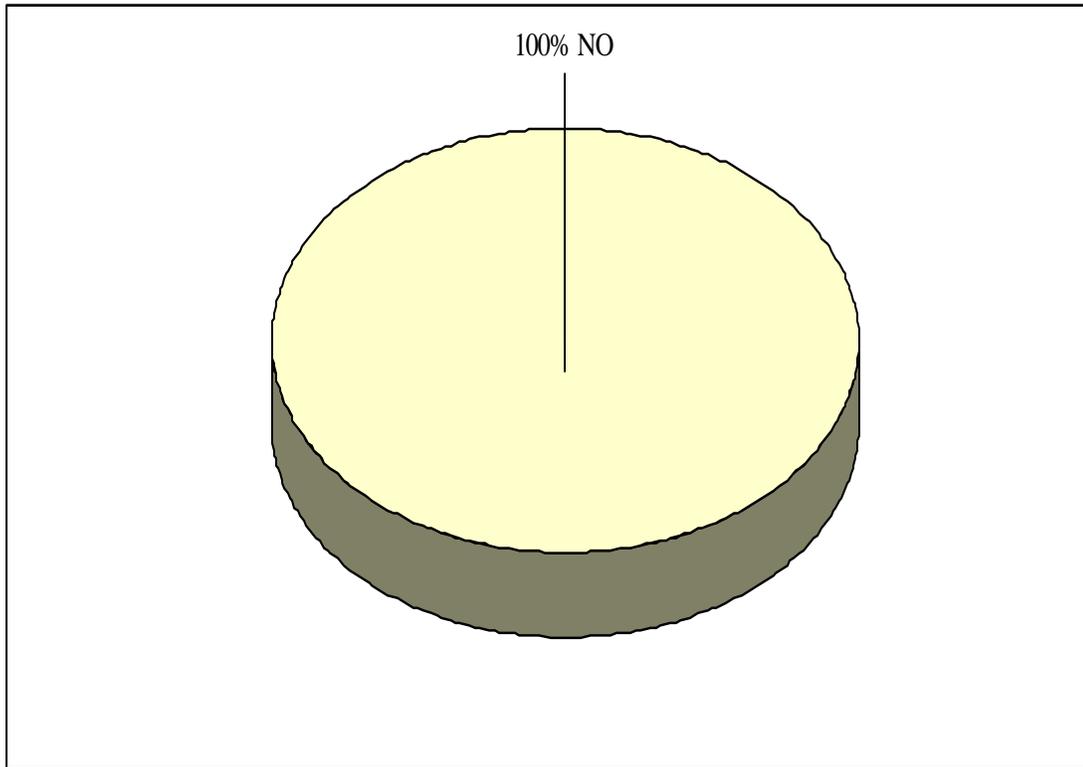
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

De los entrevistados cinco respondieron que el sistema de pago por comisiones de ventas es transparente, únicamente una persona manifestó que no. Esto evidencia que el personal recibe el total de comisiones que le corresponde de acuerdo al monto de lo vendido durante el mes.

Ilustración No. 7

Gráfica 3: Estímulos adicionales al pago de comisiones



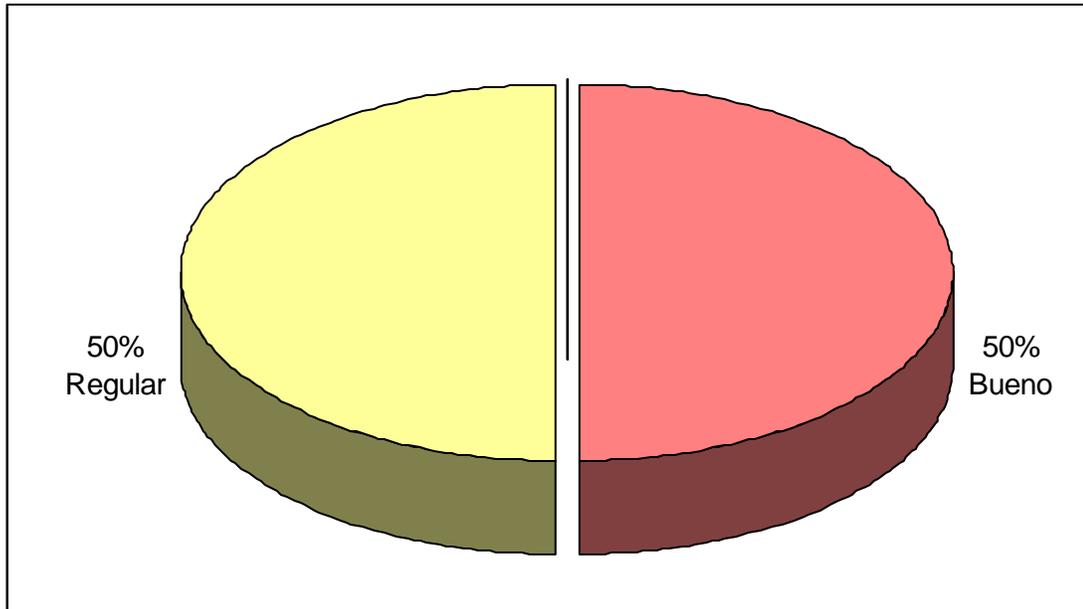
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

Los seis entrevistados manifestaron que en la empresa no reciben ningún estímulo adicional al pago de las comisiones establecidas, con esto se puede analizar que no existe otra forma que motive al personal a incrementar sus metas por ventas realizadas.

Ilustración No. 8

Gráfica 4: Recursos que brinda la empresa para cumplir las funciones



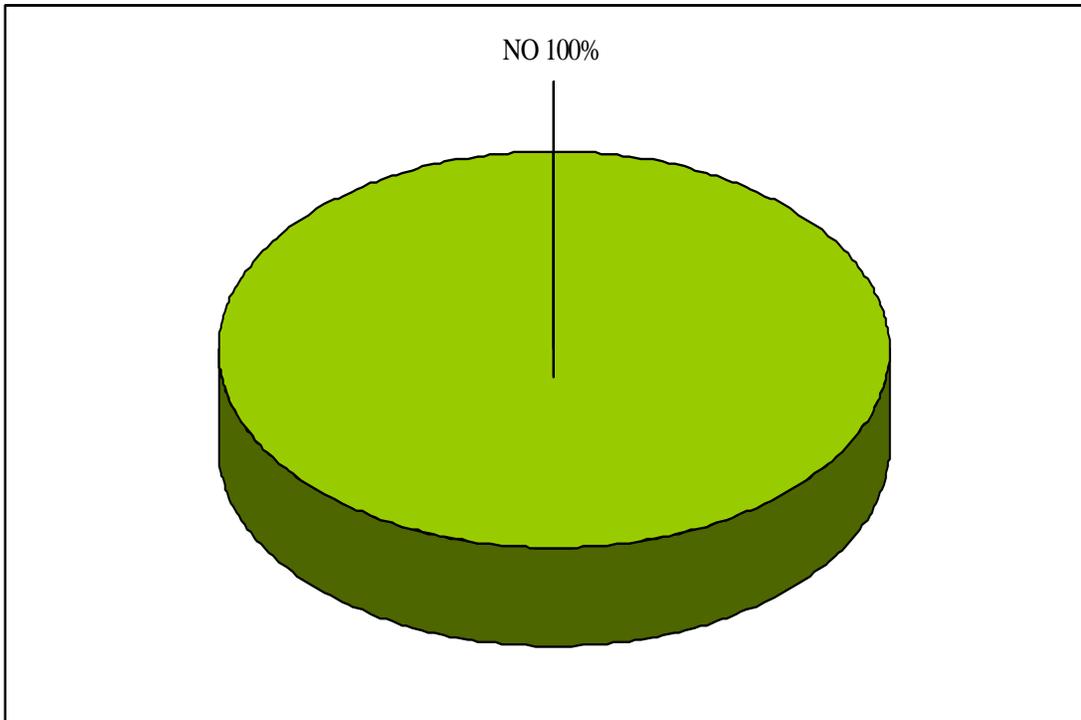
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

Al preguntarles cómo califican los recursos que actualmente les brinda la empresa para el cumplimiento de sus funciones, tres de los sujetos entrevistados respondieron que son buenos, los otros tres dicen que son regulares, manifestando que los mismos pueden ser mejorados para lograr mayor rapidez en los trabajos asignados.

Ilustración No. 9

Gráfica 5: Retroalimentación de los alcances en ventas.



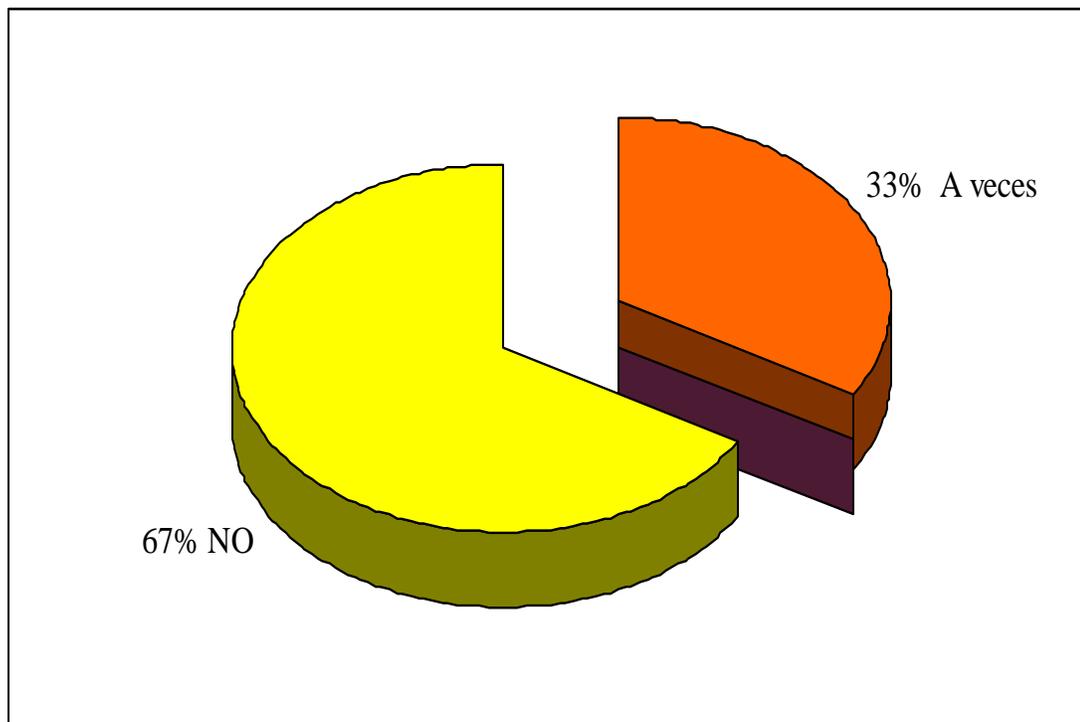
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

El total de los entrevistados respondió que no recibe ningún tipo de retroalimentación de los alcances obtenidos en las ventas que realizan de forma diaria; esto se da por la falta de involucramiento del jefe de ventas, pues los resultados evidencian que no se interesa en orientar a su personal para entrenarlos con nuevas estrategias que les permitan optimizar los resultados deseados.

Ilustración No. 10

Gráfica 6: Supervisión de recorridos diarios.



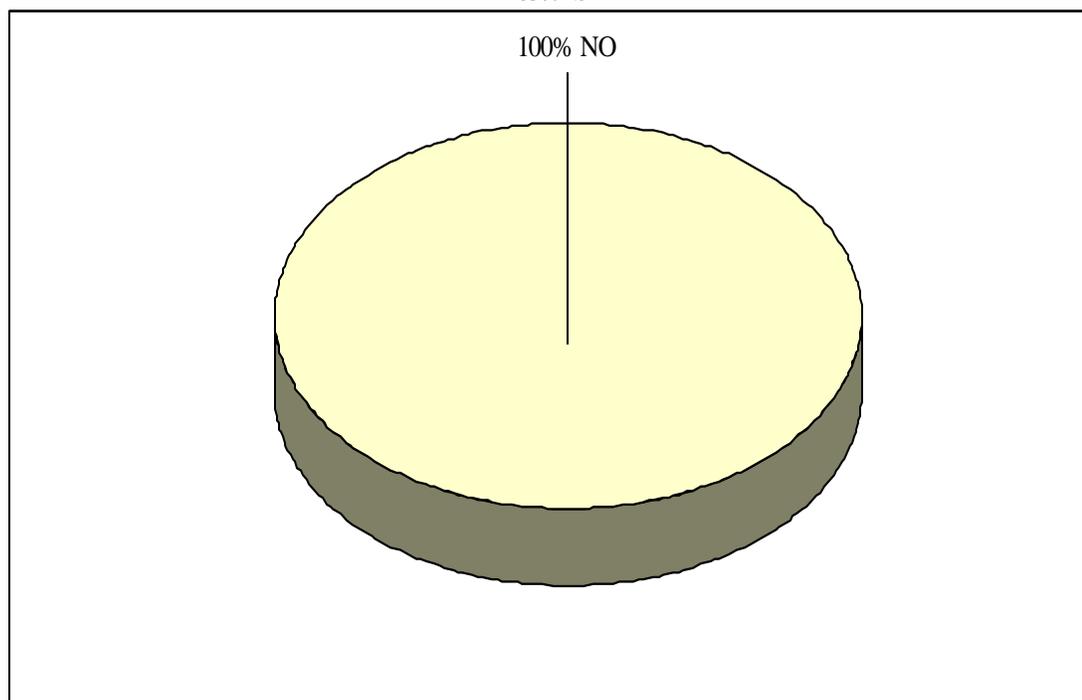
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

Al preguntarles si reciben supervisión de parte del jefe inmediato en cada uno de los recorridos que realizan diariamente, dos respondieron que a veces han sido supervisados y cuatro respondieron que no, lo cual muestra que no hay interés por parte del jefe de ventas para verificar el trabajo que realiza el personal que tiene a su cargo.

Ilustración No. 11

Gráfica 7: Programa de promociones dentro de la empresa.



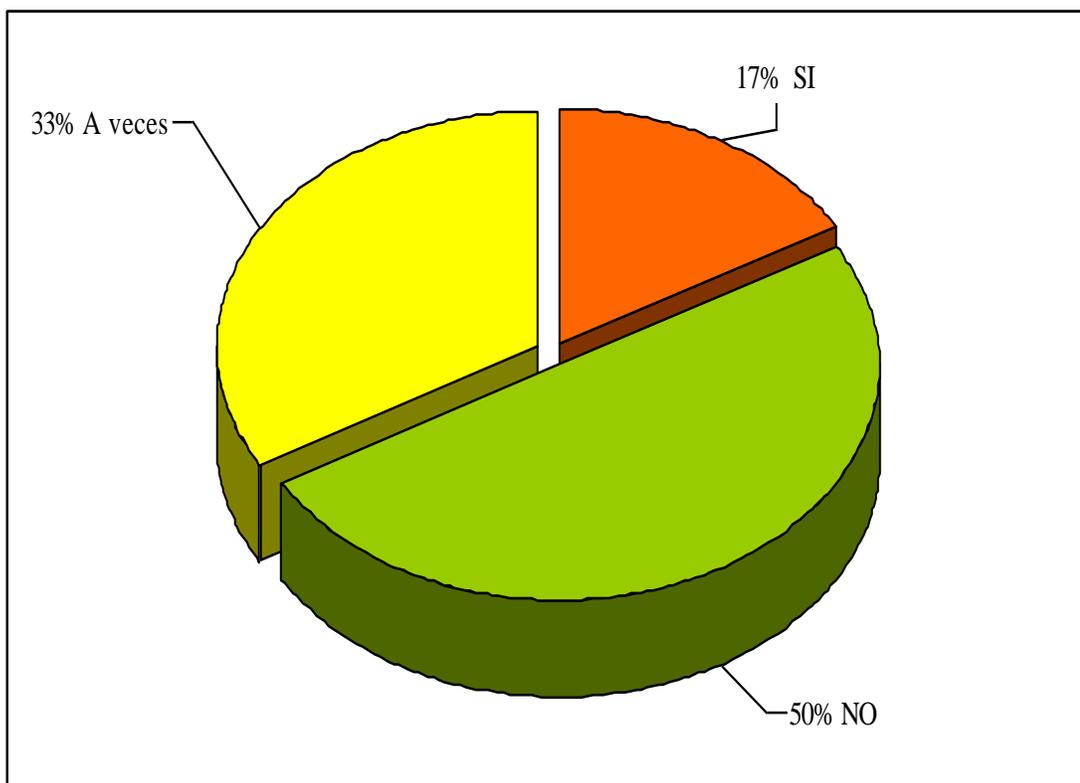
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

El total de entrevistados manifestó que dentro de la empresa no existe ningún programa de promociones, esto evidencia que los productos que actualmente ofrece la empresa no reciben ningún tipo de promoción especial que promueva la venta y permita mejorar los porcentajes trazados como meta.

Ilustración No. 12

Gráfica 8: Confianza para expresar opiniones y sugerencias.



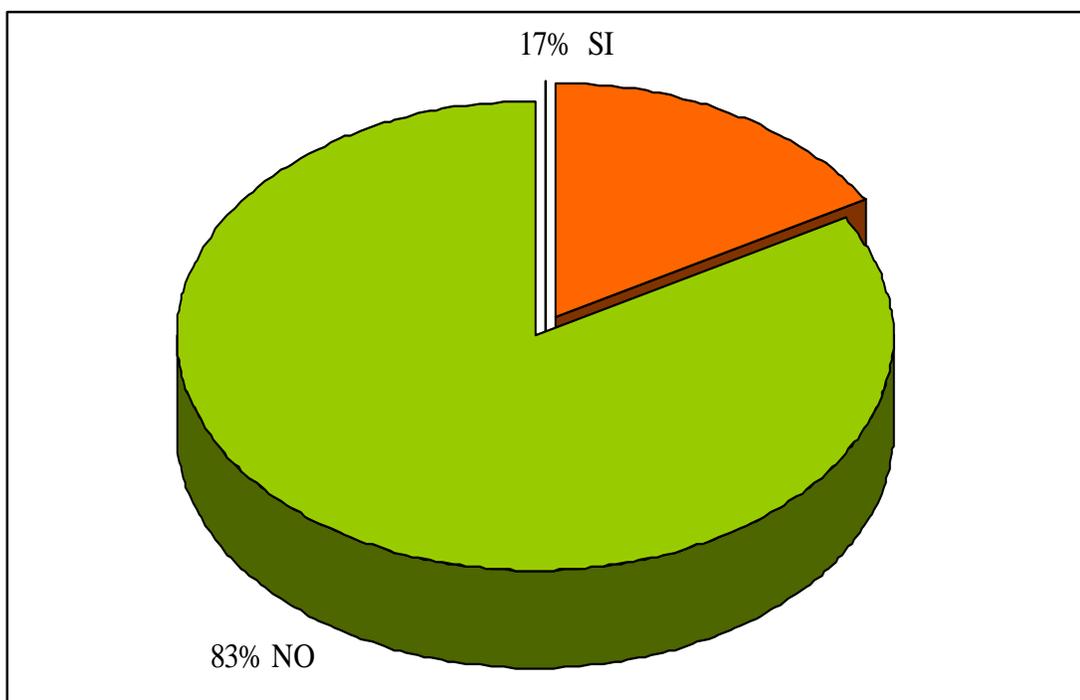
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

Con los resultados identificados en la gráfica, se muestra que tres de los seis entrevistados no sienten confianza para expresar sus opiniones y sugerencias, dos dicen que a veces y una persona dice que si; esto evidencia que el personal no tiene libertad para expresar sus comentarios.

Ilustración No. 13

Gráfica 9: Le permiten tomar decisiones.



Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 06 entrevistados

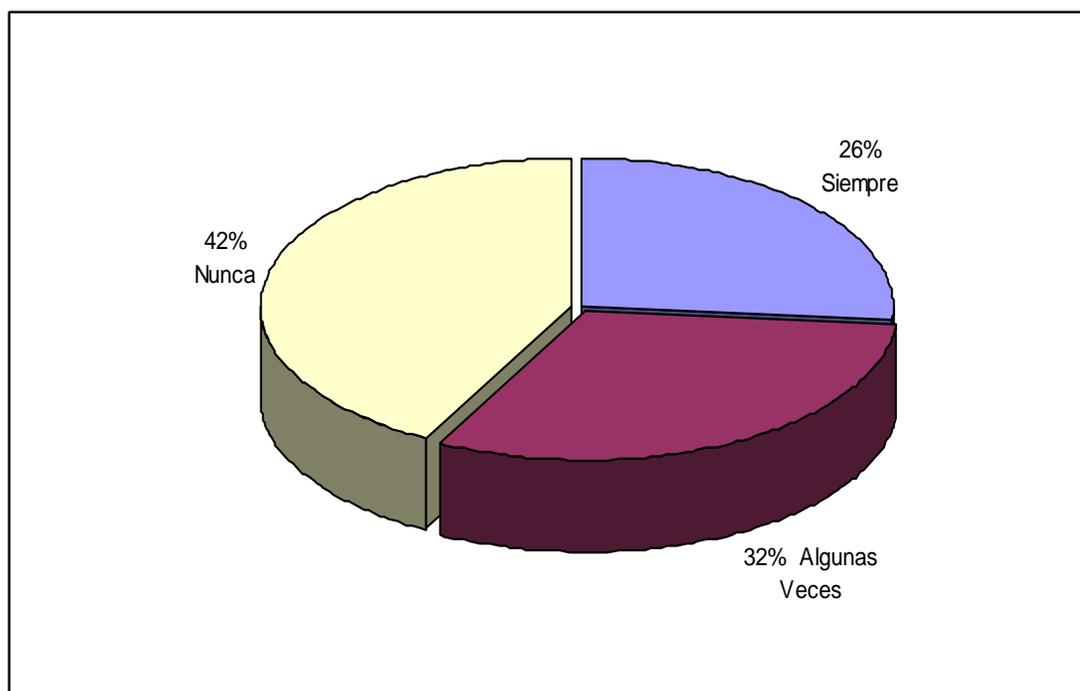
Lo anterior reveló que la empresa no está bien organizada administrativamente, pues no se cumple con el factor del proceso de toma de decisiones, ya que cinco de los entrevistados manifestaron que no les permiten tomar decisiones en las actividades que realizan.

Resultado del cuestionario dirigido al personal de producción.

Este cuestionario se elaboró para analizar el sentir con respecto al trabajo que se desarrolla dentro de la empresa, el cual fue anónimo, por lo que se le pidió a cada colaborador, responderlo de forma honesta y desinteresadamente, los resultados se presentan por medio de gráficas.

Ilustración No. 14

Gráfica 10: Confianza para expresar opiniones y sugerencias.



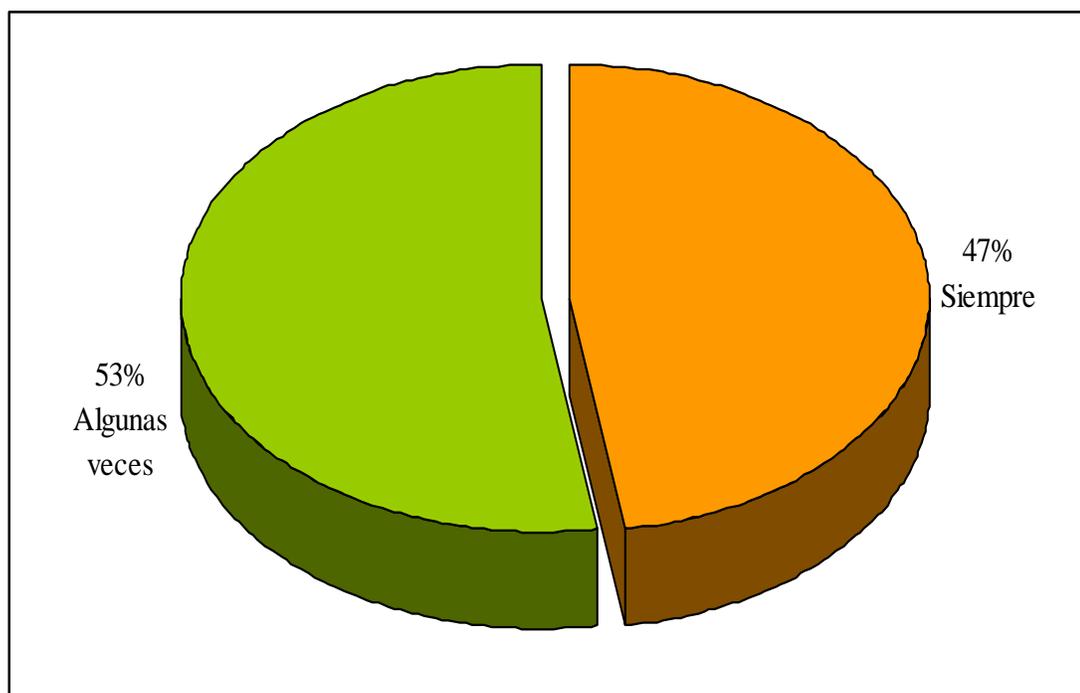
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

De los entrevistados, ocho respondieron que no sienten confianza para expresar sus opiniones y sugerencias, seis dicen que algunas veces y cinco afirmaron que siempre.

Ilustración No. 15

Gráfica 11: Ambiente de trabajo.



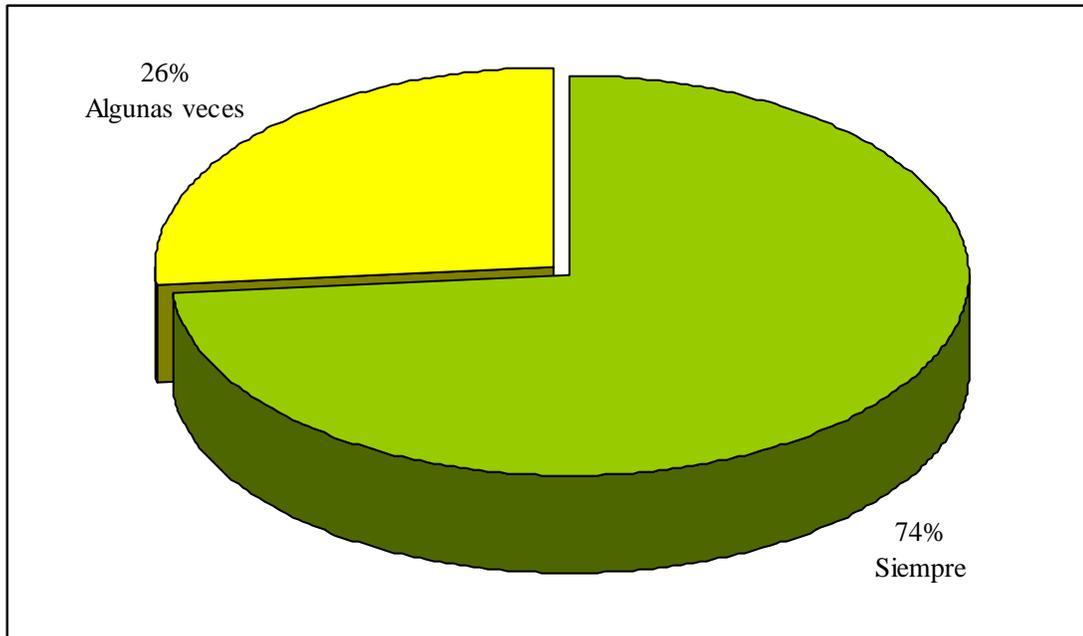
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

De los diecinueve entrevistados al preguntarles si consideran que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo, nueve respondieron que siempre y diez manifestaron que algunas veces, esto evidencia que el clima laboral no es agradable para todos.

Ilustración No. 16

Gráfica 12: Relaciones con los compañeros de trabajo.



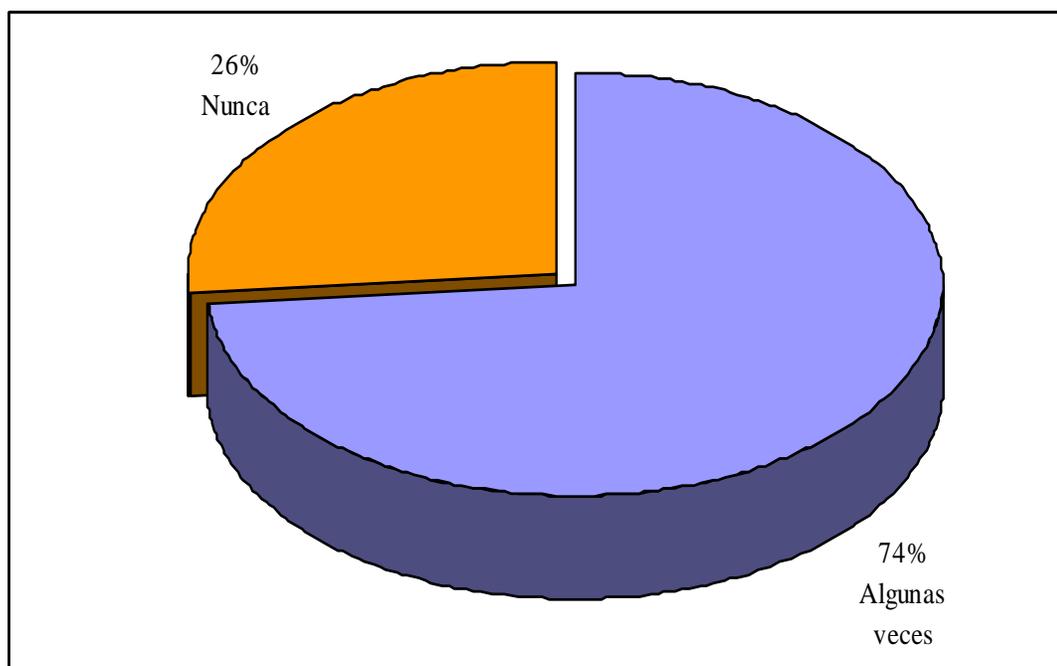
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

Los resultados reflejan que catorce de los entrevistados si tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, cinco manifestaron que algunas veces; se puede analizar que de forma individual existe compañerismo y apoyo.

Ilustración No. 17

Gráfica 13: Guía para el desempeño de funciones.



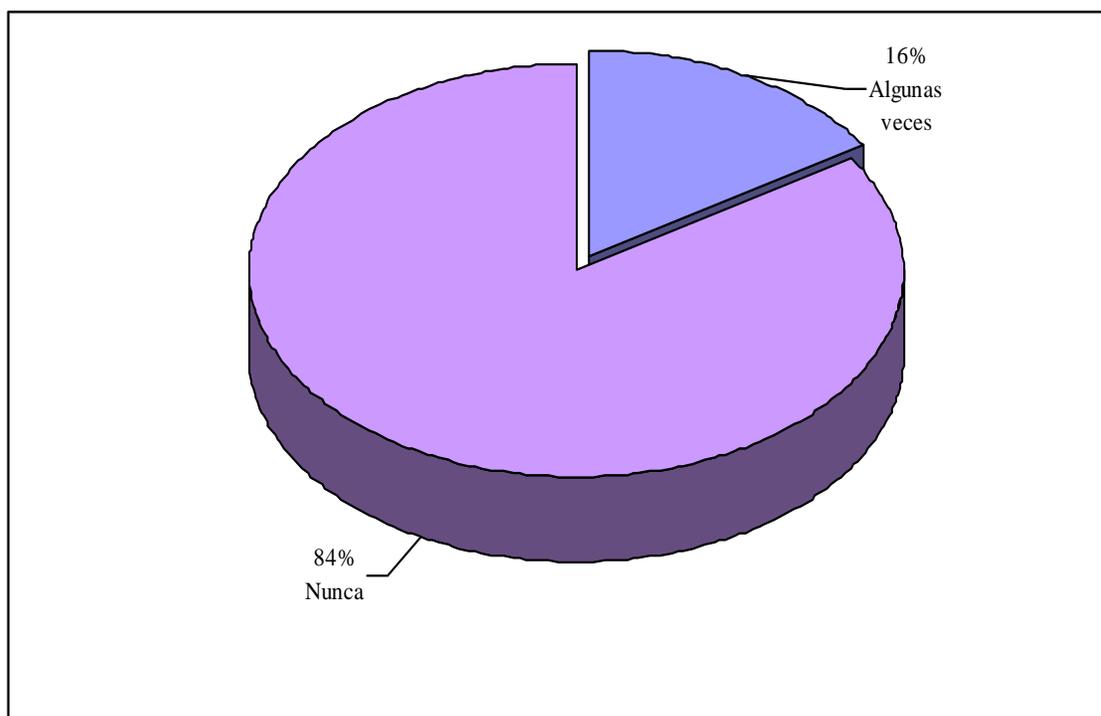
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

De los entrevistados catorce manifestaron que algunas veces cuentan con una guía para elaborar los artículos en hierro forjado que les asignan de acuerdo a sus funciones, mientras que cinco dicen que no tienen una forma que les indique lo que deben hacer, esto demuestra que no se tienen manuales de procedimientos establecidos para el desarrollo del trabajo asignado.

Ilustración No. 18

Gráfica 14: Interés en capacitación.



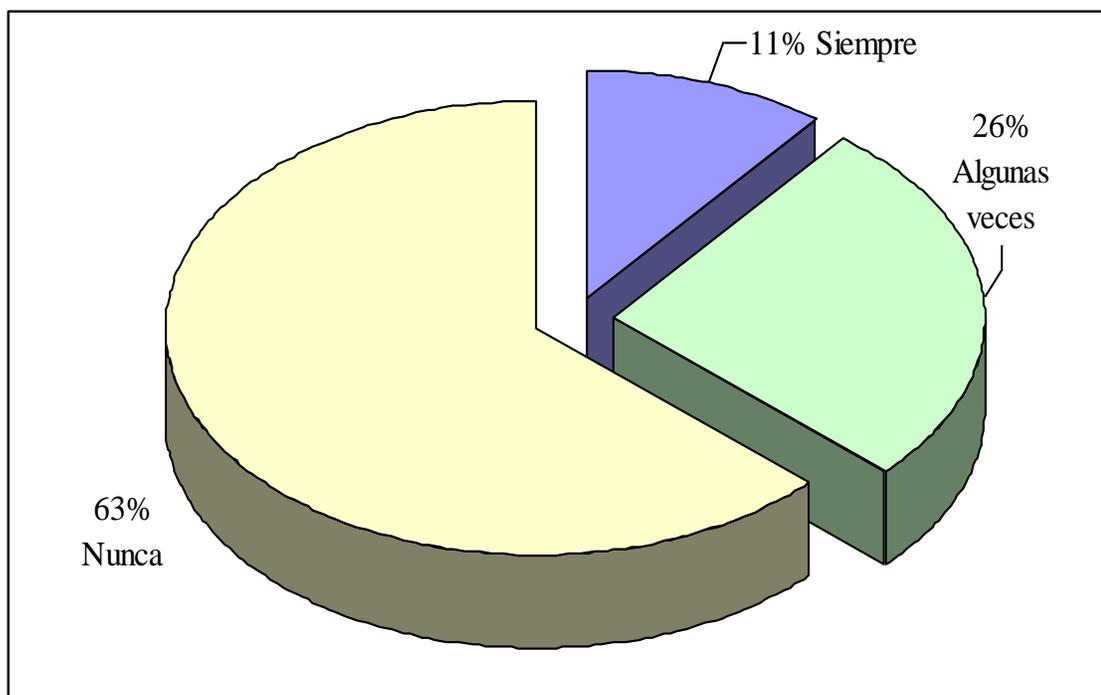
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

Al preguntarle a los sujetos de investigación, si su jefe se muestra interesado en brindarles capacitación, dieciséis respondieron que nunca han visto que manifiesten interés para mandarlos a capacitaciones que les permita adquirir nuevos conocimientos, tres respondieron que algunas veces, pero esto se hace por medio del personal que dentro de la empresa tiene más experiencia.

Ilustración No. 19

Gráfica 15: Recompensa por el trabajo que se realiza.



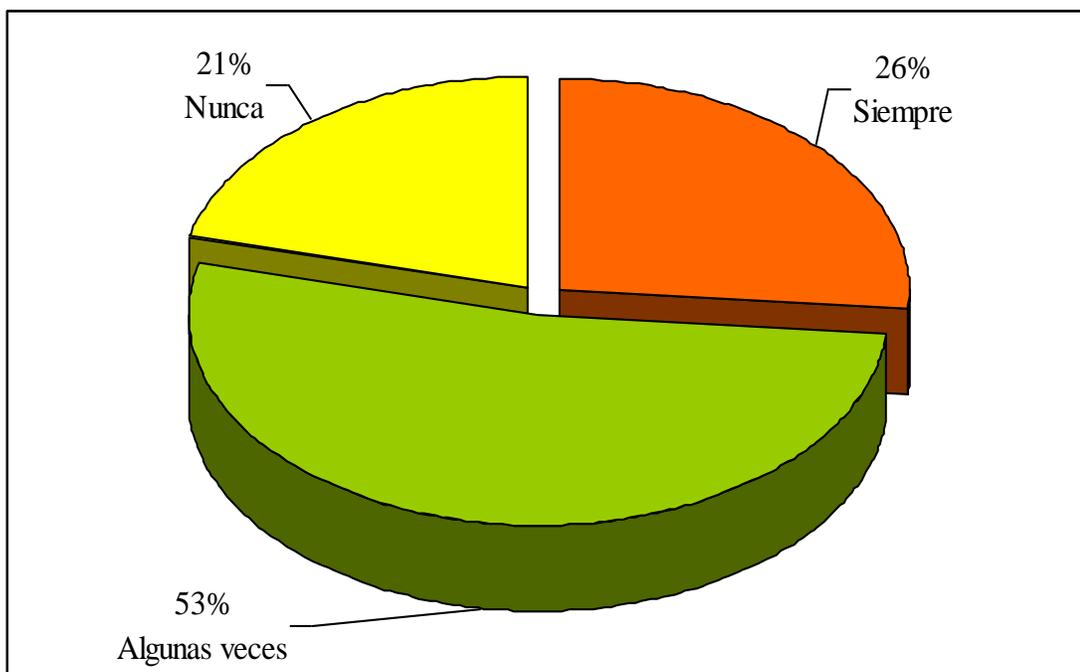
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

De los sujetos entrevistados, doce respondieron que nunca han recibido alguna recompensa por el trabajo que realizan, más que las establecidas, cinco manifestaron que algunas veces y dos dicen que siempre. Esto evidencia que no se aplican las mismas recompensas para el personal y que pueden existir favoritismos para algunos empleados.

Ilustración No. 20

Gráfica 16: Comunicación verbal y escrita.



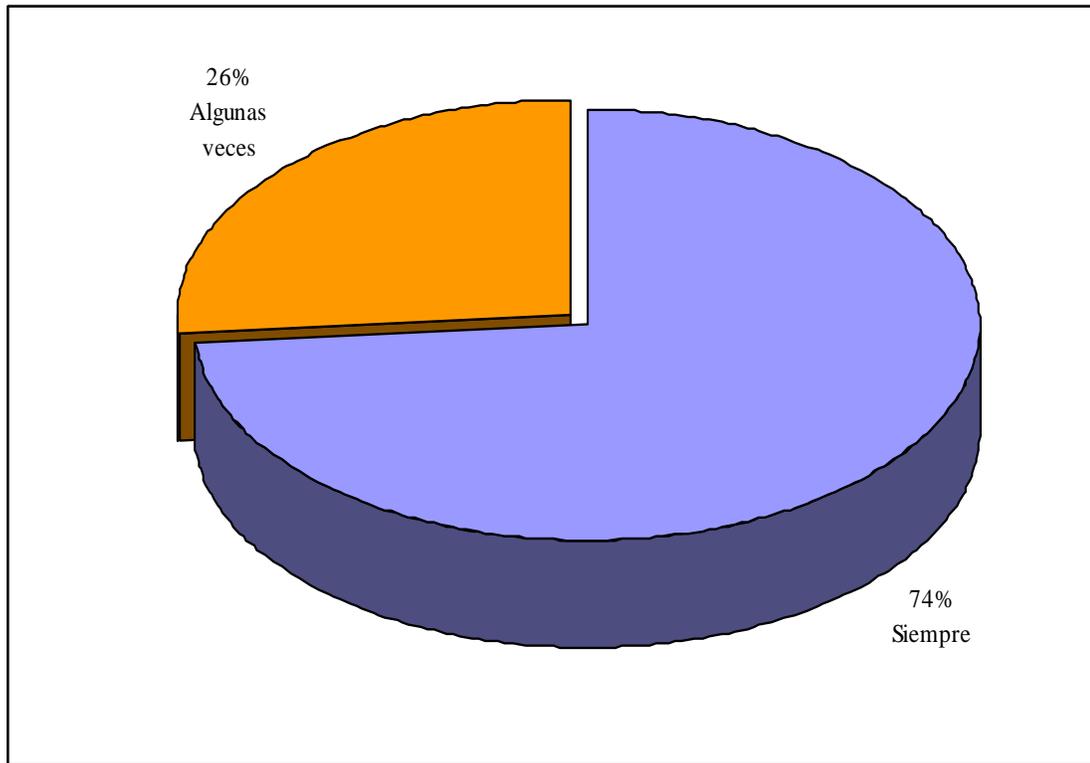
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

En relación a la comunicación tanto verbal y escrita que se da dentro de la empresa, diez manifestaron que algunas veces se da información de forma clara, cinco dicen que siempre y cuatro respondieron que nunca, agregando que no existen medios identificados que les haga llegar los cambios repentinos que se dan en las ordenes de elaboración de productos.

Ilustración No. 21

Gráfica 17: Herramientas para realizar mi trabajo.



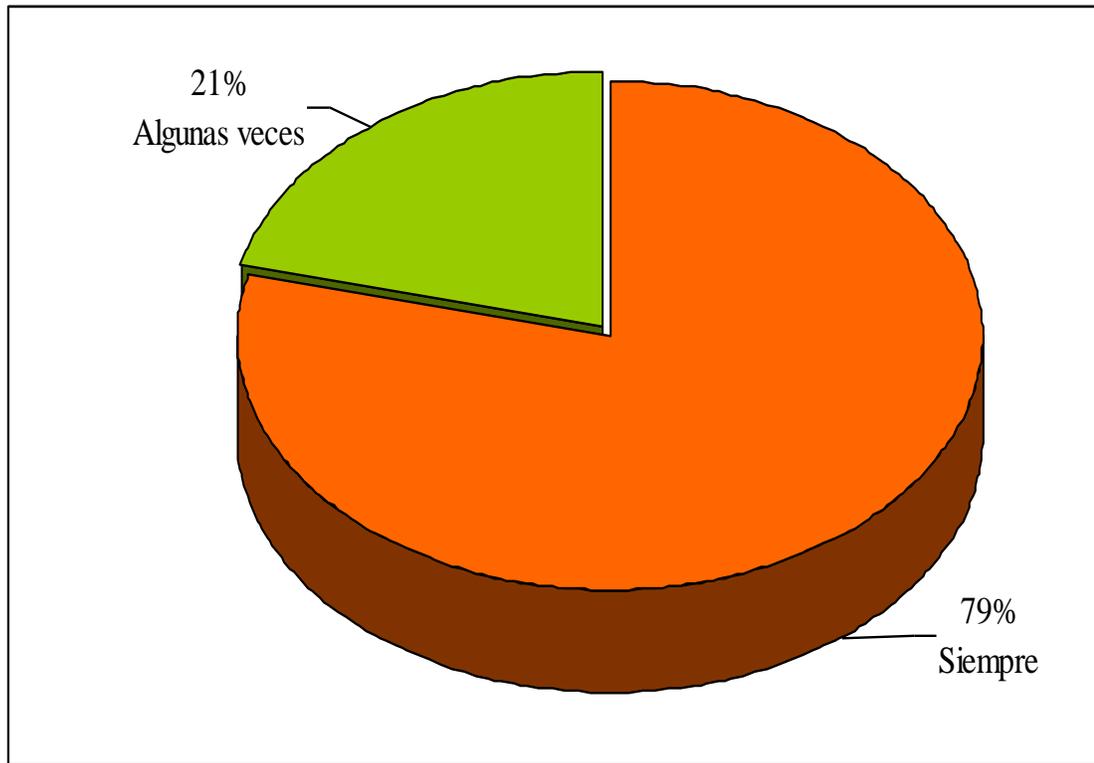
Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

Se les preguntó si las herramientas que se les proporciona son las necesarias para realizar el trabajo asignado, a lo que catorce respondieron que siempre reciben lo que necesitan, mientras que cinco dicen que algunas veces; esto evidencia que podría mejorarse en beneficio de la satisfacción personal y laboral para cumplir la tarea encomendada.

Ilustración No. 22

Gráfica 18: Trabajo en equipo.



Fuente: diseño propio, julio 2013.

Base: 19 entrevistados

En relación a que si les gusta trabajar en equipo, catorce respondieron que siempre lo hacen pues se ayudan en las dudas que surgen en determinados trabajos, cuatro manifestaron que lo hacen solo algunas veces.

Resultado del cuestionario para evaluar los procesos de contratación, inducción, capacitación y planes de incentivo.

Ilustración No. 23

Tabla No. 4: Personas que respondieron los ocho apartados que integran el cuestionario de los procesos de contratación, inducción, capacitación y planes de incentivo.

Área a evaluar	Personas entrevistadas	Total
Normas y políticas	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Condiciones laborales	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Trabajo en equipo	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Sentido de pertinencia	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Relaciones interpersonales	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Nivel de capacitación y desarrollo	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, jefe de producción y Jefe de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Proceso internos	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, de producción y de ventas, Personal nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29
Comunicación	Gerente Financiero, Jefe Administrativo, de producción y de ventas, Personal del nivel medio, vendedores, personal de producción y operarios.	29

Fuente: diseño propio, julio 2013

Ilustración No. 24

Tabla No. 5: Matriz de Sentido, cuestionario para evaluar los procesos de contratación, inducción, capacitación y planes de incentivo de la empresa de Artículos de Hierro Forjado.

1. Normas y políticas	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa tanto para los directivos como para los empleados.				7	22
Conozco la visión y misión de la empresa			7		22
La misión, visión, valores, objetivos y políticas, son conocidos y entendidos por todo el personal.			6	8	15
Las normas y políticas, son claras y entendibles.				14	15
2. Condiciones laborales	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Mi salario suele satisfacer mis necesidades básicas.			15	6	8
Mi lugar de trabajo maneja condiciones físicas adecuadas, favorables para mi salud como: higiene, buena iluminación, aire y oxigenación, etc.				8	21
La empresa se preocupa por investigar y mitigar los riesgos de los puestos de trabajo.				22	7
3. Trabajo en equipo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor.		7	1	21	
Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo.				29	
Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros.				29	
4. Sentido de pertinencia	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Siento orgullo al ser parte de la familia de Artículos de Hierro Forjado.			1	28	
Me gusta asumir nuevas responsabilidades en el trabajo, además de las que tengo			1	28	
Me preocupo por cuidar, mantener aseado y ordenada las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la empresa.			15	14	
5. Relaciones interpersonales	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo.			7	22	
Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan.				29	
Existen actividades de integración familiar y reconocimiento de aptitudes o actitudes de nuestros familiares en Artículos de Hierro Forjado.	6	2	7	14	
Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo.		7	2	20	

6. Nivel de capacitación y desarrollo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
La empresa me brinda programas de capacitación adecuados.	7	14	1	7	
Se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación).			8	1	20
Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo y a la empresa en general.				1	28
Considero que mi formación académica es muy adecuada para el cargo que desempeño.			2	12	15
En el último año he asistido a actividades de formación externa por cuenta de mi empresa.	29				
Considero que la calidad de las actividades de capacitación son buenas.	6	8	15		
7. Procesos internos	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Considero que el interés y el trato del área de atención al cliente es adecuada y en general buena.		6	8	15	
La empresa me proporciona la atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mí nomina o realizar reclamos.			1	28	
La empresa se ha preocupado por realizar campañas publicitarias, de nuestros productos.		15		14	
Se me brinda atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mis afiliaciones (IRTRA, IGSS,)		14		8	
Considero que la atención que me brinda el área de Administración a mis necesidades es adecuada.		7	14	8	
8. Comunicación	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Me comunican de forma clara los objetivos, funciones y tareas de mi trabajo.			22	7	
Siento que se me brinda la confianza y el tiempo para expresar mis problemas laborales, personales y familiares.			15	14	
En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de manera eficiente y rápida.			22	7	

Fuente: diseño propio, julio 2013

Entre los cursos de capacitación que el personal propone se consideren para ser impartidos se encuentran:

- Torneados y tallados: Consiste en que el participante seleccione, prepare, dibuje, trace y por ultimo talle la madera.

- Técnicas para la elaboración de puertas y ventanas de madera: El objetivo es recibir nuevas orientaciones para elaborar puertas y ventanas en madera, con diseños y acabados requeridos.
- Manejo de herramientas básicas y de operación del torno: Necesario para desarrollar en los participantes las competencias necesarias para el torneado de piezas de madera.
- Diseños navideños en hierro forjado: Para adquirir técnicas de fabricación de diseños navideños, de acuerdo a especificaciones técnicas, medidas de seguridad y aplicación de normas y parámetros de calidad establecidos.
- Elaboración de balcones y puertas metálicas: Comprende actividades de medir, trazar, cortar y soldar piezas de metal por medio del uso de forma adecuada eléctrica al arco, observando normas y parámetros de calidad establecidos.
- Soldadura industrial: Trata sobre soldador Industrial, es decir es el trabajador calificado que prepara, junta y corta superficies y bordes de piezas metálicas, fundiéndolas y soldándolas con una llama de gas, un arco eléctrico u otra fuente de calor, con el objeto de unir piezas para conformar estructuras metálicas o reparar piezas de metal, utilizando y manteniendo en buen estado el equipo de soldadura y las herramientas requeridas para la ejecución del trabajo.

Las Normas y Políticas, son las acciones generadas por las autoridades de la empresa, que regulan u orientan la operación de los procedimientos, de tal manera que se disponga de criterios y lineamientos generales y específicos que persigan un fin determinado. Con base al análisis anterior, 22 colaboradores indicaron que ha existido igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa, tanto para los directivos como para los empleados de la empresa; algunos dicen conocer la visión, misión objetivos y políticas de la empresa y estos a su vez es entendido por todo el personal.

Condiciones laborales: Son cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyéndose además de los aspectos ambientales y los tecnológicos las cuestiones que tienen que ver con la organización y ordenación del trabajo.

Al entrevistar a los colaboradores de la empresa de Artículos de Hierro Forjado, indican que las condiciones laborales casi siempre, suelen satisfacer sus necesidades básicas, al manejar condiciones físicas adecuadas, favorables para su salud; Preocupándose por investigar y mitigar los riesgos de los puestos de trabajo.

Trabajo en equipo: Es el entendimiento y compromiso con los objetivos del grupo por parte de todos los miembros del equipo.

Indican los entrevistados que siempre existe colaboración entre los compañeros de trabajo, cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor, manteniendo informadas a las personas que tienen a su cargo de cualquier dificultad presentada, siendo esta de gran importancia para sus compañeros de trabajo.

Sentido de pertenencia: Es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Indican los entrevistados que siempre han sentido orgullo de formar parte de la empresa, asumiendo nuevas responsabilidades, además de las que tienen, preocupándose por cuidar, mantener y ordenar las instalaciones y elementos de pertenencia a la empresa.

Relaciones interpersonal: Indican los entrevistados que casi siempre, consideran que su entorno de amigos lo integran sus compañeros de trabajo, cuando se les presentan situaciones difíciles sus superiores los entienden y apoyan, observándose en todo tiempo el respeto, existiendo actividades de integración familiar y el reconocimiento de aptitudes o actitudes de la familia en la empresa.

Nivel de Capacitación y desarrollo: Indican que la empresa algunas veces les brinda programas de capacitación adecuados, desarrollan programas de bienestar para el empleado, considerando que la calidad de las actividades de capacitación son buenas para el desempeño de las funciones. Manifiestan que la formación académica es adecuada para el cargo de desempeña.

Procesos internos: Son fundamentales para llevar a cabo la propia actividad de la organización; ya que los procesos son las operaciones que se han planificado a fin de conseguir un resultado. Desde esta perspectiva, las causas y los efectos de actuar de una manera u otra, supondrá la obtención de los resultados planeados.

En lo que se relaciona a los proceso, indican los entrevistados que casi siempre consideran que el interés y el trato es adecuado y en general buena, en el momento de la resolución de problemas, cuando manifiestan alguna inquietud sobre su pago de nomina o al realizar algún reclamo a la administración de la empresa. Algunas veces se les brinda atención cuando tienen que resolver inquietudes que se relacionan con sus afiliaciones ante el Instituto de Seguridad Social e Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala.

Comunicación: Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja, ésta se midió con base a objetivos y funciones a los problemas laborales, personales y familiares. Se detectó que los entrevistados indican que no existe comunicación de forma clara, no expresan con confianza sus problemas, así como también se observa que el personal no se comunica de manera eficiente y rápida para el cumplimiento de sus funciones.

Resultados de la guía de observación directa.

A continuación se muestran los resultados de la guía de observación utilizada en el área de producción y ventas, ésta se realizó en horarios espaciados de 15 minutos. Se concertó cita con los representantes de la empresa y se les manifestó el objetivo del uso de la guía de observación, aplicada al tema “desarrollo organizacional”.

Ilustración No. 25

Tabla No. 6: Matriz de sentido de los resultados obtenidos con la guía de observación utilizada en el área administrativa y producción.

Pregunta	ANALISIS
¿La infraestructura de la que se dispone, es suficiente y adecuada para el cumplimiento de objetivos y responsabilidades de la Empresa?	Las instalaciones donde se encuentran actualmente es suficiente y adecuada para las operaciones que se realizan, la sugerencia seria de designar cada un grupo de colaboradores del área para que realicen la limpieza diariamente, esto para que valoren el área donde se desenvuelven diariamente.
¿Son suficientes los espacios físicos?	Cada grupo de trabajo tiene el espacio físico adecuado, la ventilación es perfecta en donde realizan los trabajos de pintura, lo que recomendaría es que el Jefe del área compre mascarillas para que a un futuro los colaboradores no padezcan de algún problema respiratorio.
¿Son adecuados y amplios para los empleados, el espacio físico que tienen asignados?	Se pudo observar el área de recreación asignados y cuenta con lo necesario para tomar sus alimentos, el área de locker están bien distribuidos, solo recomendaría crear grupos de limpieza.
¿Cuál es el estado actual de las oficinas?	Son Buenas, tiene divisiones son de Tabla yeso con alfombra, esto solo en la oficina del Jefe de área, las demás secciones no es necesario.
¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa en general?	Internamente se tiene un manual de Seguridad Industrial, y se pudo observar que los colaboradores antiguos son los únicos que utilizan las herramientas pesadas (cortadora).
¿Existe suficiente y adecuada iluminación en las áreas donde trabaja el personal?	Las conexiones eléctricas y la iluminación son las adecuadas, aprovechándose la luz del día.
¿Existe equipo técnico con el objeto de satisfacer plenamente las eventualidades?	Si, cuentan con toda la herramienta, y se observo que cada empleado se les responsabilizo por cajas de la herramienta, por lo que no podrán quejarse de que les falte herramientas.
¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?	Si, el Jefe administrativo, es quién apoya al área en cuestiones de contratos, constancias, certificados del IGSS, IRTRA, boletas de pago, etc.
¿Cuenta la empresa con servicios de agua, combustible, energía eléctrica, telecomunicaciones,, gas y medios de transporte?	Se observo que cuentan con todos los servicios por lo que no hay limitante de los servicios públicos, si se pudo comprobar que concientizan a su personal, para que no hagan mal uso de los recursos.
¿El área de atención al público, está bien distribuida?	No atienden a los clientes en el área de producción
¿Cuentan con seguridad privada?	El área de producción no es necesario ya que no tiene salidas a las calles principales
¿Cuenta el personal con áreas para tomar su hora de almuerzo?	Cuentan con un área cerca de los locker, donde se puede observar que tienen horno de microondas, refrigeradora, cafetera entre otras , para uso de toda la empresa de hierro forjado.
¿Se le proporciona al empleado áreas de descanso para turnos largos?	Se observo que no cuentan con áreas para que el empleado tome descansos para turnos largos.

Fuente: diseño propio, julio 2013

Los resultados obtenidos con la guías de observación, utilizada en las distintas áreas de la empresa, refleja en los colaboradores que el trabajo ocupa un lugar central, como experiencia en la construcción de la identidad de las personas y en la generación de recursos para su sustento. Por ello resulta importante considerar las condiciones en que se organiza el sistema de trabajo, las prácticas de la organización y la formulación de las políticas laborales.

Las experiencias de trabajo demuestran que cuando estas condiciones se conciben en equilibrio con las necesidades humanas, constituyen un importante factor de protección de la salud y ello contribuye a la construcción de un ambiente laboral más estable y seguro, al indicar los mismos colaboradores, que cuentan con el equipo, las herramientas, las instalaciones, y las áreas de descanso necesarias para el logro del desempeño de sus funciones.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de la información

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se hace un análisis de la información obtenida y detallada en el capítulo 4, haciendo dentro de la misma referencia al marco teórico utilizado en el capítulo 2, para sustentar la investigación de acuerdo a Hernández Sampieri y Méndez (2009).

La entrevista dirigida al Gerente General, y Jefes de las distintas áreas de la organización, se realizó con el fin de:

- Conocer si la empresa objeto de estudio, sabe cómo están organizados los puestos en la organización.
- Identificar la manera en cómo se comunica a su personal, y lo que tienen que hacer.
- Diagnosticar los resultados de la operación para la toma de decisiones.
- Saber si la empresa en la planeación estratégica anual tiene bien establecidos los objetivos que busca a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar si el personal de mandos medios motiva a los colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias.
- Definir si se provee del equipo y herramientas necesarias para que desarrollen sus funciones.
- Conocer si cuentan con programas de capacitación, para la mejora de sus procesos productivos.
- Determinar cómo es el ambiente de trabajo en general

En la entrevista realizada con el Gerente General, refleja que no tiene un procedimiento establecido para la manera en que debe comunicar a su personal lo que debe hacer, mostrando una débil estructura organizacional en la toma de decisiones al ser centralizada en la Gerencia General.

Así mismo no se tiene una planeación estratégica en ausencia del Gerente General, ya que es él Gerente Financiero, es quien toma las decisiones en la puesta en marcha del negocio, al subcontratar los servicios de equipo especial, o bien de mano de obra calificada, para cubrir las necesidades en los proyectos inmobiliarios.

Respecto a la organización actual de la empresa, no se cuenta con personal suficiente y la jefatura administrativa realiza varias funciones que no le permiten enfocarse en las actividades que debe realizar; al respecto se resalta la importancia de que todas las organizaciones ya sean formales e informales, estén compuestas y reunidas por un grupo de personas que busquen los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

El segundo instrumento utilizado consistió en una entrevista dirigida al personal del área de ventas de la empresa, mismo que se aplicó para:

- Saber si está satisfecho con el trato que recibe en la empresa.
- Conocer si el sistema de pago de comisiones es transparente por ventas realizadas.
- Identificar si recibe algún estímulo adicional al pago de sus comisiones.
- Definir si está recibiendo retroalimentación diaria de los alcances en ventas del día.
- Determinar si han recibido capacitación, incremento en comisiones o entrenamiento dentro de la empresa.
- Verificar si ha recibido supervisión, donde verifiquen los recorridos diarios de sus colaboradores.

El tercer instrumento utilizado, consistió en una guía de observación directa de las instalaciones e infraestructura de la empresa, la cual se aplicó para:

- Verificar la infraestructura de la que se dispone, para el cumplimiento de objetivos y responsabilidades dentro de la Empresa.
- Conocer si son suficientes los espacios físicos en la organización.
- Identificar cuál es el estado actual de las oficinas.
- Determinar si se cuenta dentro de la empresa con los servicios públicos necesarios.

El cuarto instrumento consistió en un cuestionario para evaluar los procesos de contratación, inducción, capacitación y planes de incentivo de la empresa, para conocer las siguientes condiciones:

- Conocer las normas y políticas de la organización.
- Saber las condiciones laborales.
- Verificar si existe trabajo en equipo dentro de cada área.
- Identificar las relaciones interpersonales.

El quinto instrumento utilizado, consistió en un cuestionario dirigido al personal del área de producción de la empresa, el cual tenía como finalidad:

- Evaluar si el colaborador considera que en la empresa existe buen ambiente de trabajo.
- Conocer si se tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Saber si tienen una guía para el desempeño de sus funciones.
- Identificar si existen conflictos personales entre los compañeros de trabajo.
- Describir las responsabilidades de cada colaborador de principio a fin

5.2 Desarrollo Organizacional

French y Bell (2004) dicen 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, 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.

De acuerdo a lo expresado por el Gerente General de la Empresa de Artículos de Hierro Forjado, se observa que hace un esfuerzo para delegar autoridad en su equipo de mandos medios correspondiente a las Jefaturas de Ventas, Producción y Administración, pues está consciente que su empresa una vez iniciado el proceso de expansión, no podrá involucrarse en todos sus procesos, por lo que manifiesta que fijará estrategias de cambio y metas a corto y mediano plazo, para que su equipo las alcance y se den los resultados previstos.

Según Werther y Davis (2001), dice que las funciones de la administración, deben estar enfocadas a describir las responsabilidades de los puestos, evaluar el desempeño, seleccionar y reclutar al personal y realizar programas que beneficien a los empleados, sin embargo estas funciones no se realizan a cabalidad con procesos establecidos en la Empresa de Artículos de Hierro Forjado, esto por no contar con un departamento que realice dicha gestión; esto afecta directamente el desempeño de los empleados, la productividad y la identificación con los principios, cultura y valores de la organización, debido que actualmente los empleados antiguos enseñan a los de reciente ingreso.

Estructura organizacional:

Marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. De acuerdo a la empresa objeto de análisis las tareas están bien definidas, coordinadas y controladas entre los colaboradores.

Funciones Administrativas:

Se refiere a las actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación de la empresa. Con base a los resultados obtenidos se pudo establecer, que sí están bien definidas las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Comunicación:

Es el proceso mediante el cual se transmite información de una unidad o departamento a otra. En la empresa objeto de estudio se pudo comprobar que la comunicación es un elemento importante para un eficiente trabajo en equipo para la resolución de problemas y toma de decisiones.

Franklin (2004), dice que la perfecta comunicación estimula el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas interrelacionadas por líneas de mando, lo cual no se da en la empresa, ya que según lo manifestado por los sujetos entrevistados, no existe una buena comunicación.

Involucramiento:

Es necesario que todos los departamentos de la empresa, se involucren en el diseño, la planeación y la ejecución de políticas de mejoramiento. Según se pudo establecer por medio de la Gerencia General, que si se involucran los jefes de las distintas áreas, para definir la planeación anual, sin embargo solicitará ayuda al consultor-facilitador, para que le brinde orientación y pueda mejorar sus procesos.

Relaciones Interpersonales:

Trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones que se dan en el entorno laboral y social. Juega un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, al considerar que su entorno de amigos las encuentra

entre los compañeros de trabajo, creando una atmósfera de confianza y estabilidad emocional.

Toma de decisiones:

Es el timón y la brújula con que toda empresa maneja y la enorme importancia de ellas radica en las consecuencias que producen sobre esos mismos. Se puede indicar que la empresa selecciona entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo el hecho de conseguir el resultado al satisfacer los requerimientos y solicitudes del cliente.

Según Koontz y Weihrich (2004), se debe descentralizar las funciones de cada puesto, ya que esto es una tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. El estudio reveló que la empresa no está bien organizada administrativamente, pues no se cumple con este factor. Al momento de realizar este estudio el proceso de toma de decisiones se encontraba centralizado en el puesto de la Gerencia General, por lo que no se puede satisfacer del todo las expectativas planteadas en la empresa.

Inducción:

Programa formal o informal para que los empleados de nuevo ingreso se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y con la filosofía y políticas de la organización. La Gerencia General de la organización, ve necesario realizar una inducción entre los colaboradores de la empresa, esto con el objeto de que conozcan las estrategias de crecimiento, a través de la misión, visión y retroalimentación de sus procesos.

Capacitación:

La capacitación es la forma de perfeccionar las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo. Se pudo comprobar el interés de los mismos colaboradores de recibir capacitaciones externas y poder mejorar en

cada una de las tareas asignadas, debido que actualmente no se les capacita y actualiza con temas que fortalezcan su trabajo.

Robbins y Coulter (2005), dicen que el factor clave para el desarrollo organizacional, es cuando se persigue la tecnificación de las actividades y la capacitación al personal, logrando con ello que las empresas tengan una eficiente administración de los recursos y por ende óptimos resultados con el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Planeación estratégica:

Es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno económico-social. En pocas palabras, es un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones fundamentales para guiar lo que es, lo que hace y lo que hará la organización. En este aspecto el Gerente General de la Empresa manifiesta su interés para poder mejorar sus procesos actuales por medio de planificaciones que le permitan tener una guía.

Procedimientos:

Es el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar, la intervención administrativa, necesaria para la realización de las funciones de la empresa. De acuerdo a lo expresado por el Gerente General, es necesario establecer procedimientos para que éste pueda delegar sus funciones entre el personal de confianza, de esa forma pueda dedicarse a planear y desarrollar planes en mejora de la organización.

De acuerdo a la información obtenida, se ve necesario retroalimentar estos temas en todos los niveles de la organización, esto con el objeto de crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Estableciendo un clima de confianza, respecto a que no se halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Conclusiones

1. Luego del análisis de la información, se concluye que la situación actual del desarrollo organizacional de la empresa en estudio, no es el deseado, debido que no se fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros que la integran.
2. No se tienen perspectivas del desarrollo que busque el mejoramiento y aprendizaje de los individuos para que todos ganen, especialmente los relacionados con la toma de decisiones, comunicación, involucramiento y capacitación.
3. Se determinó que el ambiente laboral en cuanto a la comunicación no es el adecuado, debido que se observa que la acción de la empresa no obedece a la sinergia comunicativa sino al poder, al control y a la acción individual que la Gerencia General emplea, sin que ello represente beneficios en términos operativos.
4. Se identificó el declive en el rendimiento del personal, esto causado por la falta de integración, identificación y desarrollo de trabajo en equipo en las actividades y procedimientos que se desarrollan.
5. Al investigar los comportamientos, valores, características y relaciones interpersonales de los colaboradores, se determinó que actúan de manera cordial entre sus compañeros de trabajo y el respeto en sus modos de conducta, lo cual no afecta el desempeño de actividades.
6. En relación a las herramientas actuales que los colaboradores utilizan, se observó que se debe establecer procedimientos internos para realizar cruces de información, debido a que se dan cambios no previstos en la orden de trabajo, lo cual provoca decadencia del valor agregado que afecta directamente el desarrollo de la empresa.

**Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aplicado a la
empresa de artículos de hierro forjado**

Introducción

Esta propuesta tiene por objeto, proveer a la empresa las herramientas administrativas como factor de éxito dentro de la organización, a través de un entendimiento de su concepción, características y métodos, los cuales, deben adecuarse a sus necesidades.

Siendo el desarrollo organizacional, una metodología de aplicación relativamente reciente, su función principal ha de ser la de tratar de resolver problemas dentro de la empresa, sirviendo de remedio a aquellos grupos que han encontrado una dificultad en particular que obstaculice su buen funcionamiento y, al final de cuentas, la consecución de sus objetivos.

Al poderse aplicar en pequeñas y grandes empresas, se ve la necesidad de aportar en el presente trabajo de Practica Empresarial Dirigida –PED-, un plan de mejoras a la Gerencia General de la empresa, el cual no es un fin o una solución a su problema organizacional, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre y al estar consientes de ello, trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Chiavenato (2006) menciona que para los autores del DO, el concepto de organización es típicamente conductista, en donde la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas en el ambiente. Cambiar las conductas de los individuos, reeducarlos, modificar sus tendencias, es cambiar la organización entera.

Justificación:

Para el Éxito:

La empresa de artículos de hierro Forjado, se encuentra bajo una considerable presión externa e interna para mejorar, esto gracias a la expansión que pretenden alcanzar. Por lo cual la alta Gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones:

- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de aceleración por medio de un nuevo miembro o un consultor, que le brinde las herramientas teóricas y prácticas, necesarias para el mejoramiento de la empresa.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso, por lo que se compromete a cumplir con las metas que se establezcan a partir de la presente propuesta.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de desarrollo organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y buen funcionamiento de las organizaciones.

Para el Fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
- La propuesta parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basada en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectación irrealista del tiempo que tomará la importancia del desarrollo organizacional.

Objetivos de la propuesta

Objetivos General:

Dotar a la Empresa de Artículos de Hierro Forjado, de herramientas que serán de utilidad para mejorar su Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos:

- Mejorar su débil Estructura Organizacional para la toma de decisiones, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y Comunicación, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.
- Apoyar la toma de decisiones.
- Buscar y encontrar riesgos y definir las oportunidades para la mejora del área

Con base al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, a continuación se presenta una propuesta partiendo de las observaciones previas. La estructura está encaminada a presentar un esquema de viable de lectura e interpretación, y que facilite su implementación por parte de la Empresa de Artículos de Hierro Forjado, para la creación de valor superior para los colaboradores de la organización, por medio de un proceso de mejora continua.

Recursos Económicos:

La empresa de Artículos de Hierro Forjado, no cuenta con recursos suficientes para implementar programas de capacitación y desarrollo que les ayude a crecer dentro de su organización para lograr un desarrollo organizacional acorde, sin embargo la Gerencia General está dispuesta a realizar modificaciones dentro de su presupuesto con el fin de invertir en aquellas áreas que les ayude a fortalecerse como una empresa sólida, de prestigio y sobre todo de trabajo en equipo. Por lo anterior, la propuesta que se presenta no necesita de mayores recursos, parte de las herramientas necesarias la empresa lo posee.

Presentación de la propuesta

1. Liderazgo en la estructura organizacional:

La investigación realizada permitió identificar y evaluar el liderazgo dentro de la empresa de artículos de Hierro Forjado, que deberá cumplir con el siguiente perfil: visionario, educador y capacidad de prestar servicio. El papel del líder, es saber influir en los demás a través de actitudes, conductas y habilidades de dirección, motivación e integración; con el fin de optimizar el quehacer de las personas, para lograr los objetivos de la empresa.

Proyecto:

Adopción de un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado hacia la Gerencia General, los Jefes de las áreas de Ventas, Producción y Administración, para el crecimiento organizacional de la empresa y su gente, a través de capacitaciones específicas para mandos medios, como se detalla a continuación:

Estrategia:

Formar líderes a nivel ejecutivo, es decir en los altos mandos y luego éstos líderes ya formados impartan los conocimientos adquiridos por medio de seminarios impartidos al personas que tienen a su cargo, trabajando por medio de la herramienta de círculos de calidad, de esta forma se compartan los conocimientos en cascada para los empleados de menor rango.

Presupuesto y programa de la propuesta de Liderazgo	
Impartido por: Asociación de Gerentes de Guatemala	Tipo: Taller Internacional “Haga crecer su empresa”
Personal propuesto para participar: Gerente General, Jefe de Ventas, Producción y Administrativo	
Inversión por participante: Q.1,800.00	Total en 4 participante: Q.7,200.00
Fecha: 04, 11 y 18 de septiembre de 2013	
Hora: de 08:30 a 18:00 horas	
Contenido del Curso	
1. Enfoca equipo y estrategias usando las herramientas de planeación estratégica.	
2. Flujo de efectivo: Incrementa tu flujo liberando efectivo escondido.	
3. Personal: Contrata jugadores Tipo A, y prescinde de los Tipos C; detecta los críticos	
4. Promesa de marca: Toma la decisión estratégica que te diferenciará de tu competencia	
5. Ideología del negocio: Clarifica tus valores y objetivos para motivar y alinear a tu equipo	

Fuente: Asociación de Gerentes de Guatemala agosto 2013.

Beneficios:

- El crecimiento conjunto de la organización y del personal, llevará a la mejora en el comportamiento de los empleados y por ende las relaciones hasta conformar equipos de trabajo.
- Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.
- Responsabilidad ante las demandas crecientes de productividad y adecuación a los cambios del mercado.
- Conciencia ética hacia el medio ambiente y sociedad.

Herramientas necesarias:

Este plan puede llevarse a cabo a través de funciones básicas de relaciones humanas entre ellas se pueden mencionar:

- Establecer objetivos personales
- Planificación del trabajo
- Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.
- Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Descripción:

Inspirar confianza, mostrar interés, comprensión, empatía y sobre todo visualizar al trabajador como ser humano y no como recurso material de la empresa, será la clave del éxito para la realización de dinámicas a través de la comunicación abierta. El propósito del líder debe inducir y fomentar:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- La visión, misión y objetivos de la empresa.
- La responsabilidad social.
- La atención a las necesidades del cliente
- Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros.

De esta manera el liderazgo puede ser reflejado dentro y fuera de la empresa, con influencia positiva, y así obtener éxito en las metas.

Nota: Si la empresa opta por emplear dinámicas para fortalecer su liderazgo, se recomienda consultar el texto: Reto al cambio de Enrique Reige e Isaac Jauli; Liderazgo de Robert N Lussier y Christopher F. Achua y Lideres para el Siglo XXI de Alfonso Siliceo Aguilar.

2. Planeación estratégica

La base de toda organización empresarial formal, es la planeación estratégica que consiste en estudiar y decidir la actividad de la empresa a futuro. Permite tomar medidas hoy, para hacer frente a los posibles problemas que se presenten mañana, tales dificultades deben ser una fuente de experiencia para la empresa. Los objetivos planeados deben ser claros y bien analizados para hacer fácil el desarrollo de las actividades para la obtención de ellos.

Es necesario se tener visión estratégica, esto permitirá tener un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio, además sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir en el futuro.

Propuesta:

Plan de acción que incluya objetivos globales e individuales para desarrollarse a largo plazo en el sector económico de la empresa.

Tiempo:

En la planeación estratégica el tiempo que se considera pertinente para que la empresa desarrolle y alcance sus objetivos es de dos a tres años, estableciendo para el efecto objetivos funcionales, cuantificables y que expliquen en forma detallada el cuánto, qué y para cuándo, debido que no se puede administrar lo que no se puede medir y evidentemente lo que se mide se hace.

Beneficios:

- Conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve.
- Conocer las medidas que tome la competencia para garantizar la supervivencia de la empresa.
- Equilibrio de las estrategias para la toma de decisiones futuras evitando riesgos.
- Visión, misión y objetivos definidos

Innovación

- Encontrar las propias herramientas para el éxito.

Herramientas necesarias:

- Benchmarking.
- FODA, (Análisis de fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Descripción:

El benchmarking ayuda a mejorar en la meta corporativa, características organizacionales, con las personas, la estructura, políticas y procedimientos, sistemas y trabajo.

El análisis consiste en medir y comparar los propios productos, servicios y/o prácticas contra las demás empresas del mismo giro mercantil, con el fin de tomarlas como parámetros a superar y mejorar. Se pueden comparar los precios, variabilidad, valor agregado, extensión territorial, clientes, proveedores, procesos, rendimiento y personal.

Para iniciar el proceso se necesita de voluntad, compromiso y el propósito de convertirse en el mejor. Es importante documentar los procesos para tener un punto de partida, que sirva para medir los progresos del desempeño.

Los pasos a seguir para la comparación son:

- Selección del proceso a comparar. (se recomienda comparar los procesos débiles de la empresa).
- Preparación. Asignar un equipo para realizar el estudio, donde exista un gerente de proyecto y un recopilador (por efectos de recursos limitados, la actividad puede ser realizada por los Jefes de las áreas de ventas y administración de la empresa de artículos de hierro forjado).

- Recopilación de datos. Es necesario diseñar la herramienta de investigación, la cual contenga el tipo de información que se necesita para compararse. Los métodos que se puede emplear para la recopilación son entrevistas:
 - a) Vía telefónica
 - b) Personales
 - c) Encuestas

- Análisis de Datos: El análisis indica cuánto, cuándo y dónde se encuentra los aspectos negativos a mejorar. Dado a la variabilidad de los resultados se puede tomar una brecha para ubicar la posición en la que se encuentra la empresa.

- Proyección. Abrir paso al proceso que cambiará los aspectos negativos. Es importante hacer un camino a futuro debido a la tendencia que puedan tomar las prácticas. Con la proyección se definirán las metas a lograr, para cumplir con el rendimiento deseado.

- Plan de trabajo. Programa específico para implantar a fin de lograr el excelente rendimiento. La acción que deberá tomar será la forma en que se logrará el propósito de los objetivos establecidos.

Para realizar el plan de acción, es necesaria una herramienta para la implantación de procesos. La ilustración siguiente muestra un ejemplo de cómo llevar a cabo un plan de registro de actividades.

Programa de trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO															
PROYECTO _____										Fecha de revisión _____					
MESES															
PROCESO	RESP.	CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AVANC. %
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

Fuente: diseño propio, agosto 2013.

- Diseño social. Especifica los alcances del proceso de comparación y para ello es necesario sensibilizar al personal ante el cambio, en la adopción de nuevas estrategias en los planes de operación. La capacitación, es fundamental para lograr el cambio en la manera de trabajar y de administrar los recursos.
- La implantación de los cambios debe estar basada en los nuevos hallazgos de mejora en procesos, cuidando los siguientes aspectos:
 - a) Sistemas de control que permitan saber cómo se desarrolla el proceso.
 - b) Recolección de información para la evaluación del nuevo proceso, que pueden ser quejas de los clientes.
 - c) Procesar la información para la toma de decisiones acerca de lo adecuado e inadecuado del funcionamiento de la empresa.
 - d) Tener una medida de seguridad que permita hacer ajustes necesarios para evitar errores en los procesos.

Después de instalado el proceso y se esté ejecutando, debe realizarse un monitoreo a fin de comprobar que la acción haya sufrido adecuaciones positivas. El reporte hecho por el personal debe contener las anomalías que se presenten durante la ejecución del proceso, esto permitirá tomar medidas correctivas.

3. Involucramiento, información y comunicación:

En ocasiones al no llevar a cabo una correcta administración provocada por la falta de involucramiento, información y comunicación entre departamentos, se descubre en su impacto en las operaciones. Por lo tanto, el manejo adecuado de la información brinda a la organización ventajas competitivas al tener un soporte para la toma de decisiones y el acceso a certificaciones que le permitirá mejorar su imagen ante la sociedad.

La información es el instrumento necesario para planificar y dirigir las actividades de la empresa, siendo un medio que facilite la supervisión de lo que se ha realizado.

Proyecto:

Administración de la obtención y el manejo del conocimiento.

Beneficios:

El aplicar un enfoque de administración del conocimiento en la empresa, puede brindar los siguientes beneficios:

- Asegurar la confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información para facilitar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones.
- Incrementar el valor agregado para el cliente y la empresa
- Desarrollo de soluciones innovadoras.
- Mejorar la transmisión de conocimiento entre los miembros de la empresa de artículos de hierro forjado.
- Desarrollo de soluciones innovadoras.

- Mejorar la transmisión de conocimiento entre los miembros.
- Estimular el desarrollo tecnológico mediante la mejora de procesos productivos
- Ser flexible ante los cambios
- Establecer las bases para crear alianzas futuras con proveedores, competencia y clientes.
- Conocer las condiciones de la empresa
- Corregir procesos y optimizar los recursos

Herramientas:

a. Documentación de procesos

- Control de información por medio electrónico, el equipo necesario consistiría en Computadora, cámara, cronómetros.
- Persona capacitada en el uso de paquetería como Office, editor de imágenes, además de tener habilidades de redacción.
- Clasificar y documentar las fuentes de información requeridas.

b. Manuales de consulta rápida de solución de problemas frecuentes.

Descripción:

Se inicia con la documentación de los procesos, para lo cual se tiene considerado realizar una captura de conocimiento de tácito a explícito. Para llevar a la práctica se deberá hacer el uso de medios electrónicos para el respaldo de la información y que este esté disponible en todo momento. La captura de los conocimientos tácitos debe empezar por definir un mapa de conocimiento (Awady Ghazini, 2004), que permita a la organización ubicar a las personas adecuadas para la consulta en la solución de problemas específicos.

Una vez realizado este mapa se procederá a seleccionar expertos de aquellas actividades que formen parte de un mismo procesos, e iniciar un proceso de codificación, para ello se puede emplear, mapeo, tablas de decisión, árbol de decisiones, descripción por medio de

reglas o recetas, modelos, caso basado en razones (CBR) y marcos (frames); el método a escoger se realizará en base a las necesidades de información de la organización.

Para el método CBR se recomienda su implementación en el área operativa, este método parte que la relación causa-efecto. Surge de hechos pasados, y que al presentarse nuevamente el problema en la producción se aplique la solución predeterminada en base a experiencias pasadas. Por lo tanto puede ser una excelente herramienta para los colaboradores de la empresa de artículos de hierro forjado, en la solución de problemas frecuentes y no tener que esperar al experto, ejemplo:

Caso basado en razones, ejemplo de aplicación en la empresa.

Síntoma	Solución
La soldadora de metal, expulsa demasiado humo	Verificar la cantidad de gasolina y los niveles de aceite lubricante.

Fuente: diseño propio, agosto 2013.

Una vez codificado este conocimiento deberá seleccionarse y ser condensado en manuales de consulta rápida, además de garantizar que el personal pueda tener acceso.

4. Capital Humano:

El capital humano (CH), es parte fundamental de la organización y la correcta gestión de ello, favorecerá los recursos técnicos y materiales. La importancia de la gente se debe a que ellos están en contacto directo con el cliente, convirtiéndose en un elemento clave para el fortalecimiento de las relaciones de la empresa.

Propuesta:

Implementación de un programa de desarrollo organizacional (PDO)

Beneficios:

- Mejora de la productividad laboral.
- Fortalecer el liderazgo para el logro de los objetivos
- Identificación personal con la empresa y mejora del clima laboral
- Análisis y solución de problemas más sistematizados
- Mejores relaciones inter-personales
- Reducción del ausentismo
- Mayor satisfacción

Herramientas:

- Programa de Desarrollo Organizacional (PDO)
- Circulo de Control de Calidad
- Evaluación del desempeño

Descripción:

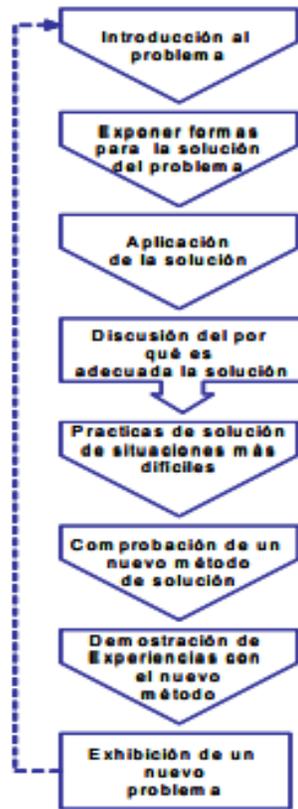
Al capacitar al personal se logra disminuir los errores comunes, reforzar los conocimientos y mejorar el desempeño en las funciones de trabajo, con el objeto de maximizar la satisfacción del cliente. Para lograr lo anterior se recomienda desarrollar el programa de PDO, y la metodología de este curso contribuye a moldear el comportamiento, motivando al empleado de bajo rendimiento a la solución de problemas.

El programa inicia al hacer la introducción de un problema y exposición del plan de acción para la solución. Posteriormente los colaboradores de la empresa de artículos de hierro forjado, deberán realizar un simulacro, aplicando la solución del problema continuando con una discusión sobre el porqué es adecuada la solución, luego se deben de practicar otras soluciones en situaciones cada vez más difíciles.

Para finalizar el curso se les pide a los participantes que aporten una nueva solución, discutiendo y demostrando las experiencias adquiridas con el método aportado. Luego se

exhibe otro problema y se repite el ciclo de adiestramiento, tal como se muestra a continuación.

Pasos para desarrollar la capacitación



Fuente: diseño propio, los conceptos fueron tomados de Davis y Newstrom (1995).

Círculos de control de calidad (CCC):

El CCC brinda oportunidad de conseguir el crecimiento personal, obtener un buen rendimiento y reconocimiento. Se conforma por un grupo de voluntarios que se reúnen (puede ser una vez al mes en horario de trabajo) después de una capacitación para estimular las mejoras en el desempeño de las funciones y al retroalimentación de conocimientos. Permite generar nuevas soluciones que serán evaluadas por la dirección para luego ser ejecutadas. Los CCC se emplean para la solución de problemas a largo plazo, obteniendo apoyo de la dirección. Lo anterior estimula a la organización a trabajar como un solo grupo con una meta en común.

Una actividad de CCC, es ayudar a reducción del gasto de la empresa, por medio de la auto-inspección del trabajo. Los pasos a seguir para la solución de problemas son:

- Selección de un problema
- Estudio de la situación
- Establecimiento de meta
- Análisis de las causas del problema
- Demostrar las causas
- Analizar la solución
- Establecimiento y comprobación de la solución
- Estandarización
- Efectos palpables
- Resultados intangibles
- Problemas principales

Evaluación del desempeño:

La valoración del desempeño, es una herramienta fundamental del capital humano, que permite programar acciones futuras para maximizar el desarrollo del individuo y de la organización. El desempeño será evaluado con base a las habilidades, actitudes, capacidades y resolución de problemas; lo anterior soportado por el reconocimiento por parte de la gerencia. Para la evaluación del desempeño del personal se propone el formato que se muestra a continuación.

Elaboración de la agenda:

Deberá estar escrita y ser entregada a todos los participantes. Esto da la idea de organización, interés y respeto por las personas que participan en el proceso. Se sugiere que se haga en papel membretado de la entidad y que contenga los siguientes aspectos.

- Contenidos a desarrollar y expositores
- Dinámicas a utilizar y animadores o coordinadores
- Fechas de cada uno de los temas y horarios
- Lugares de las reuniones
- Fecha de las evaluaciones (autoevaluaciones).

Cabe mencionar que se ha sondeado a la empresa, la cual no cuenta con un programa de inducción, capacitación y entrenamiento, para los empleados, por lo que se propone un programa, que como consultora podría ejecutar, una vez que sea implementado el desarrollo organizacional de la empresa, los costos estimados para cuatro participantes serán:

Presupuesto de Capacitación (INTECAP)

Nombre del Curso	Inversión individual
Torneados y tallados	Q. 200.00
Técnicas para la elaboración de puertas y ventanas de madera	Q. 100.00
Manejo de herramientas básicas y de operación del torno	Q. 200.00
Diseños navideños en hierro forjado	Q. 200.00
Elaboración de balcones y puertas metálicas	Q. 200.00
Soldadura industrial	Q. 215.00
Total inversión por participante:	Q.1,115.00

Fuente: INTECAP Información de Cursos 2013.

Objetivos de un Programa de Inducción:

La inducción en la empresa de Artículos de Hierro Forjado, debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Familiarizar a los colaboradores nuevos de la organización, con la estructura de la organizacional, con su visión y misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- Iniciar la integración de los nuevos colaboradores, al sistema de valores de la entidad a la que pertenezcan (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.
- Instruir a los colaboradores sobre todos los asuntos relacionados con sus departamentos o áreas de la organización, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos;

Importancia de los programas de inducción:

Mediante los programas de inducción se busca facilitarles a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos colaboradores.

Presupuesto integrado de la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional

No.	Descripción de actividad	Costo individual	Costo total
1	Taller Internacional “Haga crecer su empresa”	Q 1,800.00	Q 7,200.00
2	Capacitaciones en INTECAP	Q 1,115.00	Q 4,460.00
3	Gastos de papelería para evaluaciones		Q 1,000.00
4	Otros		Q 1,000.00
Total:		Q 2,915.00	Q 13,660.00

Observación: A cambio de la inversión que se haga en la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional, la empresa puede obtener resultados financieros favorables en las ventas, ya que al implementar catálogos de promociones, mejorar los procesos de comunicación, desarrollar capacitaciones y dar entrenamiento al personal, los ingresos tienen que presentar una mejora, debido a que se puede realizar y ofrecer nuevos accesorios hechos a base de hierro forjado, esto tiende a ampliar la cartera de clientes y lo que es mejor aun, detectar nuevos compradores.

No se conocen los ingresos que la empresa actualmente tiene en sus ventas, pero para medir el retorno de lo invertido por la propuesta, se sugiere se realicen comparaciones de forma mensual o trimestral de acuerdo a las ventas obtenidas.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Administración de Recursos Humanos, (7ª. Ed.)* México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, (7ª. Ed.)* México, McGraw-Hill.
- Creswill, John. (2005) *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas, (2da. ed.)*. México, editorial Pearson Educación.
- Cummings, Thomas y Worley, Christopher. (2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio* . (8va. ed). México, Thomson Learning.
- De Faria, Fernando. (2004) *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México, editorial Limusa.
- Franklin Enrique. (2004) *Organización de Empresas: Análisis Diseño y Estructura* México, Mcgraw-Hill.
- French, Wendel; Bell, Ceci. (2004) *Desarrollo organizacional, aportes de las ciencias de las conductas para el mejoramiento del desarrollo organizacional. (5ta ed.)*. México, editorial Prentice Hall.
- Garzón, Manuel. (2005) *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá: editorial Universidad del Rosario. ISBN 958-8225-42-6.
- Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida. (2012), Guatemala. Universidad Panamericana.

- Guizar, Rafael. (2008) *Desarrollo Organizacional*, (3ra ed). México, editorial McGraw-Hill.
- Harris, Jeff. (2005) *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: The Haworth Press Inc.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2005). *Metodología de la Investigación*, (4ta ed). México, Mc Graw Hill.
- Hernández Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.) México, McGraw-Hill.
- Ixcot, Irene. (2006) *Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (2004) *Administración: Una perspectiva global*. (12ª ed). México, McGraw Hill.
- López, Luis. (2010) *Plan de mejoramiento en el desarrollo organizacional del personal, medición del trabajo y optimización de los procesos productivos de la empresa Trouw Nutrition*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Lussier, Robert y Achúa, Christopher (2010) *Liderazgo Teorías, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ta. ed). Argentina, Thomson.
- Manual de estilo de trabajos académicos. (2007). Guatemala. Universidad Panamericana.
- Montenegro, José. (2003) *El desarrollo organizacional y su efecto en el clima laboral*. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

- Porret, Miguel. (2008) *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las Organizaciones*. Madrid, editorial ESIC.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005) *Administración*. (8va edición). México, editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, Joaquín. (2007) *Administración Moderna de Personal*. México, editorial Cengage.

Anexos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: Desarrollo Organizacional de una empresa de artículos de Hierro Forjado

Instrumento 1

Dirigido al Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Producción y

Jefe de Ventas de la empresa de Hierro Forjado:

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenas días/tardes, la siguiente entrevista se elaborará con el objetivo de evaluar la situación de la empresa respecto al Desarrollo Organizacional, por lo que se le requiere unos minutos para que atienda la siguiente entrevista.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Sabe con claridad cómo están organizados los puestos en su empresa?
3. ¿De qué manera comunica a su personal, lo que tienen que hacer?
4. ¿Cuáles son los objetivos que busca la empresa a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?
6. ¿Usted considera que se provee del equipo y herramientas necesarias al personal para que desarrollen sus funciones?
7. ¿Tiene programas de capacitación, puede mencionar cuáles son?
8. ¿Qué problemas ha tenido últimamente con sus clientes?
9. ¿Qué problemas ha tenido últimamente con sus proveedores?
10. ¿Sabe cuánto debe vender mensualmente para estar por arriba del punto de equilibrio?
11. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en general?
12. ¿Qué tipo de liderazgo se da dentro de la empresa?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: Desarrollo Organizacional de una empresa de artículos de Hierro Forjado

Instrumento 2

Cuestionario dirigido al personal del área de ventas

Buenas días/tardes, el siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar la situación actual de la empresa respecto al desarrollo organizacional, por lo que se le requiere unos minutos para responder las siguientes preguntas, el cual es confidencial. De antemano se agradece su colaboración, respondiendo con la mayor sinceridad.

Instrucciones: Favor de marcar una X en la opción que elija como respuesta.

1. ¿Está satisfecho con el trato que recibe en la empresa?

1. SI 2. NO

2. ¿Es transparente el sistema de pago de comisiones por ventas realizadas?

1. SI 2. NO

3. ¿Recibe estímulos adicionales al pago de sus comisiones?

1. SI 2. NO

4. ¿Cómo califica los recursos que le brinda la empresa, para cumplir sus funciones?

1. Buenos 2. Regulares 3. Malos

5. ¿Recibe retroalimentación diaria de los alcances en sus ventas del día?

1. SI 2. NO

6. ¿Ha recibido alguna supervisión, donde verifiquen sus recorridos diarios?

1. A veces 2. Siempre 3. Nunca

7. ¿Existe algún programa de promociones dentro de la empresa?

1. SI 2. NO

8. ¿Siente confianza de expresar sus opiniones y sugerencias?

1. SI 2. NO 3. A veces 4. Siempre

9. ¿Su jefe inmediato le permite tomar decisiones?

1. SI 2. NO



Instrumento 3

Guía de observación directa

Nombre de área observada: _____

Preguntas a contestar durante la observación:

1. ¿La infraestructura de la que se dispone, es suficiente y adecuada para el cumplimiento de objetivos y responsabilidades de la Empresa?

1. SI 2. NO

2. ¿Son suficientes los espacios físicos?

1. SI 2. NO

3. ¿Son adecuados y amplios para los empleados, el espacio físico que tienen asignados?

1. SI 2. NO

4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?

1. Buenas 2. Regulares 3. Malas

5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa en general?

1. SI 2. NO

6. ¿Existe suficiente y adecuada iluminación en las áreas donde trabaja el personal?

1. SI 2. NO

7. ¿Existe equipo técnico con el objeto de satisfacer plenamente las eventualidades?

1. SI 2. NO

8. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?

1. SI 2. NO

9. ¿Cuenta la empresa con los siguientes servicios:?

_____ Agua	_____ Combustible
_____ Energía Eléctrica	_____ Telecomunicaciones
_____ Gas	_____ Medios de transporte

10. ¿El área de atención al público, está bien distribuida?

1. SI 2. NO

11. ¿Cuentan con seguridad privada?

1. SI 2. NO

12. ¿Cuenta el personal con áreas para tomar su hora de almuerzo?

1. SI 2. NO

13. ¿Se le proporciona al empleado áreas de descanso para turnos largos?

1. SI 2. NO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: Desarrollo Organizacional de una empresa de artículos de Hierro Forjado

Instrumento 4

Cuestionario para evaluar los procesos de contratación, inducción, capacitación y planes de incentivo.

Dirigido a todo el personal de la empresa de Hierro Forjado

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación; por lo que se agradece conteste con veracidad los datos que se le solicitan, en virtud de que cada uno de ellos tiene una especial importancia.

Instrucciones: Conteste donde se le indique o según sea el caso marque con una (X), si requiere de más espacio utilice el reverso de la hoja, indicando el punto que corresponda.

Puesto que desempeña: _____

Área donde se desempeña _____

1. NORMAS Y POLITICAS

Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa tanto para los directivos como para los empleados.

Conozco la visión, misión.

La misión, visión, valores, objetivos y políticas, son conocidos y entendidos por todo el personal.

Las normas y políticas, son claras y entendibles.

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa tanto para los directivos como para los empleados.	<input type="radio"/>				
Conozco la visión, misión.	<input type="radio"/>				
La misión, visión, valores, objetivos y políticas, son conocidos y entendidos por todo el personal.	<input type="radio"/>				
Las normas y políticas, son claras y entendibles.	<input type="radio"/>				

2. Condiciones Laborales

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Mi salario suele satisfacer mis necesidades básicas.	<input type="radio"/>				
Mi lugar de trabajo maneja condiciones físicas adecuadas, favorables para mi salud como: higiene, buena iluminación, aire y oxigenación, etc.	<input type="radio"/>				
La empresa se preocupa por investigar y mitigar los riesgos de los puestos de trabajo.	<input type="radio"/>				

3. Trabajo en equipo

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor.	<input type="radio"/>				
Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo.	<input type="radio"/>				
Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros.	<input type="radio"/>				

4. Sentido de pertinencia

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Siento orgullo al ser parte del la familia de Artículos de Hierro Forjado.	<input type="radio"/>				
Me gusta asumir nuevas responsabilidades en el trabajo, además de las que tengo	<input type="radio"/>				
Me preocupo por cuidar, mantener aseado y ordenada las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la empresa.	<input type="radio"/>				

5. Relaciones interpersonales

Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo.

Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan.

Existen actividades de integración familiar y reconocimiento de aptitudes o actitudes de nuestros familiares en Artículos de Hierro Forjado.

Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo.

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>				
Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan.	<input type="radio"/>				
Existen actividades de integración familiar y reconocimiento de aptitudes o actitudes de nuestros familiares en Artículos de Hierro Forjado.	<input type="radio"/>				
Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo.	<input type="radio"/>				

6. Nivel de capacitación y desarrollo

La empresa me brinda programas de capacitación adecuados.

Se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación).

Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo y a la empresa en general.

Considero que mi formación académica es muy adecuada para el cargo que desempeño.

En el último año he asistido a actividades de formación externa por cuenta de mi empresa.

Considero que la calidad de las actividades de capacitación son buenas.

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
La empresa me brinda programas de capacitación adecuados.	<input type="radio"/>				
Se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación).	<input type="radio"/>				
Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo y a la empresa en general.	<input type="radio"/>				
Considero que mi formación académica es muy adecuada para el cargo que desempeño.	<input type="radio"/>				
En el último año he asistido a actividades de formación externa por cuenta de mi empresa.	<input type="radio"/>				
Considero que la calidad de las actividades de capacitación son buenas.	<input type="radio"/>				

7. Procesos internos

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Considero que el interés y el trato del área de atención al cliente es adecuada y en general buena.	<input type="radio"/>				
La empresa me proporciona la atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mí nomina o realizar reclamos.	<input type="radio"/>				
La empresa se ha preocupado por realizar campañas publicitarias, de nuestros productos.	<input type="radio"/>				
Se me brinda atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mis afiliaciones (IRTRA, IGSS,)	<input type="radio"/>				
Considero que la atención que me brinda el área de Administración a mis necesidades es adecuada.	<input type="radio"/>				

8. Comunicación

	Nunca	casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Me comunican de forma clara los objetivos, funciones y tareas de mi trabajo.	<input type="radio"/>				
Siento que se me brinda la confianza y el tiempo para expresar mis problemas laborales, personales y familiares.	<input type="radio"/>				
En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de manera eficiente y rápida.	<input type="radio"/>				

¿Qué cursos de capacitación, propone usted para que se impartan en la empresa?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: Desarrollo Organizacional de una empresa de artículos de Hierro Forjado

Instrumento 5

Cuestionario dirigido al personal del área de producción

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su sentir con respecto al trabajo que usted realiza, por eso es muy importante que conteste con sinceridad y que no deje preguntas sin respuesta, ya que los resultados servirán para que la empresa mejore.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste según su experiencia y conocimiento del tema en esta empresa. Marque con una “X” un solo cuadro de la columna que corresponda a su respuesta.

No.	Pregunta	Opción de Respuesta		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Siento confianza para expresar mis opiniones y sugerencia	5	6	8
2	Considero que existe un buen ambiente de trabajo	9	10	
3	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo	14	5	
4	Tengo una guía para el desempeño de mis funciones		15	4
5	Mi jefe se interesa por mi capacitación		3	16
6	Recibo algún tipo de recompensa por el trabajo que realizo	2	5	12
7	La comunicación verbal y escrita en la empresa es clara	5	10	4
8	Cuento con las herramientas para realizar mi trabajo	14	5	
9	Me gusta trabajar en equipo	15	4	

Gracias por su colaboración y atención