



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INTERVENCION CON ENFOQUE SOCIO-TECNICO
EN LA ORGANIZACION, PARA EL MEJORAMIENTO
DE LOS RESULTADOS DE EMPRESA Y DEL PERSONAL

REPORTE LABORAL
Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología
Presenta

LAURA MENDOZA OSORIO

Asesor: Lic. Humberto Patiño Peregrina

JUNIO, 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

156
Zj



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Amado Dios mil gracias por cambiar mi vida y salvarme a través de Jesucristo.
Gracias por enseñarme a buscar la excelencia y conocer que eres una realidad.**

Gracias papá por tu ejemplo y entrega, nunca olvidare tus enseñanzas e interés de que llegara este momento.

Gracias mamá por ser mi amiga, escucharme y alentarme a seguir adelante, siempre apreciaré tu corazón dador.

Lucero, Erick, Ernesto y Zahlere, es un privilegio tenerlos como mi familia, recibir su amor y tenerlos como ejemplo.

Ester y Fernando, gracias porque su vida me inspira a buscar la integridad y a mantener mi amor por Cristo.

Agradezco a mis amigos que me han alentado y enseñado que se puede tener una vida de calidad: Fabricio y Adriana, Jeny y Alfonso, Tati y Hugo, Manuel y Rosy, Cesar Mauricio Ramírez, Ricardo Skladal, Pedro Valdez, Alejandro Viascan y Lillana Ibarra.

Gracias a Centro de Capacitación y Servicios, S.C. por darme la oportunidad de desarrollarme y brindarme el apoyo para la realización de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCION	i
ANTECEDENTES	
I. LA ORGANIZACION Y SU PRODUCTIVIDAD	1
I.1 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.....	3
I.2 PRODUCTIVIDAD.....	6
I.3 PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS BASICOS DE LA ORGANIZACION.....	9
I.4 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	13
II. TECNICAS DE INTERVENCION ORGANIZACIONAL	20
II.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	23
II.2 SISTEMA SOCIO-TECNICO.....	32
III. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION SUJETO DEL REPORTE	
III.1 RAMO INDUSTRIAL.....	39
III.2 ANTECEDENTES.....	41
III.3 PRODUCTOS.....	44
III.4 CLIENTES.....	44
III.5 PROVEEDORES.....	47
III.6 COMPETENCIA.....	47
III.7 ORGANIZACION.....	49
III.8 TECNOLOGIA.....	49
III.9 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.....	51
III.10 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO.....	51
III.11 FACTURACION ANUAL.....	53
IV. PROCEDIMIENTO	
IV.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	54
IV.2 ELECCION DE ESTRATEGIA DE INTERVENCION Y MOTIVO DE LA MISMA.....	61
IV.3 INTERVENCION.....	62
V. EVALUACION	69
VI. ANALISIS	82
VII. CONTRIBUCION	90
ANEXOS	93
BIBLIOGRAFIA	I

INTRODUCCION

Hoy más que nunca México requiere de organizaciones productivas que operen como plataforma del crecimiento económico, lo cual implica un análisis profundo del tipo de resultados que están obteniendo y del nivel de aprovechamiento de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos de que disponen.

Como resultado de realizar una evaluación de esta naturaleza los problemas que merman la productividad se hacen evidentes y conllevan a plantear estrategias integrales de solución, las cuales pueden implicar desde el replanteamiento del nicho de mercado, adecuación de los productos o servicios a las nuevas necesidades de los clientes, adecuación de los procesos de producción hasta el mejoramiento del desempeño del personal.

Sobre este último aspecto resulta interesante observar diferentes estrategias que se emplean para lograr que el recurso humano asegure la productividad, algunas de ellas son la aplicación de políticas de premio y sanción, programas de capacitación, el ejercicio de cierto tipo

de aseguramiento de calidad, etc; todas ellas útiles pero con resultados poco significativos cuando se trabajan de manera aislada considerando que al cabo de cierto tiempo de aplicar algunas de estas acciones las organizaciones se enfrentan con problemas adicionales como el desgaste mismo que llega a tener el personal al tratar de generar mejoras, sin ningún éxito.

Bajo estas circunstancias es necesario diseñar estrategias integrales para la solución de los problemas en las organizaciones, ya que en el caso de empresas que se han conceptualizado como un sistema donde cada una de las partes que las componen no se pueden mover sin que se afecten unas a otras, se cuenta con experiencias de intervenciones que contemplan el manejo de varios factores con el logro de resultados satisfactorios.

Un ejemplo de este enfoque de intervención es el sociotécnico, entendiéndose como Socio / En referencia a la gente involucrada en el trabajo, sus roles y sus responsabilidades, su comportamiento individual y sus interacciones sociales, comunicación y relaciones interpersonales.

Técnico / Alude a una tarea en particular que se debe realizar y la tecnología para lograrlo, maquinaria, herramientas, equipo instalaciones, métodos y procesos. Considerando un tercer aspecto el de organización, donde la estructuración de departamentos y puestos tienen un papel fundamental por el impacto que ejercen sobre los resultados.

De acuerdo a lo anterior el presente reporte laboral describe un proceso de intervención en una planta de productos lácteos, que tuvo como propósito reducir en el personal de línea problemas de rotación, inasistencia, incapacidad, faltas a las normas de aseguramiento de calidad y rechazo de producto terminado, afectando seriamente su productividad, éste contemplo acciones integrales en tres áreas vitales:

- a) Su tipo de organización
- b) La tecnología en sus métodos de trabajo
- c) Su aspecto social

Para el desarrollo de este trabajo se conformó un equipo interdisciplinario donde la participación del psicólogo del trabajo facilito la combinación de acciones de corte técnico orientadas a la tarea, así como de organización y sociales, colaborando principalmente en el

diseño de la estructura de organización, la adecuación y formalización de funciones, así como la integración de un programa de capacitación. Todo esto para apoyar el desarrollo de aspectos conductuales que facilitaran la solución de los problemas, tales aspectos se refieren al desempeño del liderazgo por una parte y por otra al desempeño del personal operativo principalmente para realizar su trabajo asegurando la calidad de los productos.

En el primer capítulo se analiza a la organización como un sistema abierto así como los factores que influyen en su productividad.

En el segundo capítulo se describe el Desarrollo Organizacional como un proceso de intervención en la empresa, así como el sistema socio-técnico en específico.

El tercer capítulo especifica las características de la empresa sujeto del reporte.

En el cuarto capítulo se detalla el proceso de intervención en la empresa mediante un enfoque socio-técnico, distinguiendo las acciones realizadas en el subsistema organización, subsistema tecnológico y en el subsistema social.

En el quinto capítulo se compara la situación de la empresa antes y después de la intervención.

En el sexto capítulo se realiza un análisis de la intervención identificando los factores que permitieron mejorar los resultados de empresa y se identifica de igual forma las limitaciones del trabajo realizado, especificando los puntos a mejorar y fortalecer en futuras intervenciones.

Finalmente el séptimo capítulo especifica la contribución del presente reporte para ampliar la participación del psicólogo del trabajo en la solución de problemas organizacionales, la contribución a la ciencia aplicada y la contribución para la empresa sujeto del reporte

I. LA ORGANIZACIÓN Y SU PRODUCTIVIDAD

Es importante diferenciar que es una organización, de lo que es una empresa, entendiéndose ésta última de acuerdo con la distinción de Audirac y cols. (1994), como una unidad economicosocial en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa, considerando que los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.**
- b) Materias primas.**
- c) Dinero.**
- d) Hombre.**
- e) Sistemas.**

Por otro lado a la organización la describe como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

- a) Una organización siempre incluye personas.**

b) Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir interactúan.

c) Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.

d) Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados, compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

a) Han de generar valor económico.

b) Han de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.

c) Han de mantener su continuidad a través del tiempo.

d) Han de perseguir el desarrollo de las personas que la componen

(Ackoff, 1983, Audirac, 1994 y Bain, 1985).

1.1 La organización como sistema

Para entender el funcionamiento de la organización es necesario visualizarla como un sistema, es decir como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad (Audirac, 1994 y Gibson, 1991).

A partir de esto el análisis de la organización se puede abordar en dos dimensiones según la teoría de sistemas:

1. Con un enfoque analítico.- En donde los fenómenos son analizados mediante un proceso por el que se segmenta el todo en partes más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento del todo **Se sintetiza.**

2. Con un enfoque global.- En donde los fenómenos son analizados mediante un proceso por el que se vincula a las partes, su interdependencia e interrelación para comprender el todo **Se integra.**

Con la teoría de organizaciones, se busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr

efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los puntos de conflictos con sus componentes (Audirac, 1994).

Se considera como las partes básicas de un sistema:

a) Entrada. Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.

b) Proceso. Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.

c) Salida. Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.

d) Retroalimentación. Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.

e) Regulador. Su función es administrar el desempeño del sistema desde la entrada hasta la retroalimentación, así como el impacto del medio.

f) Medio. Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, así mismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema (Ackoff, 1983, Audirac, 1994, Gibson, 1991, Picazo, 1991).

De la organización como sistema se deben considerar dos puntos:

El primero es que se encuentra vinculado con el medio que le rodea, y éste le determina aspectos como las fuentes de abastecimiento de materias primas, reglamentaciones de gobierno, necesidades del mercado, etc. ante las cuales la organización reacciona.

El segundo punto se refiere a la comprensión del ciclo que se desarrolla dentro del sistema iniciándose con la toma de recursos del medio para transformarlos a lo largo de sus procesos y regresarlos como un producto (Gibson, 1991, Newton, 1974 y Picazo, 1991).

Los elementos interdependientes que participan en el ciclo del sistema interno se identifican como: humanos, tecnológicos, de organización, la estructura y las normas sociales. Significando el ciclo interno de la organización un reto continuo para asegurar lo que se ha identificado como su productividad (Beckhard, 1973 y Sink, 1985).

I.2 PRODUCTIVIDAD

Al considerar que una organización está constituida por un grupo de personas ligadas entre sí por una relación formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales, se puede identificar que existen cuatro aspectos de vital importancia para esta de acuerdo con Bain (1985):

En primer lugar, el contar con una demanda de sus productos y servicios.

En segundo lugar, contar con los recursos suficientes para satisfacer la demanda. La organización existe con un propósito determinado y el cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos.

En tercer lugar todas las organizaciones tienen la necesidad de ser eficaces o de cumplir con sus resultados. Esos resultados se logran reuniendo y combinando cierta cantidad de recursos. La eficacia no tiene nada que ver con los costos, en forma práctica normalmente existe cierta preocupación por los costos cuando se trabaja para

alcanzar ciertos resultados, pero la atención se centra en los resultados.

En cuarto lugar, la necesidad primordial de cualquier organización es la efectividad, ésta no está relacionada con los resultados sino con lo bien que se llega a ellos. Si la eficacia tiene que ver con la generación de resultados, la efectividad, por su parte, se enfoca a minimizar los costos relacionados con la producción de esos resultados.

Tanto la eficacia como la efectividad es uno de los elementos de la "Productividad", entendiéndose por ésta:

La relación entre el monto de productos generados por el sistema a lo largo de un cierto periodo de tiempo y la cantidad de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, utilizados para su creación (Beckhard, 1973 y Sink, 1985).

Por lo anterior la productividad es una preocupación constante de toda organización y el comprender los elementos que la componen se hace fundamental.

FIG. 1

FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

PROPUESTOS POR PROKOPENKO (19 87)

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

FACTORES DUROS	FACTORES FLEXIBLES	FUENTES ESTRUCTURALES	RECURSOS NATURALES	INFRAESTRUC- TURA Y GOBE-
- PRODUCTO - INSTALACS. Y EQUIPO - TECNOLOGIA - MATERIALES Y ENERGIA	- PERSONAL - ORGANIZACION Y SISTEMAS - MÉTODOS DE TRABAJO -ESTILO GEREN- CIAL	- ECONOMIA - DEMOGRAFI COS Y SOCIA- LES	- HUMANOS - TIERRA - ENERGIA - MATERIALES	- MECANISMOS INSTITUCIONAL ES - POLITICAS Y ESTRATEGIAS - INFRAESTRUC TURA - RELACIONES PUBLICAS

I. 3 PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a la figura No. 1 propuesta por Prokopenko (1987) se puede diferenciar que existen factores externos que impactan la productividad, como también existen factores internos que se pueden clasificar en dos grupos: factores duros (por no ser fáciles de cambiar) y factores flexibles (por ser mas sencillos de cambiar). Los factores duros incluyen productos, tecnología, equipo y materias primas, mientras que los factores flexibles incluyen el recurso humano, sistemas organizacionales y procedimientos, estilos de liderazgo y métodos de trabajo. A continuación se describe de manera general cada uno de los factores internos.

Factores Duros

Producto

Su productividad se refiere a la capacidad de estar en el lugar indicado, en el tiempo indicado y a un precio razonable. El principio respecto del costo - beneficio es incrementar los beneficios al mismo costo o reducir el costo por los mismos beneficios.

Instalaciones y equipo

Estos juegan un papel central para el aseguramiento o incremento de la productividad y deben observar los siguientes aspectos:

- Buen mantenimiento.
- Operar las instalaciones y equipo en condiciones óptimas del proceso.
- Incrementar la capacidad instalada eliminando cuellos de botella y corrigiendo desviaciones.
- Reducir tiempos muertos y hacer mas efectivo el uso de maquinaria y capacidad instalada.

La productividad de instalaciones y equipos se puede mejorar teniendo cuidado de sus uso, edad, modernización, planeando la producción y manteniendo su control.

Tecnología

La innovación tecnológica constituye un importante recurso de alta productividad. Incrementa el volumen de bienes y servicios, mejora la productividad y genera nuevos mercados (Baim, 1985 y Prokopenko, 1987).

Materiales y Energía

Estos recursos vitales de la productividad contemplan materia prima directa e indirecta, el principio es controlar la merma y desperdicio.

Factores Flexibles

Fuerza Laboral

Como el principal recurso y factor central para la productividad, el recurso humano juega un papel fundamental con dos aspectos, su compromiso y su efectividad.

Sobre el compromiso se debe comprender, que el recurso humano no solo varía en su tipo de habilidades, sino también en su nivel de motivación, el cual se puede estimular a partir de los siguientes factores:

- La introducción de valores que provoquen cambios en las actitudes.
- Programas de incentivos que refuercen los buenos resultados del personal, estos incentivos no tienen que ser solo monetarios, se puede considerar mayor participación en decisiones, oportunidades educativas, obsequios especiales, etc.

- El desempeño del liderazgo que pueda movilizar al equipo de trabajo hacia el incremento de la productividad.
- Generando mayor participación de los empleados en el mejoramiento de los métodos y procedimientos de trabajo, motivando la creatividad.
- Oportunidad de desarrollo y crecimiento en el puesto y en la organización.

Respecto de la efectividad del recurso humano ésta se refiere a la capacidad de su esfuerzo por producir resultados en volumen y calidad, lo cual depende de la función de los métodos, la tecnología, la habilidad personal, el conocimiento, las actitudes y aptitudes.

Organización y Sistemas

Su productividad se refiere a la disposición de una organización flexible, que evite el burocratismo y permita tener procesos de trabajo ágiles para dar una respuesta oportuna y adecuarse a los cambios, en ese mismo sentido los sistemas requieren de oportunidad, su adaptabilidad a los cambios también es vital, así como su actualización constante.

Métodos de Trabajo

Respecto de los métodos de trabajo su productividad se asegura en tanto éstos se mantengan estandarizados y por otra parte, que puedan optimizarse a fin de mejorar la calidad y la productividad.

(Baim, 1985 y Prokopenko, 1987)

LA FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

De acuerdo con Baim (1985), son cinco los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de los directivos. A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad. En seguida se listan algunos de ellos.

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad y el cumplimiento de

las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente, es claro que el clima de cualquier situación laboral no solo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo. Administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo.

2. Este se refiere al problema de los reglamentos gubernamentales que al ser cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertirse en instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor.

3. El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad. Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la uniformidad de propósitos y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se

desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados, tanto el tamaño como la madurez organizacional tiende a restringir el incremento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran desarrollan una rigidez molesta, una complacencia obstinada y una veneración por el status quo.

Cuando las organizaciones son jóvenes también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuestas a probar cualquier cosa por lo menos una vez, según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad, es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos, en tanto el exceso en costos aparece claramente en la nómina y en las prestaciones, el costo real se esconde detrás de esa

lentitud con la cual la organización puede responder ante un cambio. La estructura de la organización debe ser más operativa que burocrática.

4. Este se refiere a la incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo, siendo que en esta fuerza antes predominaban los obreros y ahora está formada sobre todo por empleados, este cambio ha tenido lugar antes de que la mayor parte de la organización haya tenido tiempo para determinar la forma más precisa de cuantificar la producción real, física y tangible pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos a medirlo, sin embargo, tales mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de la productividad.

Muchos parámetros comunes de medición, como el rendimiento o producción por hora, no toman en cuenta los cambios, ya sea en el costo de la mano de obra, o en el precio de la venta del producto o servicio producidos por ese insumo de trabajo.

Al carecer de mediciones es imposible efectuar evaluaciones a diferencia de cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos, las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los

directivos puede dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

5. Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, diseño y disposición. El diseño de la instalación influye en el flujo del trabajo y en la continuidad con que puede llevarse a cabo, también es importante el equilibrio entre el tamaño de la instalación y el volumen de trabajo que habrá de realizarse.

La maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad, si la maquinaria y el equipo son antiguos, están desgastados, son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias.

La tecnología actual y sus constantes mejoras pueden ser un problema para la productividad cuando la persona que toma la decisión final sobre una inversión, o la que efectúa la compra, no sabe qué son ni para qué sirven, la maquinaria y el equipo pueden convertirse en un factor limitativo de la productividad.

La calidad de las materias primas y la continuidad de su abastecimiento también afectan la productividad, cuando por disminuir costos se pasan por alto las especificaciones resulta que salen mas caros los tiempos muertos, reprocesos o rendimientos que resultan por materia prima de mala calidad o incumplimiento de su entrega.

La productividad también se ve afectada por los conflictos que surgen al interior de la organización, entendiéndolos a éstos como el choque de exigencias opuestas. Es posible que los conflictos surjan en cualquier nivel de la organización y, como es de esperarse, existen gran variedad de teorías acerca de sus causas.

Sin embargo puede considerarse la existencia de los conflictos como característica necesaria y hasta saludable de la vida de los organismos que independientemente de su naturaleza, cuando éstos no son resueltos crean costos personales y costos para la organización que afectan directamente a su productividad (March, 1980 y Newton, 1974).

Cada uno de estos factores descritos de manera general representan para la organización un constante reto en búsqueda de soluciones efectivas que solo pueden obtenerse mediante intervenciones estructuradas.

II. TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La tarea permanente de asegurar la productividad de la organización ha dado lugar al desarrollo de estrategias de intervención con el fin de analizar y comprender el comportamiento del sistema y de cada una de sus partes, para determinar acciones integrales que permitan la solución de problemas o bien el aprovechamiento de oportunidades que le brinde el entorno, para crecer y fortalecerse en su operación.

Es conveniente hacer la distinción entre las intervenciones en el sistema de organización y lo que significa intervenir en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado. En el primer caso el simple hecho de recopilar datos para conocer que pasa al interior de la organización es una manera de intervenir. El hecho mismo de que los datos se engendran en relación con el proceso de vida del organismo, quizá provoque muchas discusiones acerca de percepciones y sentimientos, sobre si se compartirá la información y acerca de la determinación implícita de los problemas. A menudo se presentan niveles de motivaciones ya que los sujetos toman conciencia del medio ambiente en que se encuentra su organismo y prestan más atención a la forma en que ellos operan en sus responsabilidades. En

consecuencia, el hecho de recopilar datos *per se* puede ejercer un fuerte impacto en la organización (Newton, 1974).

Un segundo tipo de intervenciones es fruto de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización. Para éste tipo de intervenciones se requiere de cierta tecnología que en general se considera un aspecto nuevo y en desarrollo de la formación de las organizaciones, ya que hay mucho por hacer para afinar los procedimientos técnicos existentes. En el momento actual la tecnología se encuentra aún bastante circunscrita y las posibilidades de crear nuevas formas de intervenir eficazmente y enfrentarse de manera mas profunda al sistema complejo de la organización, son infinitas y el futuro de las organizaciones depende de la aplicación creativa de muchos conocimientos en búsqueda de una mayor eficiencia de la organización (Amo, 1984, Newton, 1974 y Sink, 1985).

El origen de las intervenciones se identifica en el Movimiento de Desarrollo de los Recursos Humanos y surge como reacción contra las doctrinas tayloristas y al movimiento de las Relaciones Humanas, ya

que ambas consideran la organización como sistema cerrado, contemplan sólo algunos elementos intraorganizacionales e ignoran la importancia de las relaciones de la organización con su medio (Amo, 1984).

II.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (D. O.) el cual se puede definir como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta dirección para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas para el desarrollo de personas y grupos, perfeccionamiento de métodos, renovación de sistemas abiertos y optimización de los procesos, aplicando instrumentos de comportamiento técnico, humano y administrativo, implica un diagnóstico sistemático, el desarrollo de un plan estratégico y movilización de recursos para la aplicación de dicho esfuerzo (Audirac, 1994, Beckhard, 1973, Castaño, 1980 y Prokopenko, 1973).

Identificar el nacimiento del D. O. de acuerdo con Audirac, Domínguez, León, López y Puerta (1994) no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes pero se pueden distinguir tres etapas en su evolución:

Primer etapa: Entrenamiento de laboratorio (1944 - 1958)

La cual se caracterizó por el entrenamiento en relaciones humanas, vía

laboratorio de experimentación, permitiendo hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal desde dos perspectivas, Grupos de aprendizaje de destrezas cognoscitivas y Grupos de aprendizaje vivencial.

Durante éste periodo se acuñó el termino de Desarrollo Organizacional, como una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.

A pesar de que ésta etapa de Entrenamiento en Laboratorio hizo que el D. O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva, algunos de sus participantes lo confundieron con simples dinámicas de grupos de relaciones humanas.

Segunda etapa: Investigación en rastreos de retroinformación de la organización (1946 - 1948)

En esta etapa se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, como el

clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, etc. aplicada a fenómenos micro y macro organizacionales permitiendo así que el D. O. adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización, sumándose así a los aspectos psicológicos educativos de la primer etapa, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

Tercer etapa: La organización socio - técnica (1948 - 1970)

En esta etapa la organización se ve como un sistema para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un trabajo definido, logrando establecer "grupos autónomos de trabajo" .

Dicho desarrollo proporcionó al D. O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo).

Dichas dimensiones se asocian a las ya señaladas en las etapas históricas anteriores (Audirac y cols, 1994)

Las situaciones en que el D. O. ha intervenido se relacionan con :

1.- La necesidad de cambiar la estrategia gerencial: Esto implica la identificación y planeación del destino, determinación de objetivos y metas, así como el crecimiento de la tecnología.

2.- Necesidad de un mejor clima organizacional: Refiriéndose a la comunicación, con más frecuencia de tipo ascendente o bien conflictos entre grupos y de liderazgo. Los conflictos que surgen al interior de la organización se pueden entender como el choque de exigencias

opuestas y como es de esperarse, existen gran variedad de teorías acerca de sus causas.

Sin embargo puede considerarse la existencia de tres tipos de conflicto, de corte individual, de organización y entre organizaciones.

Sobre los conflictos de organización se ha identificado como posibles causas:

a) Problemas de decisión intraindividual, cuando los miembros de la organización, ninguno (o muy pocos) de ellos tiene una alternativa aceptable conocida, en base a sus propios objetivos y percepciones.

b) Proviene de la diferencia entre las elecciones hechas por diferentes individuos en la organización. Los participantes no están en conflicto pero la organización sí. La necesidad de toma conjunta de decisiones puede ser un detonante debido a dos causas, ya sea por la dependencia mutua respecto de los recursos limitados o bien interdependencia de los tiempos de las actividades, es decir programación (Audirac y cols, 1994, March y Simon, 1980).

3.- Necesidad de proporcionar Incentivos con más frecuencia y más adecuados para el personal: Lo cual requiere de un adecuado sistema de evaluación del desempeño, la determinación de indicadores y el mantenimiento de su control.

4. La optimización de la eficiencia organizacional: Que implica implantar medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma que la eficiencia pueda ser medida.

5. La adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etc: Requiriendo de la planeación de un proceso de cambio e introducción de nuevos valores, formas de trabajo, condiciones, etc.

Administrar el cambio, controlando la resistencia y fortaleciendo los avances.

En general todas estas exigencias, y otras que no se mencionan, pueden agruparse en tres clases:

1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
2. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
3. Problemas de eficiencia organizacional (Audirac y cols, 1994).

La idea fundamental del D.O. de acuerdo con Castaño (1980) es que las organizaciones deben planificar continuamente los cambios que sean necesarios para responder a las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente en que están ubicadas.

Ahora bien el cambio planeado debe considerar tres subsistemas que conforman la organización, Subsistema estructural, tecnológico y humano, sobre estos tres se puede identificar partiendo de la descripción de Castaño (1980) y Bartlett y Kayser (1980) las siguientes técnicas de intervención:

1.- Técnicas dirigidas a la modificación de la cultura del grupo.

Este enfoque pretende el cambio de conducta de los actores que participan en la organización y es importante contemplarlo aun

cuando se este buscando dar solución a problemas interviniendo en el subsistema tecnológico o estructural, ya que el trabajar con las personas es apoyar cualquier proceso de mejora ya que se introduce la aplicación de conductas creativas y participativas para la solución de problemas (Beckhard y Harris, 1980).

a) Información general.- Mediante seminarios, conferencias y otros medios de información el grupo analiza la modificación de sus valores, intereses y forma de vida si así lo estima conveniente.

b) Dinámica de grupo.- Para el estudio de los proceso organizacionales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo. Tiene como objetivo que las personas decidan cuál es la dinámica adecuada y la incorpore a su forma de trabajo.

c) Planeación de vida y carrera.- Permite que las personas en forma estructurada clarifique metas y desarrolle planes para lograrlas, conciliando con los objetivos organizacionales.

que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.

d) Grupo de ayuda.- Se basan en una guía semiestructurada de trabajo siguiendo ciertos lineamientos teóricos para la solución en equipo de problemas.

e) Grupo T.- Adiestramiento para comprender los procesos organizacionales y definir la solución correspondiente.

2.- Técnicas dirigidas a la modificación de la estructura de grupo

a) Diseño de estructura.- Desarrollo de un óptimo diseño para el funcionamiento del grupo, proplamente su estructura organizacional.

b) Diseño y rediseño de puestos.- Se busca que los propios miembros de la organización distribuyan las diferentes actividades y funciones de cada puesto .

Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar, la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, la variedad de habilidades, etc.

Comprende las técnicas de enriquecimiento del trabajo y Ampliación del Puesto. El objeto de las primeras es reestructurar el contenido del puesto de trabajo, añadiéndole verticalmente nuevos elementos, con el fin de agrupar funciones verticales tales como supervisión, mantenimiento, control de calidad, en una función de mayor responsabilidad.

La amplitud del puesto de trabajo trata de aumentar el número de elementos del puesto del mismo nivel y ciclos de trabajo más largos.

c) Sistema socio-técnico.- Su objetivo es adecuar el sistema "Técnico" y "Social" de la organización, este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas, considerando su impacto en el individuo.

La adecuación del sistema técnico y social lleva consigo la estructuración del trabajo alrededor de grupos semiautónomos que realizan tareas relativamente complejas y producen modificaciones tecnológicas (March, 1980).

3.- Modificaciones tecnológicas.- Esta se refiere a la innovación en los métodos de trabajo, adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, así como la introducción de equipo y maquinaria avanzada.

Lo fundamental es entender que al intervenir en la organización se deben diseñar estrategias integrales considerando a los tres subsistemas: Social, Estructural y Tecnológico.

1.2 Sistema Socio-técnico

Sobre el sistema socio-técnico se especificó con anterioridad que su objetivo principal es la adecuación del sistema técnico y el social de la organización y es necesario aclarar que contempla básicamente los siguientes principios coyunturales:

- a) La producción de bienes y servicios requiere de la optimización conjunta de tres sistemas distintos e interdependientes, el técnico, el social y de organización.
- b) Estos sistemas deben de relacionarse adecuadamente con el entorno, ya que interactúan de tal forma que cada uno condiciona y aplica restricciones en el otro y juntos deben estar abiertos a los requerimientos del entorno (Newton, 1974 y French, 1981).

Respecto a éste último principio de manera práctica la empresa de negocios está atendida a la restricción impuesta de las fuentes de abastecimiento de materias primas, por las reglamentaciones de gobierno, por las demandas de los clientes, y así sucesivamente. Los grupos pequeños tienen entre algunas de sus restricciones, las tareas

que se les asignan, el sitio en que trabajan, los niveles de salarios, las reglas del trabajo y las actitudes de grupos colaboradores.

Todos estos factores del medio tienen un impacto en los subsistemas técnico, social y de organización y a su vez estos tres se relacionan entre sí y engendran una conducta en la organización, dicha conducta sólo podemos entenderla si comprendemos la forma en que estos tres subsistemas dinámicos operan entre sí.

Elementos del subsistema social que intervienen:

Todo el personal de la organización aporta ciertas aptitudes, conocimientos, condiciones psicológicas, categoría social, formas de comportarse, motivos, necesidades, expectativas, principios y formas de pensar acerca de sí mismos y acerca del mundo. El acopio de todas estas cualidades depende hasta cierto punto de los tipos de trabajo, de la clase de aptitudes técnicas requeridas, de los niveles de sueldos ofrecidos, de las condiciones de trabajo del sistema. Es claro que las combinaciones particulares de las cualidades personales ejercen una gran influencia en quienes ingresan o permanecen en el sistema y en la forma en que se comportan mientras están en él.

Elementos tecnológicos que intervienen:

El tipo de industria de la empresa y el tipo de tecnología que aplica un grupo de trabajo, influyen considerablemente en la estabilidad del medio ambiente del sistema y, por lo tanto, en su equilibrio interno. La tecnología electrónica y del espacio, por ejemplo, propende a mancomunarse con la rápida obsolescencia, con los cambios frecuentes en el volumen de trabajo, con el constante readiestramiento, etc. La magnitud de la tecnología ayuda, por lo tanto a, explicar por qué en esta rama Industrial se entablan a menudo relaciones sociales endebles, y la adhesión que engendran es solamente de bajo nivel respecto de cualquier organismo en particular, y su comportamiento es tal, que las reputaciones individuales que conquistan, pueden transmitirse más fácilmente a extraños.

Los factores variables influyen en la conducta y en el sistema también de tres maneras: por las limitaciones que imponen en la forma en que puede dividirse el trabajo total entre personas y grupos; por las relaciones jerárquicas entre personas y grupos, reflejadas en los requisitos educativos, los puestos con primacía en la ejecución del trabajo, etc. y dos factores adicionales la colocación física de las

personas unas con otras y las condiciones tangibles del trabajo, tales como el ruido, la temperatura, el ruido, la temperatura, o la prohibición de fumar si los productos o procesos son inflamables. Se hecha de ver en estos ejemplos la mutua relación de los elementos técnicos, humanos y de organización que intervienen. Los requisitos de habilidad técnica imponen restricciones al tipo de antecedentes personales que hallamos en el organismo, el tipo de tecnología ha de determinar como dividir el trabajo de la empresa en subdepartamentos, determina el tipo de estructura de las divisiones y de los departamentos, así como el número y la calidad de los puestos de supervisión.

Elementos de organización que Intervienen:

Una vez que el organismo determina sus metas, las normas estratégicas relativas a sus productos y decide la clase de operaciones de negocios que ha de emprender, ya que se habrán tomado muchas decisiones previas. Como ya vimos, la elección de las personas y la estructura global del organismo sufren restricciones a causa de estas predeterminaciones aún más básicas. Los procedimientos especiales que usa para programar pedidos o para acopiar información acerca del desempeño, sus niveles de salarios, sus sistemas de incentivos y los

estilos particulares para dirigir, pueden elegirse entre una amplia escala variable. Todos estos elementos de la organización afectan a la conducta de las personas pertenecientes al organismo. Los factores variables que citamos, basándose en suposiciones tales como la forma en que un sistema de incentivos repercute en los niveles de productividad, naturalmente que estas conformaciones de las organizaciones también tienen consecuencias imprevistas.

Interviene un cuarto elemento:

La estructura y las normas sociales

Como se puede observar la conducta en el aspecto de organización no se explica sencillamente, como podrían indicar los tres tipos de elementos descritos, lo que complica las cosas es que los seres humanos son animales sociales. No actúan como individuos separados que reaccionan solamente a su conformación interna, ni a la índole de las tareas que se les asigna, ni tampoco a los premios y castigos financieros que les impone el organismo en que trabajan, su conducta también se guía por la duda de si los aprobarán o desaprobarán sus compañeros.

Cuando una persona ingresa a un organismo en virtud de la índole de la tecnología y de la organización del mismo, se mezcla con otras, con el tiempo se engendra y se comparte un conjunto de ideas acerca de lo que es lícito y lo que está prohibido, en función de los valores o principios separados, que cada persona aportó al grupo

Partiendo de éste segundo principio, una intervención organizacional de esta naturaleza opera con las siguientes premisas:

- * La organización es comprendida como un sistema abierto.
- * No se puede considerar que la organización solo ejerce una tarea fundamental.
- * La organización encuentra condiciones de frontera o límites que pueden cambiar sus características.
- * Existen múltiples canales de intervención entre individuos, grupos, organizaciones y el entorno.
- * Tiempo, territorio y tecnología son dimensiones críticas.

Desde esta perspectiva, el enfoque sociotécnico genera intervenciones integrales partiendo del análisis del impacto que está teniendo cada dimensión en el desempeño de la organización y así poder determinar acciones coyunturales de fondo y soporte que contribuyen con la solución de los conflictos en el sistema (Newton, 1974 y French, 1981).

III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DEL REPORTE

III.1 Ramo:

La industria a la que pertenece la empresa sujeto del reporte es la alimenticia en el ramo de los lácteos y sobre esta Carrión (1991) hace la siguiente descripción:

En México las principales cuencas lecheras se localizan en Mexicali y Tijuana, Baja California, Delicias y Cd. Juárez en Chihuahua, La Laguna en Durango y Coahuila, Los Altos de Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Valle de México e Hidalgo.

En el ramo de lácteos la leche se destina a cuatro usos principales:

- Consumo directo (leche bronca)
- Pasteurización
- Elaboración de leche de larga vida
- Derivados lácteos

De acuerdo con el estudio realizado por el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (1994) en 1992 de los 6,974,269 litros de leche producida, se estima que el 50% se emplea en consumo directo, el 20% en la industria pasteurizadora y el 30% en derivados lácteos, considerando la leche de larga vida.

La industria lechera se caracteriza por la dispersión que presenta tanto en el número de empresas, como en su tamaño, niveles tecnológicos y tipo de organización.

En 1991 se identificaron 27 empresas como más de 301 empleados, acumulando entre todas ellas 15,673 personas aseguradas.

La problemática identificada en el sector contempla los siguientes puntos:

- 1.- Débil estructura productiva**
- 2.- Escasa investigación tecnológica**
- 3.- Débil formación del recurso humano**
- 4.- Bajo financiamiento**
- 5.- Debilidad en la normatividad sanitaria**
- 6.- Pobres acciones de sanidad**
- 7.- Comercialización deficiente**

Carreón (1991) reporta en su estudio que la rama de empresas queseras ha crecido y se estima que hay mas de 500 empresas con procesos tecnológicos bien definidos.

En el caso de la producción y distribución de quesos se pueden identificar las siguientes características:

- a) Es un mercado muy competido donde existen empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen cabida en tiendas, de autoservicio, misceláneas, mercados, venta institucional, etc.**
- b) Por la variedad de las empresas el margen de precios y diferencias en nivel de calidad es muy amplio si se considera que en un mismo tipo de queso un kilo puede variar entre mínimo \$14.00 y \$45.00. En cuanto a la calidad se pueden encontrar quesos 100% naturales que por sus propiedades nutritivas se pueden considerar sustitutos de la leche, mientras que también hay quesos con bajo valor nutritivo por el tipo de materia prima que contiene y esto permite bajos costos de**

producción y al público precios atractivos aun cuando la calidad no sea la optima.

c) Con la apertura comercial las empresas de lácteos deben competir con productos de importación en especial quesos uruguayos y neozelandeses que ofrecen precios bajos y niveles de calidad competitivos.

d) Respecto a la cultura organizacional se identifican las siguientes características:

- La estructura organizacional es informal en su mayoría, piramidal y las decisiones se toman desde arriba, se define claramente la autoridad y poder.

- Las relaciones y las amistades son muy importantes, a pesar del respeto y admiración que se le dan al "Status" y al puesto, uno no necesariamente encontrará a la gente más calificada en los puestos de más responsabilidad (Márquez, 1988).



En 1941 después de que el fundador de la empresa hubiera realizado sus estudios de Lactología en Los Estados Unidos de Norte América eligió la población de Tulancingo Hidalgo como el lugar idóneo para establecer su empresa, ya que esta zona del país ofrece leche de calidad con un alto valor nutritivo.

Con esta empresa se introdujo un nuevo concepto de queso en el mercado mexicano, acostumbrado solo a quesos frescos que se caracterizan por su alto nivel de humedad, cremosidad, sabor suave y corto tiempo de vida. Mientras que el queso que se introdujo es

de tipo europeo, conocido como "Maduro" con un sabor fuerte, consistencia semi-blanda y bajo nivel de humedad, por estas características los quesos solo se comercializaban en la comunidad europea en México.

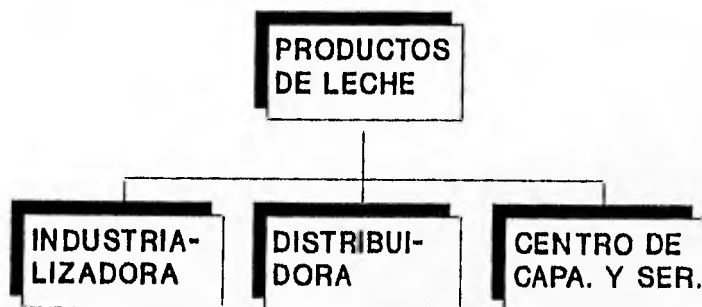
Con el paso del tiempo al ser esta una empresa familiar los hijos del fundador se fueron involucrando en la empresa y en el caso del primogénito surgió la inquietud de no solo comercializar con la elite europea de la época, así que se intentó introducir el queso maduro en el mercado general, sin embargo la respuesta no fue positiva ya que el sabor fuerte del queso se contraponía con la costumbre del paladar mexicano para los quesos frescos.

El primer rechazo del mercado no impidió que se iniciara el desarrollo de un nuevo producto, a partir del queso tipo europeo pero con propiedades y características acordes al mercado mexicano, para 1952 se introdujo el queso "Manchego" y la aceptación del público fue muy favorable.

A partir de ese momento el queso Manchego fue creando su prestigio y reconocimiento a su calidad, llegando a competir en la feria internacional de la Wisconsin Cheese Marker's Association en donde se reconoció como uno de los diez mejores quesos a nivel mundial.

En 1987 obtuvo el tercer lugar en el Premio Nacional en Ciencia y Tecnología de Alimentos.

Esta empresa pertenece a un grupo de cuatro unidades que operan de la siguiente manera:



Productos de Leche ...: Esta opera como corporativo del grupo.

Industrializadora: Su objetivo es la producción de quesos para atender la demanda de la comercializadora.

Distribuidora: Su objetivo es la comercialización de los productos en, Tiendas de Autoservicio, Venta de Detalle e Institucional y la Venta al interior de la República.

Centro de Capacitación y Servicios: Administrando el apoyo en materia de recursos humanos, la capacitación y el personal de demostración.

III.3 Productos:

Básicamente produce y comercializa quesos 100 % naturales que son reconocidos en el mercado como productos de calidad y se clasifican de la siguiente manera:

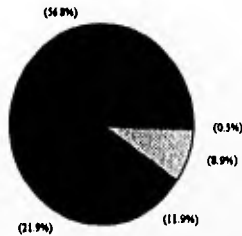
a) Frescal.- Este tipo de queso se conoce como fresco, se caracteriza por no tener tiempo de reposo (maduración), su tiempo de vida es en promedio de 15 días y su sabor es ligero. Los productos que se manejan son Panela, Morral, Mozzarella, Doble crema y Oaxaca.

b) Maduros.- El queso maduro se distingue por pasar un tiempo de reposo (maduración) a lo largo del proceso, su tiempo de vida es mayor,

en promedio seis meses manteniendo el producto a una temperatura de diez grados centígrados y su sabor es mas fuerte que del frescal. Los productos que se manejan son Manchego, Brick y Port salud. El volumen de producción total promedio es de 117,658.07 piezas.

Sus clientes se clasifican en cinco categorías:

	% QUE REPRESENTA	
	58.9%	
	21.9%	
	11.9%	
	8.9%	11,771.5
	.5%	



AUTOSERVICIO

Comercializa su producto en 220 tiendas, en el departamento de lácteos y salchichonería.

CADENA	No. DE TIENDAS
AURRERA	21
BODEGA AURRERA	29
SUPERAMA	31
GIGANTE	30
COMERCIAL MEXICANA	26
SUPER MERCADOS	21
BODEGA COM. MEXC.	12
TIENDAS DE GOBIERNO	28
I.M.S.S.	7
TIENDAS INDEPENDIENTES	6
BLANCO	9

FORANEO

La venta foráneo, se da al interior de la república comercializándose en tiendas de autoservicio y venta de contado. Las plazas con las que se

cuenta son:

Querétaro	Mérida
Acapulco	Oaxaca
Chetumal	Veracruz
Cuernavaca	Guadalajara
Cancún	León
Puebla	Tamaulipas
Monterrey	

DETALLE

Este canal se identifica como venta de detalle o contado, y esta dirigido a pequeñas y medianas misceláneas distribuidas en el Distrito Federal y área Metropolitana. Se tienen quince rutas que visitan un promedio de nueve clientes al día.

EXPENDIOS

En la ciudad de México la empresa cuenta con dos expendios donde se pueden encontrar la variedad de sus productos.

INTERMEDIARIOS

Como su nombre lo indica en este canal se cuenta con la venta de personas que no solo distribuyen la marca de la empresa, sino la tienen considerada con otros productos alimenticios.

5.5 Proveedores:

La empresa cuenta con cuatro proveedores de base y diez mas de soporte en caso de cualquier inconveniencia para obtener su materia prima que es leche pura de vaca.

Los proveedores se localizan en Tizayuca, Hidalgo, Aguascalientes y Jalisco.

La materia prima es sometida a inspecciones de recibo y en caso de no cumplir con las normas establecidas por parte de la empresa, esta se devuelve al proveedor.

La empresa realiza visitas sorpresa de inspección a sus proveedores para verificar las condiciones de higiene en instalaciones y condiciones del proceso.

Considerando al producto líder que es queso tipo Manchego se estima tener el 60% del mercado en tiendas de autoservicio, identificándose como el principal competidor a la empresa transnacional "Chamboursy" con un 30% del mercado, mientras que el 10% restante del mercado lo cubren otras marcas.

En un análisis comparativo con su principal competidor se enlistan los siguientes aspectos:

FACTOR	EMPRESA SUJETO DEL REPORTE	CHAMBOURSY
CALIDAD	MEJOR CALIDAD	
DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	DESABASTO DEL 23 % DE SU MERCADO	ABASTO OPORTUNO Y COMPLETO
TECNOLOGIA	MEJOR FORMULACION	PROCESO AUTOMATIZADO
PUBLICIDAD	NO CUENTA CON PUBLICIDAD	SE APOYA EN PUBLICIDAD IMPRESA Y EVENTOS ESPECIALES EN TIENDA
POSICIONAMIENTO DEL MERCADO	SU MARCA ES DE TRADICION EN EL MERCADO MEXICANO	

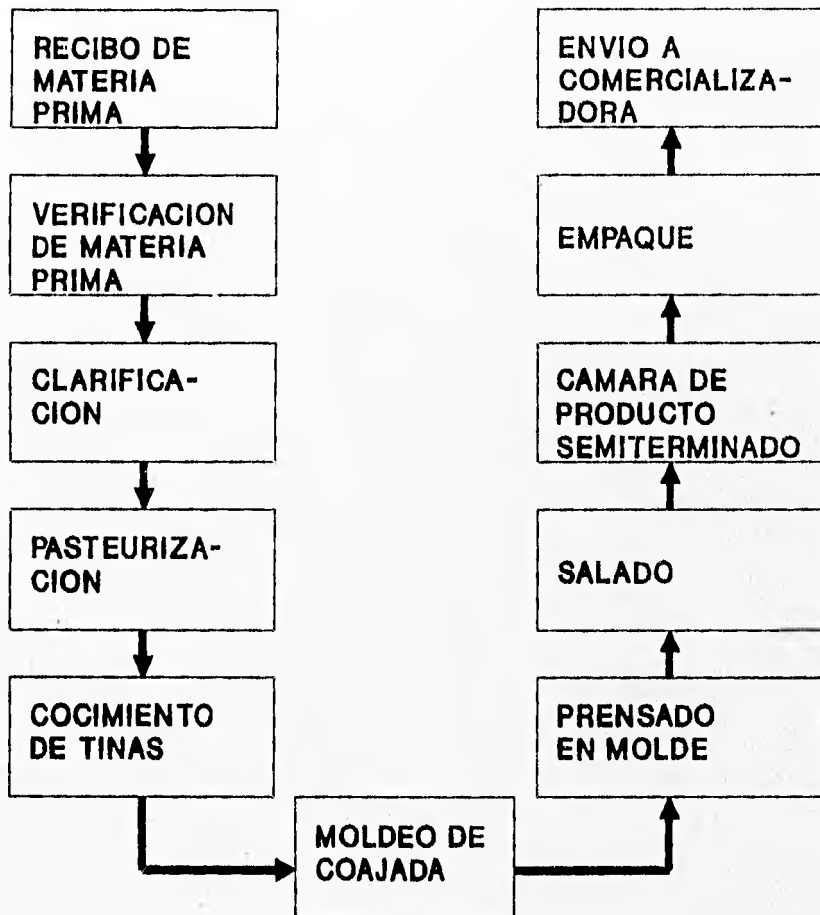
4.7 Organización:

La organización de la Industrializadora, unidad donde se realizó la intervención descrita en el presente reporte laboral, por mucho tiempo presentó fuertes carencias desde la definición de la estructura, la documentación y clarificación de las funciones por áreas y puestos de trabajo, la definición de políticas de administración del personal y coordinación entre el área de producción y el área de control de calidad. En especial en la planta los puestos clave estaban ocupados por integrantes de la familia.

Es artesanal en el moldeo del producto y en su salado, con fuertes requerimientos de mantenimiento en equipo de prensado, calderas y moldes para prensado, Al ser artesanal en el moldeo y salado la importancia de la higiene del personal en el desarrollo de los procesos se hace vital.

El proceso de producción se compone de las etapas descritas en la figura siguiente.

PROCESO BASICO DE PRODUCCION



III.9 Calidad de los productos

Sus productos se consideran de alta calidad en el mercado, su marca tiene prestigio.

Su sistema de aseguramiento de calidad contempla selección de proveedores, verificación de insumos, inspecciones y verificaciones en procesos a producto, equipo, maquinaria y personal, verificaciones a producto semiterminado y producto terminado por parte de la planta.

La última etapa de verificación la realiza la división comercial definiendo la aceptación o rechazo del producto terminado para continuar con su distribución en sus diferentes líneas de comercialización, con producto fuera de especificaciones se regresa a la planta para reproceso o bien utilizarse para la producción de algún tipo de queso.

En una organización de este tipo, con procesos de producción en escénica artesanales y por el tipo de producto identificado como perecedero, delicado en su manejo por su alto riesgo de contaminación, la intervención del recurso humano con una cultura orientada hacia calidad de la producción juega un papel vital para cumplir con las especificaciones del producto y servicio interno.

Los aspectos críticos de la participación del personal se refieren:

- Al cumplimiento de las normas de higiene en su persona, en la higiene del equipo de trabajo e instalaciones, así como del manejo del producto.
- La eficiencia en la ejecución de los métodos de trabajo y control del proceso.
- Uso de uniforme.

El perfil del personal con el que se trabajo en la Industrializadora presenta las siguientes características:

Nivel ejecutivo:

		EDAD
GERENCIA DE PLANTA	INGENIERIA ALIMENTOS	EN 30
GERENCIA DE PRODUCCION	LICENCIATURA ALIMENTOS	EN 30
GERENCIA DE ADMINISTRACION	LICENCIATURA CONTADURÍA PUBLICA	EN 36
JEFATURA DE PERSONAL	LICENCIATURA CONTADURIA	EN 34
TESORERIA	PREPARATORIA	41
JEFATURA DE PRODUCCION	INGENIERIA ALIMENTOS	EN 32
JEFATURA DE MANTENIMIENTO	PREPARATORIA	35
SEGURIDAD E HIGIENE		25
JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD	BACHILLERATO	31
	BACHILLERATO	

Cinco de ellos son parte de la familia, propietaria de la empresa incluyendo al gerente de planta.

Mandos medios: La empresa tiene diez personas en este nivel, su escolaridad promedio es de segundo de primaria y la antigüedad en la empresa va desde tres años hasta treinta. Edad promedio entre 35 y 40 años.

Personal en general

Respecto al nivel escolar el 36% cuenta con primaria, el 35% secundaria, el 21% nivel preparatoria y un 8% nivel profesional.

La antigüedad del personal se describe de la siguiente manera, el 14% tiene veinticuatro años o más de laborar en la empresa, 8% tiene catorce años, el 15% tiene cuatro años y el 63% tiene menos de tres años.



Esta información se solicitó a la empresa, sin embargo no se pudo obtener dado que se considera información confidencial.

IV PROCEDIMIENTO

A continuación se describe el proceso de intervención desarrollado.

IV.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización, implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Su gran importancia radica en que:

- a) Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- b) Permite determinar que tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- d) Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización .

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

Algunos de los métodos de recolección de la información que se utilizan, son cuestionarios, entrevistas, encuestas, collages y dibujos, observación de campo y sondeo (Audirac y cols, 1994).

Objetivo de la etapa:

El objetivo de esta etapa fue identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en su subsistema tecnológico, subsistema humano y subsistema organización, a fin de determinar las acciones que contribuyeran con la mejora de la productividad y calidad de los productos.

LA RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN (continuación)

Subsistema tecnológico:

A) Entrevista con gerencia de planta y responsables de área para conocer la problemática que ellos identificaban en el área de producción y que afectaran el cumplimiento de la producción en tiempo, cantidad y calidad la cual fue realizada por parte del psicólogo industrial autor del presente reporte.

B) Observación de campo en el área de producción por parte del personal de ingeniería industrial para conocer el proceso, las condiciones de seguridad e higiene y al personal en operación e identificar a los puestos de supervisión, enfrentándose limitaciones para el análisis de indicadores ya que la empresa no contaba con información del control de los mismos.

Subsistema humano:

C) Se coordinaron cuatro grupos de 12 personas de cada área que conforma la empresa, representando el 35% de todo el personal. Se trabajo la siguiente agenda:

- Presentación del psicólogo industrial, autor del presente reporte.
- Presentación del objetivo de la sesión, como un interés de los directivos por conocer la opinión de su personal sobre diferentes factores.
- Presentación de la encuesta de opinión de Clima organizacional, análisis de las instrucciones (la duración promedio de dicha encuesta es de treinta minutos).

La encuesta de opinión que se aplicó considera los siguientes factores:

(ver anexo 1)

FACTOR	SE REFIERE A
1.- Motivación	Contiene afirmaciones sobre la importancia o trascendencia que considera tiene el trabajo que desempeña.
2.- Arraigo e identificación	Se refiere a la opinión que el personal tiene respecto de la calidad de los productos que fabrican, su agrado por la empresa para recomendarla como un buen lugar para trabajar y si le sería fácil renunciar.
3.- Inducción	Identifica el nivel de conocimiento del personal sobre la conformación de la empresa, los servicios que tienen a su disposición y el tipo de procedimientos que se siguen para introducir al personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo y a la empresa.
4.- Planeación y organización	Ubica si las actividades que se desarrollan en la empresa responden a objetivos predeterminados, si hay difusión de estos al personal, por otro lado si las responsabilidades, funciones y actividades están distribuidas con claridad.
5.- Capacitación	Identifica la frecuencia y utilidad de la capacitación que es impartida en la empresa.

6.- Oportunidad de desarrollo	Se refiere al nivel de oportunidades que el personal percibe tener para crecer en la empresa y para el desarrollo de esta.
7.- Comunicación	
8.- Remuneración	Contempla la difusión oportuna de cambios o aspectos de interés para el personal respecto de la empresa.
9.- Supervisión	Identifica la opinión del personal sobre su nivel salarial respecto de su tipo de trabajo.
10.- Clima laboral	Considera la opinión del personal sobre el trato que les dan los puestos de supervisión, si tienen la confianza para comentar los problemas, si son supervisados y retroalimentados sobre sus resultados.
11.- Calidad de los productos y servicios	Se refiere a las relaciones interpersonales y confianza que existe entre el personal.
12.- Condiciones físicas	Capta la opinión del personal sobre los productos que fabrican.
13.- Apertura de la empresa	Se refiere a la seguridad de las instalaciones, su mantenimiento y disponibilidad de equipo.
14.- Colaboración con otras áreas	Considera el apoyo que tiene el personal para aportar ideas y que sean consideradas.
15.- Seguridad en el trabajo	Se refiere a la disponibilidad para apoyarse entre departamentos cuando hay imprevistos, cargas de trabajo o problemas.
	Identifica si el personal considera segura su permanencia en la empresa o teme ser despedido por el mínimo error en su trabajo o bien por las condiciones de la misma.

- Presentación y aplicación de cuestionario de desempeño gerencial y de supervisores, los factores evaluados son los siguientes:

(ver anexo 2)

FACTORES	SE REFIERE A
1.- Planeación	Si las actividades delegadas responden a objetivos predeterminados y a un programa de trabajo.
2.- Manejo de juntas	Identifica si se sostienen juntas de trabajo para abordar problemas o programar actividades.
3.- Comunicación eficiente	Identifica si ésta es oportuna, completa y en un clima de confianza.
4.- Delegación	Considera si los trabajos que se delegan son los mas simples o sin importancia según la opinión del personal y si se especifican los resultados esperados antes de que se realice el trabajo.
5.- Desarrollo de subordinados	Considera si se tiene cuidado de apoyar al personal en su desarrollo, capacitándolo, motivándolo, etc.
6.- Motivación	Identifica si el personal es reconocido verbalmente sobre sus buenos resultados y si es animado a mejorar.
7.- Manejo de conflictos	Considera la opinión del personal sobre la efectividad en el manejo de los conflictos o si los evade su jefe
8.- Apertura al cambio	Se refiere a la actitud para aceptar sugerencias y situaciones de cambio
9.- Administración del tiempo	Identifica si el trabajo se entrega oportunamente o se viven presiones por un mal manejo de los tiempos.
10.- Productividad	Considera la opinión del personal respecto del aprovechamiento de los recursos y la productividad del trabajo.
11.- Manejo de stress	Identifica el tipo de reacciones que percibe el personal ante situaciones de tensión.

- Cuestionario de detección de necesidades de capacitación, conformado por preguntas dirigidas a identificar necesidades de capacitación en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo y un apartado para identificar temas de interés general que impulsen el desarrollo del personal. (ver anexo 3)

Es necesario aclarar que las dos encuestas de opinión y el cuestionario de detección de necesidades de capacitación no cuentan con un sustento teórico que especifique su validez desconociéndose también su procedencia, el uso de estos instrumentos se determino a partir de experiencias anteriores en la división comercial, considerándose como instrumentos de la organización por parte del área de recursos humanos.

Subsistema organización:

Se realizo el análisis por parte del psicólogo industrial autor del presente reporte de todos los puestos que integran la empresa, en el caso de aquellos que tienen arriba de cinco plazas, se entrevisto dos personas por puesto. Las acciones que conformaron esta etapa son las siguientes:

- Se realizaron entrevistas individuales apoyadas por el formato de análisis de puesto (ver anexo 4)
- Se realizó el análisis de cada puesto considerando el tipo de estructura requerida para mejorar la respuesta a la empresa comercializadora.

- Los factores evaluados fueron la claridad en las líneas de mando la relación interna entre puestos de diferentes departamentos, duplicidad de funciones, uso de controles y claridad de procedimientos.

IV. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (marzo 1993)

Los datos de la Encuesta de Clima Organizacional, Desempeño Gerencial y de Supervisores se procesaron mediante hoja de calculo, generando las gráficas correspondientes. De estas se distinguieron como fortalezas aquellos factores graficados por encima del 80% de eficiencia y como debilidades aquellos graficados por debajo del 60%. Para la presentación del diagnóstico al consejo de administración se distinguieron las áreas de oportunidad referentes a aspectos de organización, tecnología y recursos humanos.

Los resultados se presentaron en una sesión de tres horas de duración, utilizando como material de apoyo gráficas en acetato, retroproyector, cuadernillo de diagnóstico, proceso de intervención describiendo cada etapa y el presupuesto global de la intervención.

IV.2 ELECCION DE ESTRATEGIA DE INTERVENCION Y MOTIVO DE LA MISMA (marzo 1993)

A partir del diagnóstico organizacional se identificaron áreas de oportunidad que al intervenir en ellas contribuirían a disminuir los indicadores de: índice de rotación del personal operativo así como la inasistencia del mismo, disminuir las faltas a las normas de aseguramiento de calidad, las cuales provocaban numerosas sanciones por parte del departamento de calidad y disminuir las devoluciones de producto terminado por parte de la comercializadora.

Se determinaron acciones para intervenir en la organización, en los métodos de producción, en la definición de políticas y procedimientos para la administración del personal y aspectos de capacitación del mismo. Cabe señalar que estas acciones tienen como marco de referencia el enfoque socio - técnico descrito con anterioridad ya que éstas corresponden a los subsistemas organización, tecnológico y social.

Se determinó el presupuesto de la intervención por etapa.

El comportamiento de los indicadores se presenta en el apartado de evaluación.

IV.3 INTERVENCIÓN (abril - mayo de 1993)

A continuación se describe cada etapa del proceso de intervención:

IV.3.1 REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES

A partir del análisis de puestos se determinó la estructura funcional de la organización con la participación del psicólogo industrial, autor del presente reporte (**ver anexo 5**)

Esta estructura organizacional sirvió de base para realizar la descripción de los puestos para conformar el manual de organización, el formato de la descripción contiene los siguientes rubros:

- a. Ficha de identificación
- b. Relaciones internas
- c. Relaciones externas
- d. Responsabilidad general
- e. Responsabilidades específicas
- f. Especificaciones del puesto

(**ver anexo 6**)

Revisión de consideraciones

Se sostuvo una sesión de trabajo con los directivos de la empresa para evaluar la descripción de cada puesto así como las consideraciones realizadas para adecuar los puestos. Se tuvieron en promedio cuatro revisiones al manual hasta realizar la entrega definitiva.

Implantación (junio - julio 1993)

El proceso de implantación del manual de organización se realizó a partir de sesiones de trabajo con cada una de las áreas que integran la empresa y sesiones con los responsables de cada área y personal de supervisión.

La agenda de trabajo de las sesiones con responsables de área y personal de supervisión, fue la siguiente:

- Plática de sensibilización: considerando aspectos de liderazgo para el apoyo de procesos de cambio, mecanismos de supervisión.
- Análisis de organigrama
- Revisión de descriptores de puesto

(ver anexo 7)

La agenda de trabajo de las sesiones con las áreas, fue la siguiente:

- Plática de sensibilización: considerando aspectos de trabajo en equipo, conveniencia del cambio y necesidad de organizarse.
- Presentación de organigrama
- Presentación de los descriptores de puesto del área, revisión y comentarios.

(Ver anexo 8)

Se determinaron sesiones de seguimiento para monitorear el proceso de implantación.

(Ver anexo 9)

IV.3.2 ADECUACION DE METODOS DE PRODUCCION (septiembre 1993 - mayo 1994)

Este proceso de adecuación de los métodos de producción estuvo a cargo del personal de ingeniería industrial y consistió en el análisis de los procesos de producción determinando la capacidad de producción de acuerdo al tipo de queso y presentación del mismo.

La determinación del número necesario de personal de línea en cada fase de los procesos.

La documentación de los métodos de trabajo e implantación de mejoras.

IV.3.3 REESTRUCTURACION DE FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

De manera simultánea a la reestructuración de funciones por parte de la dirección corporativa de recursos humanos se determinó el procedimiento y las políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal.

En esta etapa la participación del psicólogo solo se tuvo en el periodo de implantación para dar apoyo a la jefatura de personal con las dudas o inquietudes que surgieron, como es el análisis de solicitud de empleo, y evaluación del candidato en la entrevista.

IV.3.4 PROGRAMA DE CAPACITACION

Se conformo un programa de capacitación considerando a todos los niveles de la organización para respaldar los siguientes objetivos:

- 1.- Dar soporte al personal para su adaptación a los cambios de organización y la aplicación de los ajustes a los métodos de trabajo.
- 2.- Concientizar al personal sobre la importancia de respetar las normas de higiene.

A continuación se describe dicho programa de capacitación, el cual fue diseñado por el psicólogo industrial autor del presente reporte y coordinado por él mismo para su desarrollo.

PROGRAMA PARA EJECUTIVOS

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes aplicarán principios gerenciales que promuevan los cambios en la empresa, la dirección de personal, el análisis de problemas y la toma de decisiones.

Cultura Organizacional	16 Horas	Mayo 1993
Asesoría a Líderes	16 Horas	
Efectividad	20 Horas	Feb. 7, 8,10,17,23 y 24 de 1994
Administración de programas de trabajo	10 Horas	Marzo 10 y 17 de 1994
Integración de equipos de trabajo	20 Horas	Junio 9, 14, 16 y 23 de 1994
Análisis de problemas y toma de decisiones	24 Horas	Julio 18 - 20 de 1994

(ver anexo 10)

PROGRAMA PARA MANDOS MEDIOS:

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes aplicarán principios de liderazgo que promuevan la colaboración del personal, el análisis de problemas y la toma de decisiones.

El grupo de mandos medio participo en la tercer etapa del módulo uno del programa de ejecutivos.

TÍTULO	DURACION	FECHA
Formación de mandos medios I	20 Horas	Julio 26 - 28 Agosto 2 - 4 de 1993
Integración de equipos de trabajo	20 Horas	Octubre 16 - 17 y 23 de 1993

(ver anexo 11)

PROGRAMA DIRIGIDO PARA TODO EL PERSONAL:

INTRODUCCION A LA CALIDAD

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes identificaran los principios de la calidad total y como participa cada área que integra la empresa.

Se manejan siete grupos con veinte participantes cada uno, cada grupo abarco personal de diferentes áreas y niveles

TÍTULO	DURACION	FECHA
Introducción a la calidad	22 Horas	Marzo 7 - 26 Abril 4 - 8 de 1994

(ver anexo 12)

4.3.5 DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROGRAMA DE INCENTIVOS

Una acción más que se determinó para apoyar la aplicación de los cambios en la empresa y las acciones de mejora en los métodos de trabajo y cumplimiento de las normas de higiene, fue el diseño de lo que se denominó "Bono de productividad" que estuvo a cargo de la Dirección corporativa de recursos humanos, y el psicólogo industrial autor del presente reporte no intervino por considerar que este aspecto es responsabilidad directa de la Dirección.

Este bono no solo consideraba volumen de producción sino contemplaba asistencia, puntualidad y cumplimiento a normas de higiene.

El bono se dio a conocer al término del programa de "Introducción a la calidad".

4.3.6 SEGUIMIENTO

A partir del programa Introducción a la calidad se sostuvieron sesiones de trabajo con los equipos naturales de la empresa (entendiéndose por equipo natural todo grupo de personas que de acuerdo a la distribución del trabajo cuentan con funciones y actividades iguales que los lleva a trabajar en conjunto y contribuir con una parte de los procesos de la organización), el objetivo fue identificar acciones de mejora en la relación interna cliente-proveedor de cada equipo natural.

Este proceso se mantuvo por espacio de dos meses y consto de las siguientes etapas:

- a) Diseño de la agenda de trabajo por parte del psicólogo industrial autor del presente reporte laboral.**
- b) Entrenamiento a directivos y mandos medios para la conducción de las mismas.**
- c) Coordinación de la primer etapa de juntas por parte del psicólogo industrial.**
- d) Coordinación de la segunda etapa de juntas por parte de directivos y mandos medios.**

V. EVALUACION

Para realizar el análisis de los alcances obtenidos en la organización como resultado de la intervención, se distinguen los indicadores en cualitativos y cuantitativos, se inicia describiendo los primeros especificando la situación de la empresa antes de ser intervenida y su situación posterior, es importante remarcar que a pesar de tratarse de indicadores cualitativos, estos son importantes ya que muestran la formalización y documentación de los subsistemas organización y tecnológico, mientras que en el subsistema social se registran cambios en actitudes y conductas del personal que afectaban seriamente la operación.

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
1.- No se contaba con una estructura organizacional definida.	1.- Organigrama funcional definido y autorizado por Consejo de Administración. Ver anexo 13 y 14
2.- Se carecía de manual de organización.	2.- Conformación del manual de organización

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>3.- Al entrevistar a los mandos medios del área de producción los ocho coordinadores y los dos supervisores de turno reportaron como jefe inmediato tanto al Jefe de Producción como al Gerente de Planta.</p> <p>- En la evaluación de clima organizacional, el personal reportó (feb. '93):</p> <p>En ocasiones mas de dos personas pretenden dame órdenes</p> <p>Se encesto al 35% del personal, presentandose la frecuencia de la afirmación de la siguiente manera:</p> <p>PRODUCCION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moldeo un 14.6% - Salado un 10% - Empaque un 4% - Tinas un 2% <p>ADMINISTRACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Area de administración un 8% <p>CONTROL DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de Calidad un 10% 	<p>3.- A partir de la implantación (jun.-jul. '93) de la organización formalizada y la aplicación de los descriptores de puesto, durante la sesión de seguimiento (sep. '93) un mes después de la implantación los dos supervisores de turno reportaron ser colaboradores inmediatos del Jefe de Producción, seis coordinadores reportaron como Jefe inmediato a los Supervisores de Turno, mientras que los dos restantes continuaban recurriendo al Jefe de Producción antes que al Supervisor de turno.</p> <p>Los doce empleados administrativos y los nueve miembros de Control de calidad reportaron adaptarse fácilmente a las líneas de supervisión marcadas por los descriptores de puesto (sep. '93).</p> <p>Los operarios de acuerdo a las observaciones del Jefe de Producción y Coordinadores se han apegado a las líneas de supervisión de acuerdo a la estructura organizacional.</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>4.- Ausencia de misión valores y objetivos generales de empresa.</p>	<p>4.- Como resultado del taller de efectividad (feb.'94) descrito en el programa de capacitación se definió la siguiente la misión, valores y objetivos descritos en el anexo 13.</p> <p>Para la difusión de la misión y valores, se reunió al personal en diez grupos de quince personas, la gerencia de planta realizo la presentación (ver anexo 15) aplicándose un cuestionario para dar seguimiento a la comprensión de la misión por parte del personal un mes después (ver anexo 16). Los resultados obtenidos se describen en el anexo 17.</p>
<p>5.- Ausencia de políticas y procedimientos definidos y difundidos para el reclutamiento y selección de personal. La función se desarrollaba de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El reclutamiento se llevaba mediante una convocatoria que se colocaba en la puerta de la empresa. 	<p>5.- Sistematización de procedimiento de reclutamiento y selección de personal quedando de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir de la descripción de puesto, se definió el perfil del ocupante. - El medio de reclutamiento no cambio.

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>- Propiamente no había selección del personal, conforme se presentaban los solicitantes se les explicaba sobre la labor a desarrollar y si afirmaban interesarles se les contrataba, en promedio tres de cinco personas contratadas no regresaban al día siguiente o por lo mucho permanecían de una a dos semanas.</p> <p>- Al personal contratado se les solicitaba los siguientes documentos:</p> <p>Acta de nacimiento Certificado médico Constancia de estudios Dos cartas de recomendación Credencial del sindicato Dos fotografías</p> <p>- Al ingresar a la empresa se les ubicaba directamente en su puesto de trabajo, presentándole con el coordinador de área.</p>	<p>- Los candidatos, deben llenar una solicitud de empleo y entregarla al auxiliar de personal.</p> <p>- El jefe de personal realiza la entrevista para verificar los datos del candidato y compararlos con el perfil.</p> <p>- Los candidatos seleccionados deben presentar los siguientes documentos para ser contratados:</p> <p>Solicitud de empleo, Acta de nacimiento, Identificación con fotografía, Certificado médico, Constancia de estudios, Dos cartas de recomendación, Credencial del sindicato, Dos fotografías</p> <p>- Antes de asignarse el personal a su puesto de trabajo deben pasar por el proceso de inducción, el cual contempla:</p> <p>A) Plática de presentación de la empresa, el reglamento interior de trabajo y la forma de pago, por parte del jefe de personal.</p> <p>B) Explicación por parte del jefe de control de calidad sobre el uso de uniforme y las normas de higiene y seguridad.</p> <p>C) Recorrido por la planta para conocer cada departamento a cargo del jefe de control de calidad.</p> <p>D) Presentación del personal con su coordinador de área.</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
6.- No se tenían identificadas las funciones de seguridad e higiene.	6.- Se crea el departamento de seguridad e higiene, documentándose sus funciones.

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>1.- Desconocimiento de la capacidad del proceso de producción</p>	<p>1.- Se determinó la capacidad del proceso de producción en 442 Toneladas por día (Este trabajo lo realizó el personal de ingeniería industrial)</p>
<p>2.- Proceso de producción no controlado y estandarizado, métodos de producción variables y empíricos</p>	<p>2.- Se documentaron los métodos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de controles del proceso de producción e implantación para control de variables críticas principalmente en la etapa de cocimiento de tinajas y prensado. <p>Ver anexo 18</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>1.- Se identificó fuerte choque entre el área de producción y el área de control de calidad, durante la entrevista sostenida con la Gerencia General y en la encuesta de clima organizacional el área de control de calidad calificó el "Clima Laboral" de la empresa con el 67.14 este rubro contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La manera en que se lleva el personal. - Respeto entre compañeros. - Compañerismo, confianza y colaboración. <p>Ver gráfica 1</p>	<p>1.- Durante la sesión de seguimiento a los compromisos adquiridos en el curso Integración de equipos de trabajo los dos supervisores de turno, los nueve coordinadores de área, la responsable de seguridad e higiene, así como la jefe de control de calidad, coincidieron en señalar una mejora en las relaciones entre las dos áreas mencionadas, ya que en lugar de contender entre los responsables sobre las faltas a las normas del personal y la asignación de los castigos, decidieron trabajar en conjunto para supervisar a los operarios.</p> <p>Estas mejoras se fortalecieron después del programa de "Introducción a la Calidad" ya que en la sesión de seguimiento (mayo 1994) los puestos ya especificados afirmaron observar en los operarios una actitud positiva para respetar las normas de higiene y colaborar con el área de control de calidad para las acciones de verificación.</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>2.- Mediante la encuesta de Clima Organizacional el personal manifestó su descontento por no ser escuchado en la empresa para aportar ideas y soluciones. La calificación asignada por dos áreas y cuatro departamentos fue la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración 70.83 - Mantenimiento 66.66 - Producción: - Tinas 33.33 <ul style="list-style-type: none"> - Moldeo 59.37 - Salado 77.77 - Empaque 66.66 <p>Ver gráfica 2,3,4,5,6 y 7</p>	<p>2.- Se identificaron los medios de comunicación interna especificando el flujo de la misma con la implantación del manual de organización (septiembre 1993) Se estableció como mecanismo de control juntas semanales a nivel ejecutivo como resultado del curso Análisis de problemas y toma de decisiones (julio 1994) Como seguimiento al programa de Introducción a la calidad se desarrollaron juntas por equipo natural de trabajo, para analizar problemas y plantear soluciones (mayo) Estas soluciones deberían ser analizadas en la junta semanal de la jefatura de producción, los supervisores de turno y los mandos medios, que establecieron semanalmente al inicio de cada turno (mayo 1994)</p>
<p>3.- Las situaciones familiares condicionaban los procesos organizacionales, esto se identificó a lo largo de los tres primeros talleres de capacitación y se abordó el problema abiertamente en el taller de Integración de equipos de trabajo y en el taller de Análisis de problemas y toma de decisiones.</p>	<p>3.- Durante el seguimiento a los talleres de integración de equipos y Análisis de problemas se reportó en el primero (julio 1994) un cumplimiento del 100% a los acuerdos adquiridos por los participantes (Gerencia de Planta, Gerente de Administración, Gerente de Mantenimiento, Gerente y Jefe de Producción, Jefa de Personal, Tesorería,</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
	<p>Jefe de Control de Calidad y Responsable de Seguridad e Higiene).</p> <p>Durante el seguimiento al segundo taller especificado los participantes manifestaron su descontento ya que la Gerencia de Planta no cumplió con sus compromisos adquiridos.</p> <p>Se decidió asignar en la Gerencia de Planta a la persona que ocupaba la Gerencia de Control de Calidad, por el compromiso que demostró a lo largo de todo el proceso adaptándose a los cambios, aplicando lo adquirido en los cursos para implantar una mejor administración de sus funciones (Octubre 1994) Es importante señalar que hoy en día continua al frente de la organización con resultados reconocidos por parte del Consejo de Administración.</p>

A continuación se presentan los indicadores cuantitativos:

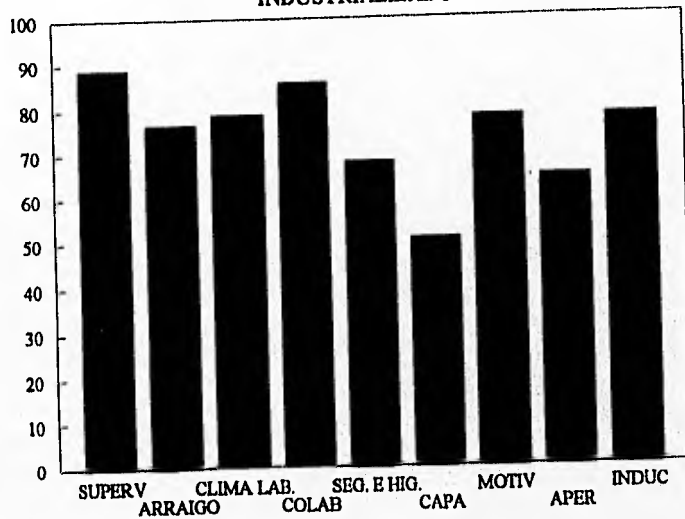
situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>1.- Los reportes de rechazo de producto terminado básicamente por contaminación de coliformes por manos o uniforme contaminados, en el periodo de Noviembre de 1993 a Febrero de 1994, en el producto líder que es el manchego fueron 146 (36 reportes promedio mensual). Sumando a estos reportes los del queso panela y morral, los reportes de producto fuera de norma fueron 179 en este periodo. Esto es 44 reportes mensuales.</p>	<p>1.- Posterior a la implantación de las adecuaciones a los métodos de producción y entrenamiento al personal en el uso del uniforme y métodos de limpieza, los reportes de producto fuera de especificaciones del mes de Mayo a Agosto de 1994, fueron 128 lográndose una reducción del 29% esto considerando los reportes de todos los productos (32 reportes promedio mensual). De manera específica, en el producto líder que es el manchego, se logró una reducción del 34% al presentar solo 95 reportes de producto fuera de norma (23 reportes promedio mensual). Ver gráfica 8 y 9</p>

situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>1.- El promedio mensual de personal incapacitado por accidente de trabajo o enfermedad, en el periodo de marzo de 1993 al mes de agosto del mismo año, era de días. Por áreas el promedio era de:</p> <p>Tinas 40 días Moldeo 180 días Salado 107 días Empaque 214 días Mantenimiento 6 días Control de Calidad 6 días Administración 18 días</p>	<p>1.- El comportamiento de éste indicador posterior a la apertura del departamento de seguridad e higiene y la impartición del programa Introducción a la calidad, lo cual se desarrollo en un periodo de nueve meses, el promedio de incapacidades fue de días.</p> <p>Reflejándose una reducción del 32%. Ver gráfica 10</p> <p>Por área se identificó la siguiente reducción:</p> <p>Tinas 28 días, reducción del 35% Gráfica 11</p> <p>Moldeo 117 días, reducción 35% Gráfica 12</p> <p>Salado 104 días, reducción 3% Gráfica 13</p> <p>Empaque 86 días, reducción 60% Gráfica 14</p> <p>Mantenimiento 23 días, aumento 400% Gráfica 15</p> <p>Control de Calidad 20 días, aumento 300% Gráfica 16</p> <p>Administración 10 días, reducción 44% Gráfica 17</p>

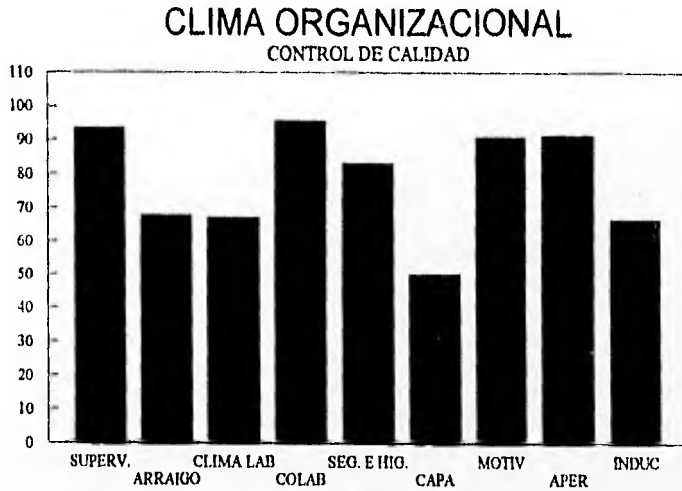
situación que presentaba la empresa antes de ser intervenida	situación que presentaba la empresa después de ser intervenida
<p>2.- Sobre la inasistencia del personal el promedio mensual del periodo, septiembre de 1993 a febrero de 1994 fue de 81 faltas,</p>	<p>2.- Después del programa de introducción a la calidad y trabajo en equipo, del mes de mayo a octubre de 1994 el promedio de faltas fue de 77, lo cual significa una disminución del 5%</p> <p>Ver gráfica 18</p> <p>Para evaluar las incapacidades de personal se consulto los reportes de movimientos de personal ante el seguro social para reportar altas, bajas, incapacidades.</p> <p>Para las inasistencias del personal se considero el control interno que lleva la empresa.</p>

GRAFICAS

CLIMA ORGANIZACIONAL INDUSTRIALIZADORA

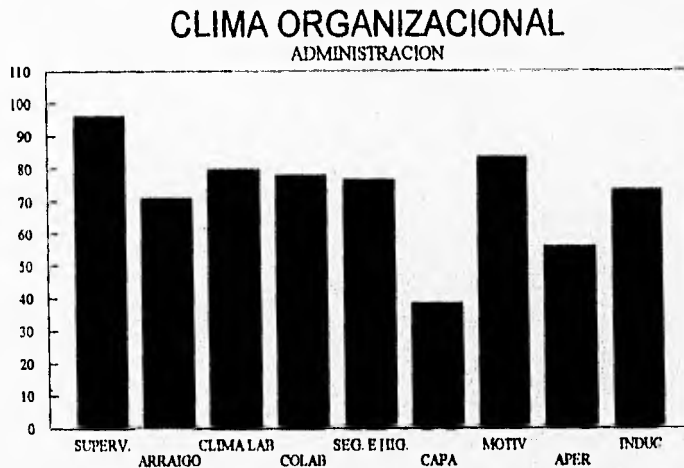


Gráfica 1



Se identifica como debilidad el factor de arraigo del personal hacia la empresa, clima laboral, proceso de Inducción y capacitación, por obtener una calificación abajo de 70. El factor de clima laboral contempla el respeto entre compañeros, colaboración y la forma en que se lleva el personal.

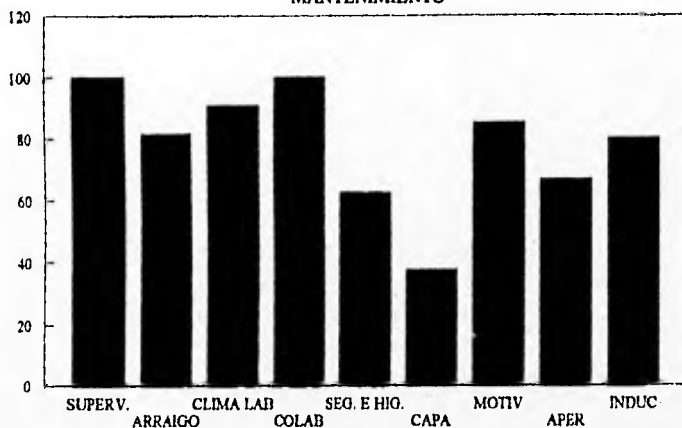
Gráfica 2



Se identifica el factor de apertura de la empresa y capacitación, como debilidad en esta área, el primero manifiesta el descontento por no ser escuchadas las ideas y sugerencias del personal.

Gráfica 3

CLIMA ORGANIZACIONAL MANTENIMIENTO

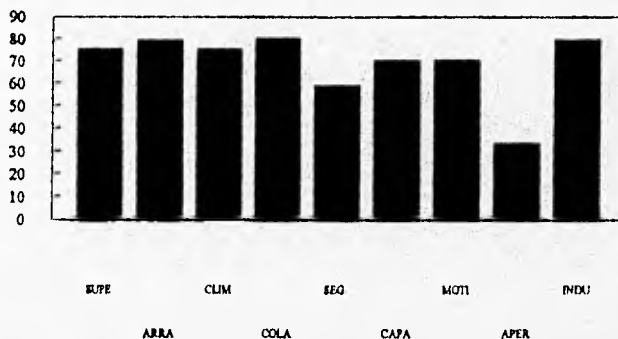


Se identifica el factor de apertura de la empresa, seguridad e higiene, así como capacitación, como debilidad en esta área, el primero manifiesta el descontento por no ser escuchadas las ideas y sugerencias del personal.

Gráfica 4

CLIMA ORGANIZACIONAL

TINAS

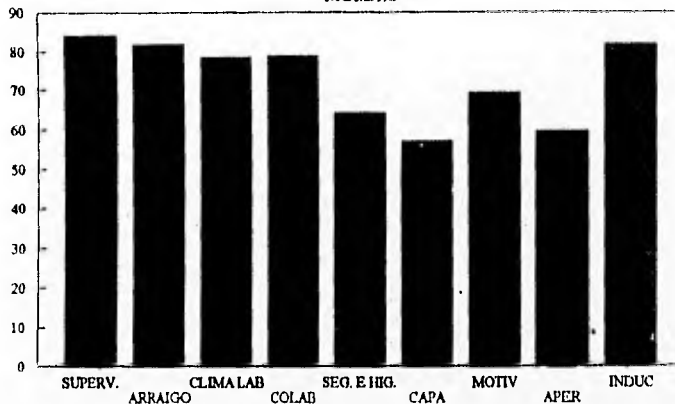


Se identifica el factor de capacitación, motivación hacia el trabajo, seguridad e higiene y de una manera especial la apertura de la empresa, como debilidad en esta área, este último manifiesta el descontento por no ser escuchadas las ideas y sugerencias del personal.

Gráfica 5

CLIMA ORGANIZACIONAL

MOI.DFO

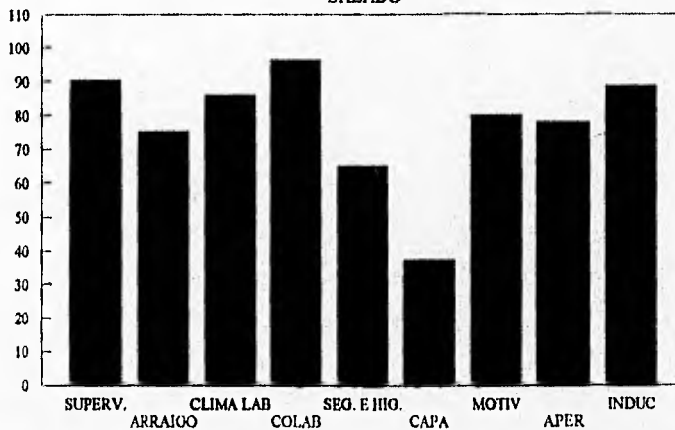


Se identifica el factor de seguridad e higiene, apertura de la empresa y capacitación, como debilidad en ésta área, el segundo manifiesta el descontento por no ser escuchadas las ideas y sugerencias del personal.

Gráfica 6

CLIMA ORGANIZACIONAL

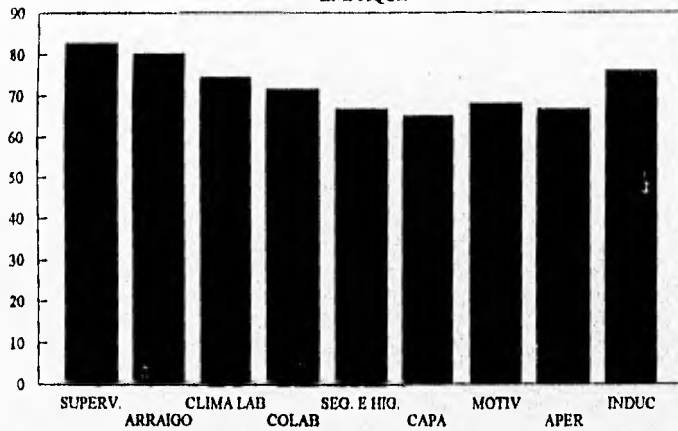
SALADO



Se identifica el factor de seguridad e higiene y capacitación como debilidad en esta área, el factor de apertura de la empresa a diferencia de las otras áreas se le otorgó una calificación mayor pero la diferencia no es significativa por lo que se considera para abordar la falta de apertura de la empresa.

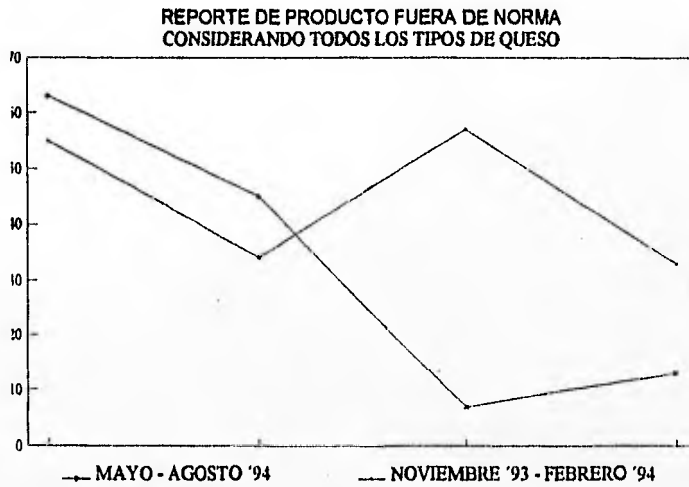
Gráfica 7

CLIMA ORGANIZACIONAL EMPAQUE



Se identifica el factor de seguridad e higiene, capacitación, motivación hacia el trabajo y apertura de la empresa como debilidad en ésta área, el factor de apertura de la empresa refleja el descontento del personal por no ser escuchadas sus ideas y sugerencias.

Gráfica 8



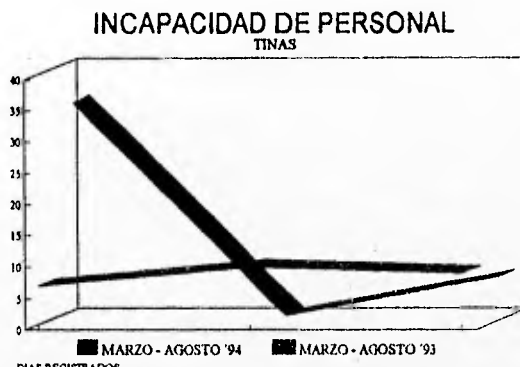
Se observó una reducción del 29% en producto fuera de norma, considerando los reportes de todos los productos.

Gráfica 9



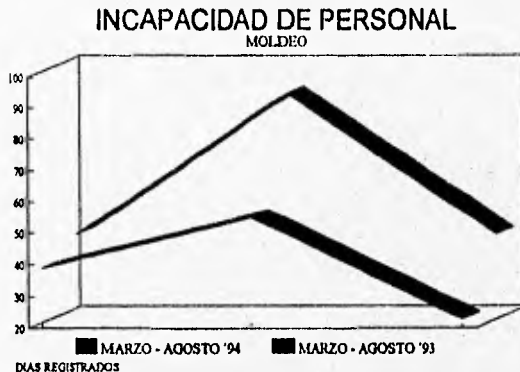
Se observa una reducción del 35% comparando los dos periodos.

Gráfica 11



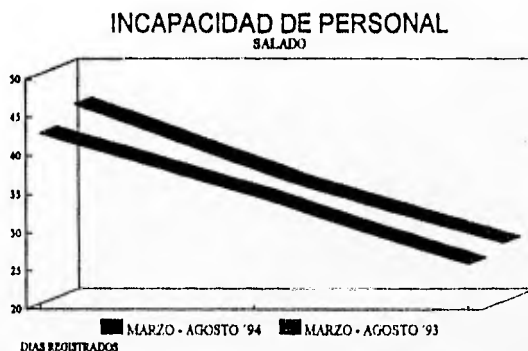
En el área de tinajas se registró una disminución del 35 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados.

Gráfica 12



En el área de moldeo se registró una disminución del 35 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados al igual que en el área de tinajas.

Gráfica 13



En el área de salado se registró una disminución del 3 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados.

Gráfica 14



En el área de empaque se registró una disminución del 60 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados.

Gráfica 15



En el área de mantenimiento se registró un aumento del 400 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados a diferencia de otras áreas en las que se registro una disminución.

Gráfica 16



En el área de control de calidad se registró un aumento del 300 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados a diferencia de otras áreas en las que se registro una disminución.

Gráfica 17



En el área de empaque se registró una disminución del 44 % en los días de incapacidad registrados en 1994, respecto de 1993, en los meses comparados.

Gráfica 18



Se observó una reducción del 5% en las faltas de asistencia después del programa de Introducción a la calidad.

ANÁLISIS

La intervención descrita en el presente reporte laboral se ha identificado como sociotécnica, en este apartado se analizará como al trabajar de manera integral en los subsistemas organización, tecnológico y social se obtuvieron mejoras en los resultados de la empresa.

1.- Se puede considerar primero el problema de confusión en las líneas de mando, sobre este aspecto es conocida la importancia que tienen los líderes en la organización para darle dirección y facilitar resultados positivos en sus equipos de trabajo, situación que se logra teniendo como base los siguientes aspectos:

- Una estructura de organización clara, documentada y difundida, que permita conocer las responsabilidades de cada miembro y cómo debe fluir el trabajo.
- Que los líderes estén dotados de la capacidad y habilidades requeridas para el desarrollo de su función.
- Una conciencia clara de la responsabilidad del líder sobre los resultados de sus colaboradores.

Considerando lo anterior en la presente intervención se trabajo con los tres subsistemas organización, tecnológico y social.

El siguiente digrama identifica las variables utilizadas para abordar este problema:



En el subsistema de organización para contar con una base de operación, clarificando responsabilidades, funciones y procedimientos de coordinación entre áreas y departamentos.

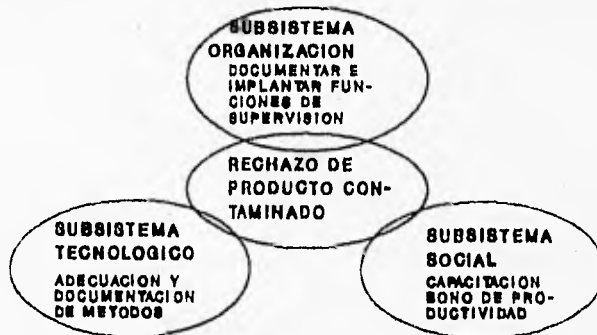
En el subsistema tecnológico mediante capacitación se equipó a los líderes de los principios y herramientas suficientes para ejercer su supervisión y conducción del personal.

En el subsistema social también mediante capacitación se trabajó con los líderes para que comprendieran la conveniencia de formalizar su organización y responsabilizarse de los resultados de la empresa y de sus colaboradores.

Sobre este problema se considera que los alcances se vieron limitados por no haber considerado en la metodología de implantación acciones de asesorías personal con cada directivo, jefes de área y mandos medios para fortalecer la introducción de cambios sobre todo en aspectos de delegación y coordinación de acciones entre áreas y departamentos, dado que el personal estaba acostumbrado a trabajar de una manera informal, sin delimitar responsabilidades y mucho menos generar acuerdos entre grupos de trabajo. Otro aspecto fue el no haber diseñado un mecanismo de seguimiento estructurado a partir de indicadores específicos y no contar solamente con una sesión de seguimiento.

2.- Sobre el problema de rechazo de producto contaminado por faltas a las normas de higiene de los operarios, situación que se acompañaba según lo descrito en el capítulo de evaluación, por conflictos entre el área de control de calidad y producción, era claro que no solo con capacitación se podía solucionar, para este caso también se tuvo que considerar acciones en los tres subsistemas.

El siguiente diagrama identifica las variables utilizadas para abordar este problema:



En organización a partir de lo ya señalado sirvió como base para clarificar y formalizar actividades de supervisión. En el tecnológico según el capítulo de evaluación se adecuaron, documentaron y difundieron los métodos de trabajo en el proceso. En el subsistema social se le mostró y enseñó al personal la importancia de los métodos y las normas para asegurar la calidad del producto así como el crear un sistema de reconocimiento a los resultados obtenidos (bono de productividad).

Estas acciones realizadas parten del fundamento de que el recurso humano en la empresa no se puede tratar de controlar como si fueran solo máquinas que requieren de simples órdenes para obtener lo deseado.

El recurso humano en la empresa es un activo inteligente que espera satisfacer sus necesidades humanas por mencionar algunas identificadas por Maslow, necesidades de supervivencia, seguridad, pertenencia o logro, mismas que al no verse satisfechas en el trabajo se reflejan en una baja de la motivación afectando los niveles de calidad y productividad.

Una variable que limitó los alcances en este aspecto fue el estilo de supervisión y trato de los analistas de calidad hacia los operarios y el desconocimiento de éstos últimos sobre las funciones en estructura y características de las verificaciones realizadas sobre todo en los tiempos de realización y obtención de los resultados. Esto siguió ocasionando malestar el cual se manifestaba en violaciones intencionales a las normas de higiene aun cuando estas disminuyeron considerablemente. La sugerencia realizada al responsable de control

de personal por parte del autor de este reporte fue el diseñar un programa de visitas del personal de producción al interior del laboratorio para recibir una explicación general de las pruebas que se realizan, su función y duración. Esto solo se realizó una vez y no se continuo.

3.- Los alcances obtenidos en la reducción de días de incapacidad del personal, se considera que en alguna medida son resultado del inicio de funciones del departamento de seguridad e higiene que junto con el departamento de mantenimiento han dado solución a condiciones inseguras.

Otros aspectos que se consideran pueden haber contribuido, son la capacitación general al personal durante el programa de Introducción a la Calidad sobre las condiciones y acciones inseguras, así como el fortalecimiento de la supervisión por parte de los mandos medios para mantener orden en las áreas de trabajo, respetar normas y uso de uniforme, hacer un buen uso de baños y vestidores.

Sin embargo en el departamento de mantenimiento se registró un incremento en los días de incapacidad de una manera significativa, desafortunadamente no se cuenta con información disponible para identificar las causas, al respecto cabe destacar que la fuente de información de este indicador, días de incapacidad fue el reporte ante el Instituto del Seguro Social para reportar altas, bajas, días laborados e incapacidades.

4.- A nivel general esta intervención muestra la creación de las bases para trabajar con un enfoque sociotécnico ya que éste en su fin último permite el desarrollo de equipos autoadministrados que persiguen la mejora continua de resultados, sin embargo dadas las características de la empresa ya descritas, el avance en el desarrollo de su enfoque sociotécnico contempla la identificación de los equipos naturales de trabajo sus alcances, importancia y papel integral dentro de la organización, desarrollar el liderazgo dentro de la empresa y formalizar la tecnología y organización.

VI. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

1.- Sobre el proceso de diagnóstico organizacional una limitante para considerar los resultados con reserva son los instrumentos utilizados, ya que las encuestas de opinión utilizadas para determinar el clima laboral y el desempeño gerencial y de supervisores ofrecen resultados que se deben catalogar como subjetivos por no contar con definiciones operacionales para cada uno de los factores que contemplan, lo cual lleva a que las personas encuestadas respondan de acuerdo a su marco de referencia habiendo diferencias.

En la etapa de difusión de la Misión de la empresa, el cuestionario empleado para identificar el nivel de comprensión del personal sobre esta información no se validó por lo cual sus resultados se deben considerar con cierta reserva.

2.- A pesar de que se observó una reducción en los rechazos de producto terminado por estar fuera de norma se considera que ésta reducción puede ser mayor, si se fortalece la intervención a partir de indicadores mas específicos como el controlar en que porcentaje la contaminación se da por manos, por mandiles o por no usar cubre boca y cofia ya que en cada caso se deberá de analizar y fortalecer sus respectivos métodos de limpieza, o bien identificar la efectividad de detergentes y soluciones que aseguren la higiene del personal.

Para obtener estos datos solo se requiere implantar un control estadístico que clasifique los reportes que se aplican al personal cuando hay violaciones a las normas, en dichos reportes se especifica la causa y esto permitiría identificar la magnitud de las diferentes fuentes de contaminación.

Otros indicadores que son necesarios monitorear se refieren propiamente al proceso de producción del cual conviene llevar un control estadístico de sus variables críticas como son : Especificaciones de materia prima, temperatura, tiempo de cocimiento, presión en prensas del producto moldeado y tiempo de maduración.

3.- A lo largo de la intervención se pudo identificar una variable que afecto la efectividad y continuidad del proceso, esta se puede identificar como la falta de compromiso por el anterior gerente de planta que como ya específico tuvo que sustituirse. En futuras intervenciones se fortalecerá la etapa inicial de ubicar a los directivos en las implicaciones de una interacción de esta naturaleza, como impacta su participación y desempeño.

4.- Sobre las incapacidades del personal pese a la reducción obtenida ésta también puede ser mayor desarrollando un programa más específico que incluya la capacitación de la comisión mixta de seguridad e higiene conformando un programa de mantenimiento preventivo y ampliando la capacitación al respecto de todo el personal. Otro aspecto que también será útil es el estratificar los tipos de incapacidades así como sus causas ya que permitirán determinar acciones mas específicas.

Sin embargo no se desameritan los alcances obtenidos.

5.- La continuidad del proceso se vio detenido por cambios determinados por parte del consejo de administración determinándose que lo mas conveniente era detener el trabajo realizado en la industrializadora y esperar la definición de las nuevas líneas de acción y la implantación de los cambios que éstas implicarían.

6.- A partir de esta experiencia se prevé fortalecer las intervenciones identificando indicadores de resultados mas específicos con instrumentos de medición estructurados asegurando su aplicación antes y después de la intervención, diseñando metodologías de corte experimental que permitan el control de variables y faciliten la comprensión del comportamiento de los indicadores pues con los indicadores considerados en esta intervención las conclusiones sobre su comportamiento o efectividad de la estrategia se pueden catalogar de subjetivos pese a la identificación de mejoras, limitando la efectividad de futuras acciones.

VII. CONTRIBUCION

Este trabajo contribuirá al fortalecimiento de la participación del psicólogo en el área de capacitación en las empresas, ya que muestra la necesidad de desarrollar la actividad como parte de acciones integrales, respondiendo a objetivos específicos de mejora, conduciendo al psicólogo a participar en aspectos de organización del trabajo y principalmente al diseño de intervenciones de mayor alcance.

La contribución a la ciencia aplicada, es valiosa ya que describe un caso real en una empresa mexicana, de corte familiar con la cual se pueden identificar empresas similares y contemplar este trabajo como un punto de comparación. Al respecto no se debe perder de vista que si bien toda la evolución que se ha dado hasta ahora en el entendimiento del comportamiento organizacional dando como resultado diversas técnicas de intervención con resultados notables en países de primer mundo, cuando se había de diseñar estrategias para nuestras organizaciones mexicanas es fundamental que estas se adapten a las características de cada caso y no pretender utilizarla como recetas de cocina inflexibles y ajenas a nuestra realidad, un punto indiscutible es el generar intervenciones integrales, planeadas desde una perspectiva de sistema abierto.

La aportación concreta para la organización objeto de la intervención en lo organizacional, fue formalizar su estructura, integrar su manual de organización y diseñar un sistema de incentivos.

En lo tecnológico, documentar sus métodos de trabajo.

En lo social desarrollar las habilidades de supervisión y ampliar la visión de sus directivos en su papel de líderes y responsables de sus colaboradores.

En lo personal describe la oportunidad que tuve de ampliar mi visión de la empresa y concretamente identificar las oportunidades de desarrollo que tengo por delante.

La contribución al programa de titulación por reporte laboral se identifica como la documentación de la intervención del psicólogo industrial diseñando y administrando la capacitación como una herramienta para apoyar acciones integrales de mejora en la empresa y como ésta debe ser planeada desde un enfoque de sistemas donde para generar un programa de capacitación es necesario evaluar las condiciones de los subsistemas de la empresa y adecuarlos para apoyar la aplicación de las nuevas herramientas y conceptos que el personal aprende mediante capacitación.

Considerando la opinión de los directivos sobre la contribución del psicólogo industrial, ésta se puede resumir como una intervención seria dirigida a la solución de problemas, anteponiendo las necesidades de la organización a los puntos de vista de directivos ajenos a la realidad de

la empresa. Los resultados alcanzados hasta este momento se consideran positivos y se reconoce la capacidad de desarrollo que puede tener el psicólogo industrial, por lo que la empresa consideró conveniente invertir en el fortalecimiento de sus conocimientos a través de un diplomado sobre Administración de la Calidad Total impartido por el Tecnológico de Monterrey esperando que las intervenciones subsecuentes sean fortalecidas y los alcances en resultados sean mayores.

Anexo 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1.- Mi superior reconoce el trabajo que realizo
- 2.- Me gusta recomendar a la empresa como un buen lugar de trabajo
- 3.- La manera que se llevan mis compañeros de trabajo me agrada
- 4.- Es bueno contar con la ayuda de otras áreas
- 5.- Estoy seguro que la empresa no reducirá personal ante los cambios
- 6.- La capacitación que recibo me mantiene actualizado
- 7.- Constantemente me preocupo por desempeñar bien mi trabajo
- 8.- Las personas que pueden aportar soluciones para resolver los problemas, son tomadas en cuenta
- 9.- Conozco bien los objetivos y responsabilidades de mi puesto
- 10.- Con mucha frecuencia realizo más de dos actividades al mismo tiempo y se me dificulta su cumplimiento
- 11.- Me gusta mi lugar de trabajo
- 12.- Las actividades y funciones que realizo están de acuerdo con mi salario
- 13.- Mi trabajo es estimulante
- 14.- Existe respeto a todos los niveles de la empresa
- 15.- Los productos que vendemos son de excelente calidad
- 16.- La capacitación que recibo enriquece mi trabajo
- 17.- En ésta empresa es posible obtener experiencias para mi desarrollo personal
- 18.- Considero que la empresa donde trabajo tiene futuro
- 19.- Me siento aislado por la falta de comunicación con mis compañeros
- 20.- En ésta organización tengo oportunidad de alcanzar el éxito
- 21.- Considero que la imagen que tienen los clientes de la empresa es buena
- 22.- Mi superior me trata como si el trabajo fuera importante
- 23.- En ésta empresa se interesan por conocer la opinión del personal
- 24.- En ésta empresa nunca se despide a ninguna persona injustamente
- 25.- Mi salario es adecuado
- 26.- Día a día logro superarme dentro de la empresa

- 27.- Las tareas que desempeño diariamente están previamente planeadas
- 28.- Normalmente me entero de todo lo que necesito saber acerca de la empresa
- 29.- Siempre que necesito el apoyo de otras áreas, éstas me responden
- 30.- Tengo el espacio necesario para desarrollar el trabajo
- 31.- Fui capacitado para poder desarrollar mi trabajo
- 32.- A través de mi superior siempre conozco los errores y aciertos de mi trabajo
- 33.- En esta empresa todos nos distinguimos por la atención y servicio que ofrecemos
- 34.- Conozco las prestaciones y beneficios que otorga la empresa
- 35.- Existe compañerismo y colaboración entre todo el personal
- 36.- Estoy satisfecho por los logros y resultados en mi trabajo
- 37.- A cada empleado se le valora por el trabajo que desempeña
- 38.- La relación que mantengo con mi jefe inmediato es agradable
- 39.- La empresa esta estancada y no progresa
- 40.- Conozco el organigrama y estructura de la empresa
- 41.- Mi jefe dedica el tiempo necesario para informarme como realizar mejor mi trabajo
- 42.- A todos nuestros clientes les gustan nuestros productos
- 43.- Aquí, se toman en cuenta mis ideas y sugerencias
- 44.- Cuando tengo un problema puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe inmediato
- 45.- La sobrecarga de trabajo de mi área, se reparte en forma equitativa y justa
- 46.- Estoy contento de formar parte de la empresa
- 47.- Es bueno saber que siempre puedo contar con el apoyo de otros departamentos
- 48.- Mi trabajo me proporciona seguridad
- 49.- La frecuencia con que soy capacitado es adecuada
- 50.- Me siento confiado y seguro con la mayor parte de mis compañeros
- 51.- Mi sueldo y las prestaciones que percibo son adecuadas
- 52.- La empresa me proporciona el material necesario para desempeñar mi trabajo
- 53.- Existe reconocimiento de mi superior al trabajo que realizo
- 54.- La información buena o mala que recibo por mi trabajo es oportuna

- 55.- Mi trabajo es interesante
- 56.- Las oportunidades de crecimiento que me brinda la empresa son buenas
- 57.- Tengo la cantidad de materiales que necesito en mi trabajo
- 58.- Me resultaría fácil separarme de la empresa
- 59.- Entre mis compañeros existe espíritu de colaboración
- 60.- Todos nuestros clientes están satisfechos con la calidad de nuestros productos
- 61.- Sé cuales son todas las funciones que debo realizar
- 62.- Me preocupa mi permanencia en el trabajo
- 63.- En ocasiones, mas de dos personas pretenden darme órdenes
- 64.- La ayuda, orientación y guía que recibo de mi jefe mejorará el trabajo que realizo
- 65.- Con esfuerzo y dedicación tendré oportunidades de promoción en la empresa
- 66.- Mi jefe mantiene buenas relaciones con todo el personal
- 67.- me satisface mi trabajo
- 68.- El sueldo que percibo es proporcional al trabajo y responsabilidad que tengo
- 69.- La información que recibí de los cambios que suceden en la empresa, es adecuada
- 70.- Aquí me siento una persona importante otra vez
- 71.- Con frecuencia recibo información de la empresa
- 72.- Mi jefe inmediato se preocupa por conocer los problemas que afectan a su personal
- 73.- Todos nos distinguimos por nuestra atención
- 74.- Este trabajo me proporciona estabilidad
- 75.- Me gusta el trabajo que tengo
- 76.- Mi jefe me alienta para que cumpla con mi trabajo
- 77.- Normalmente recibo información acerca de lo bien o mal que realice mi trabajo
- 78.- Conozco la manera en que mi jefe evalúa el trabajo que realizo
- 79.- Me explicaron como debía comportarme dentro de la organización
- 80.- Es bueno formar parte de ésta empresa
- 81.- Continuamente existen cambios de instrucciones en mi área de trabajo
- 82.- los beneficios y prestaciones a que tengo acceso complementan adecuadamente mi sueldo

83.- Tengo toda la confianza para conversar con mi jefe inmediato

84.- Tengo plena confianza para exponer problemas personales a mis superiores

85.- El personal de mi departamento esta bien organizado, es eficiente y eficaz

86.- Las ordenes se dan desde arriba, pero se toma en cuenta nuestra opinión

HOJA DE RESPUESTAS ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Marque con una X la letra que mejor describa su opinión respecto de cada afirmación de la Encuesta de Salud Organizacional.

A: Totalmente de acuerdo
B: De acuerdo

C: En desacuerdo
D: Totalmente de acuerdo

	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				

	A	B	C	D
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				

	A	B	C	D
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				

Anexo 2

DESEMPEÑO GERENCIAL INSTRUCCIONES

El presente cuestionario fue diseñado para verificar el grado en que los gerentes desempeñan su función dentro del equipo de trabajo. Por favor, lea con detenimiento cada una de las afirmaciones que se encuentran a continuación y marque con una (x), la opinión que indique la conducta de su jefe inmediato.

	SI	NO
1.- Cuenta con un plan general de acción y verifica continuamente el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.		
2.- Aprovecha las ideas de sus subordinados para decidir la mejor forma de conseguir los resultados que desea.		
3.- Cede a las solicitudes de los demás y no sostiene sus propias ideas		
4.- El toma las decisiones		
5.- Con frecuencia deja asuntos y trabajos inconclusos		
6.- Informa con anticipación el propósito de las reuniones de trabajo y cuenta con una orden del día respecto a los temas que se abordarán		
7.- Se desespera con facilidad y no me deja terminar de hablar		
8.- Hace y dice cosas que nos ayudan a solucionar nuestros problemas		
9.- A finalizar nuestras reuniones siempre se consideran cumplidos los objetivos		
10.- tengo la confianza para expresarle mis ideas respecto al trabajo y mi relación con la empresa		
11.- Cuenta con un plan de acción y tiene identificados los problemas importantes del área		
12.- Tiende a extraviar cartas u otros documentos importantes		
13.- Todos aportamos ideas y sugerencias en nuestra área de trabajo		

	SI	NO
14.- Nos hace sentir que participamos en las decisiones, aunque no hacemos sino lo que él quiere		
15.- Se delega con anticipación el trabajo, previniendo las crisis y las carreras de último momento		
16.- Hace uso del elogio y la crítica y ha desarrollado en cada uno de nosotros el sentido de pertenecer a un equipo de trabajo		
17.- Fija objetivos demasiado altos y se molesta porque no se alcanzan		
18.- generalmente, delega los problemas y la responsabilidad de tomar decisiones		
19.- predica con el ejemplo y mantiene el nivel de desempeño que espera de nosotros		
20.- Es decidido, entusiasta y seguro, constantemente corre riesgos calculados		
21.- Las reuniones nunca tienen un propósito definido, duran demasiado y nunca se definen las acciones a seguir		
22.- Participo en la planeación, organización del trabajo que realizamos en el área		
23.- Conozco el propósito y la importancia del trabajo que desempeño		
24.- Parece tener demasiadas cosas que hacer y nunca ponerse al día con las actividades que requieren mayor atención		
25.- hace cosas que entorpecen o agudizan los problemas		
26.- Con frecuencia se molesta por el comportamiento y desempeño de nosotros		
27.- Conozco a la perfección los resultados que se esperan de mi trabajo		
28.- Desarrolla y ayuda a que desarrolle nuevas ideas		
29.- Culpa a los demás de los errores y problemas que existen		
30.- Ocasionalmente, revisa los objetivos por alcanzar y las cargas de trabajo se encuentran mal distribuidas		
31.- Cuento con su apoyo, estímulo y orientación		

	SI	NO
32.- Delega la responsabilidad en nosotros, deje que fijemos nuestros propios objetivos y resolvamos los problemas que se presentan		
33.- Comparte los problemas del área con todos y con nuestro apoyo ejecuta las decisiones		
34.- Siempre llegamos a un acuerdo respecto a las cosas que deben hacerse		
35.- Respeta nuestras ideas y sentimientos personales		
36.- No planea las actividades, se viven carreras de ultimo momento y los horarios de trabajo se alargan innecesariamente		
37.- Conozco los errores y aciertos de mi trabajo		
38.- Trabaja incansablemente para alcanzar un alto nivel de desempeño y espera que nosotros actuemos de la misma manera		
39.- Tengo la confianza de comentarle lo que pienso		
40.- Normalmente, recibo información sobre mi desempeño		
41.- El es quien realiza los trabajos fáciles e interesantes		
42.- Esta abierto a las mejoras y nuevos sistemas de trabajo		

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EMPRESA: _____ **FECHA:** _____
NOMBRE: _____ **EDAD:** _____
PUESTO ACTUAL: _____
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN LA FINALIDAD DE CONOCER SUS NECESIDADES DE CAPACITACION, LE PEDIMOS CONTESTE CON VERACIDAD, YA QUE SUS RESPUESTAS DEPENDERAN LAS ACCIONES DE CAPACITACION (CURSOS, TALLERES, ETC.) QUE SE PROGRAMEN PARA SU PUESTO.

1.- ACTUALMENTE SU DESEMPEÑO ES TAN ADECUADO COMO USTED MISMO Y SU JEFE LO DESEAN?

SI___ NO___ NO SE___

POR QUE? _____

2.- QUE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DESTREZAS, NECESITA PARA MEJORAR SU TRABAJO? _____

3.- CUALES TAREAS DE SU PUESTO ESTAN RELACIONADAS CON DICHOS CONOCIMIENTOS? _____

4.- EN QUE TEMAS LE INTERESARIA RECIBIR CAPACITACION? _____

5.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS? _____

Anexo 4

GUIA DE ENTREVISTA	
NOMBRE DEL PUESTO: _____	
AREA: _____	
DEPARTAMENTO: _____	
TIPO _____	DE _____
CONTRATACION: _____	
HORARIO: _____	
TITULAR _____	DEL _____
PUESTO: _____	
JEFE _____	INMEDIATO _____
SUPERIOR: _____	
PUESTO: _____	
1.- A QUIEN MAS REPORTA	PARA QUE
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
2.- PUESTOS BAJO SU MANDO	OBJETIVO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.- DESCRIBA LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PUESTO: _____

4.- DESCRIBA UD. EL TIPO DE LINEAMIENTOS QUE RECIBE PARA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES: _____

5.- DESCRIBA EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y EXPLIQUE EL RESULTADO DE CADA ACTIVIDAD / FUNCION	PRECISA LAS ACTIVIDADES DEL O ESPERADO DE CADA ACTIVIDAD RESULTADO FINAL
--	--

6.- DESCRIBA LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES QUE ENFRENTA EL PUESTO, ASI COMO LAS AREAS E INSTITUCIONES QUE LO APOYAN.

PROBLEMAS	AREA / INSTITUCION
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7.- DESCRIBA QUE DECISIONES PUEDE TOMAR EL PUESTO SIN NECESIDAD DE APROBACION:

8.- CUALES SON LOS PRINCIPALES RETOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DEL PUESTO:

9.- CON QUE AREAS, EMPRESAS, PROVEEDORES E INSTITUCIONES SE RELACIONA EL PUESTO:

EMPRESA	DEPARTAMENTO	PARA QUE
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

10.- INDIQUE EN QUE COMITES O GRUPOS PARTICIPA EL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION:

11.- CUALES SON LOS PRINCIPALES PROCESOS DE SUPERVISION Y CONTROL QUE MANEJA:

12.- EDAD: _____ REQUERIMIENTOS SEXO: _____ EDO. CIVIL: _____

13.- CAPACIDAD INTELECTUAL
ESCOLARIDAD: _____
SOLUCION DE PROBLEMAS: _____
CREATIVIDAD: _____

14.- EXPERIENCIA PREVIA

CONOCIMIENTOS: _____

ADMINISTRATIVA: _____

SUPERVISION: _____

15.- RESPONSABILIDADES:

DINERO, COSTOS, GANANCIAS Y EQUIPO: _____

METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: _____

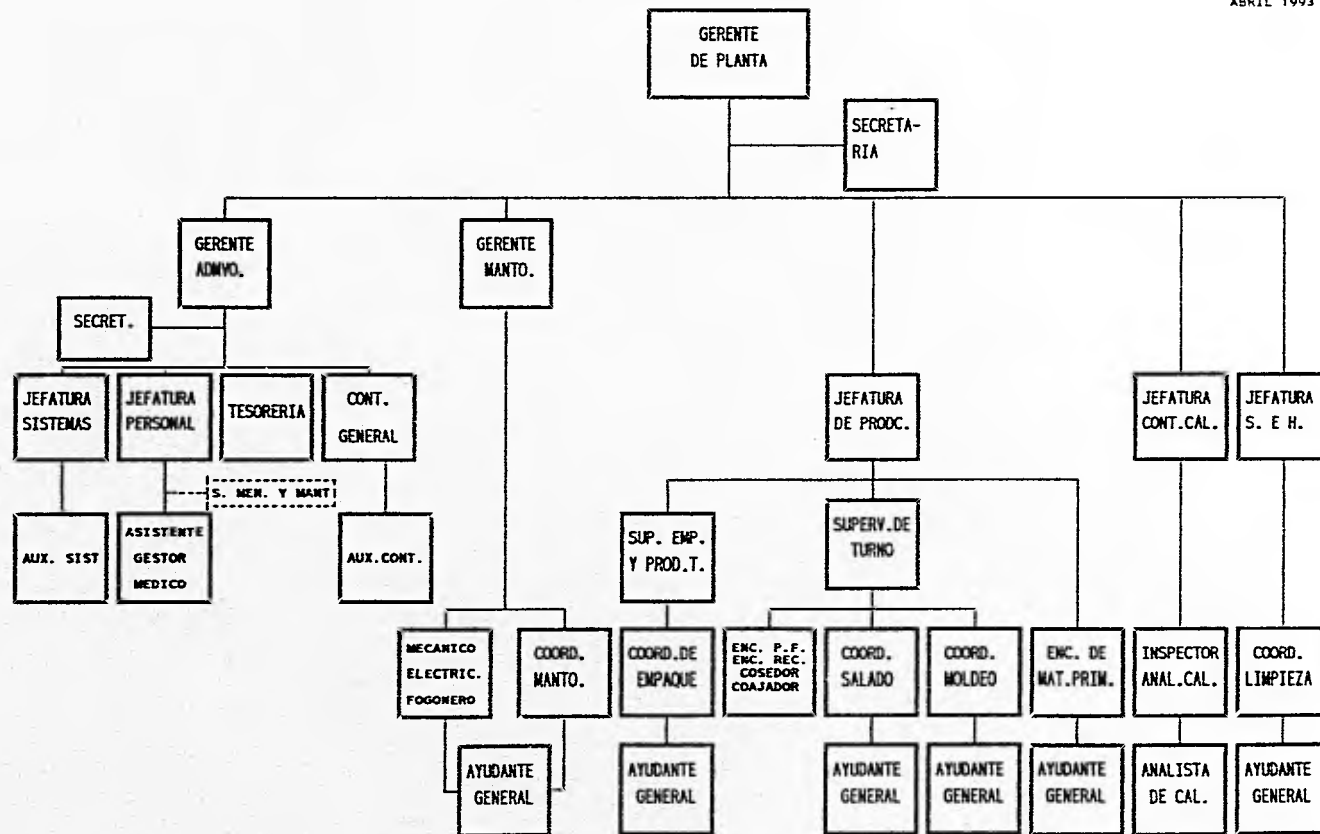
16.- CONDICIONES DE TRABAJO: _____

17.- HABILIDADES ESPECIFICAS: _____

18.- PRODUCTOS TIPICOS IMPLICADOS: _____

19.- MAQUINAS Y EQUIPOS: _____

20.- HERRAMIENTAS Y MAQUINAS QUE EMPLEA: _____



Anexo 6

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: _____	No. DE PLAZAS: _____
TIPO DE CONTRATO: _____	SUELDO MENSUAL: \$ _____
HORARIO: _____	

UBICACION DEL PUESTO

PUESTOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:

REPORTA A:

FECHA DE REVISION:	AUTORIZA PRESIDENTE:	D-
--------------------	-------------------------	----

RELACIONES INTERNAS		
PUESTO	MOTIVO DE LA RELACION	FRECUENCIA
RELACIONES EXTERNAS		
INSTANCIA	MOTIVO DE LA RELACION	FRECUENCIA
FECHA DE REVISION:	AUTORIZA PRESIDENTE:	D-

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

FECHA DE REVISION:

AUTORIZA
PRESIDENTE:

D-

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

LINEAMIENTOS QUE REGLAMENTAN LA TOMA DE DECISION

CAPACIDAD INTELECTUAL

NIVEL ESCOLAR:

NIVEL DE CREATIVIDAD:

CAPACIDAD PARA SOLUCION DE PROBLEMAS:

EXPERIENCIA PREVIA

CONOCIMIENTOS:

**MANEJO DE EQUIPO
O MAQUINARIA:**

ADMINISTRATIVA:

SUPERVISION:

CONDICIONES DEL PUESTO

ESFUERZO FISICO:

ESFUERZO MENTAL:

REPONSABILIDAD:

PRODUCTOS:

FECHA DE REVISION:

**AUTORIZA
PRESIDENTE:**

D-

Anexo 7

PROCESO DE IMPLANTACION MANUAL DE ORGANIZACION

PRIMER ETAPA: Se trabajo con los responsables de cada área y con los puestos de mandos medios.

OBJETIVO DE LA REUNION: Difundir al personal los cambios en la estructura organizacional a partir de la formalización del organigrama y el manual de organización.

AGENDA DE TRABAJO:

- Presentación del objetivo de la reunión
- Papel del líder en la conducción de procesos de cambio
- Importancia de formalizar la estructura de organización y la distribución del trabajo.
- Presentación y análisis del organigrama
- Revisión de descriptores de puesto con cada persona. Los puntos a platicar a detalle fueron las relaciones internas del puesto, línea de reporte y delegación
- Aclaración de dudas

Anexo 8

PROCESO DE IMPLANTACION MANUAL DE ORGANIZACION

SEGUNDA ETAPA: Se trabajó con el personal de cada área.

OBJETIVO DE LA REUNION: Difundir al personal los cambios en la estructura organizacional a partir de la formalización del organigrama y el manual de organización.

AGENDA DE TRABAJO:

- Presentación del objetivo de la reunión
- Importancia del trabajo en equipo y la coordinación de esfuerzos
- Importancia de formalizar la estructura de organización y la distribución del trabajo.
- Presentación y análisis del organigrama
- Revisión de descriptores de puesto del área. Los puntos a platicar a detalle fueron las relaciones internas del puesto y la línea de reporte.
- Aclaración de dudas

Anexo 9

SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

OBJETIVO DE LA REUNION: Evaluar con responsables de área y mandos medios el nivel de aplicación de los descriptores de puesto y las complicaciones presentadas en el proceso.

AGENDA DE TRABAJO:

- Presentación del objetivo de la reunión
- Revisión por área de cada apartado de los descriptores de puesto para comentar su aplicación.
- Evaluación de problemas o desviaciones
- Identificación de acuerdos

Anexo 10

PROGRAMA DE CAPACITACION

Se conformo un programa de capacitación considerando a todos los niveles de la organización para respaldar los siguientes objetivos:

- 1.- Dar soporte al personal para su adaptación a los cambios de organización y la aplicación de los ajustes a los métodos de trabajo.
- 2.- Concientizar al personal sobre la importancia de respetar las normas de higiene.

A continuación se describe dicho programa de capacitación, el cual fue diseñado por el psicólogo industrial autor del presente reporte y coordinado por él mismo para su desarrollo.

PROGRAMA PARA EJECUTIVOS

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes aplicarán principios gerenciales que promuevan los cambios en la empresa, la dirección de personal, el análisis de problemas y la toma de decisiones.

MODULO I

Cultura Organizacional

Objetivo: Involucrar a los cuadros directivos de la planta en los retos y compromisos que les corresponde ante las nuevas directrices de la empresa.

- * Conocer los elementos que determinan el entorno cultural
- * Entender los valores que dan sustento a los propósitos de Noche Buena
- * Clarificar los compromisos como planta y de cada área
- * Proyectar los indicadores para lograr un equipo de trabajo

Duración: 16 Horas

Contenido:

- Reunión de trabajo con gerencia de planta, con la finalidad de definir con mayor exactitud el enfoque de cada tema. (2 Horas)
- Presentación al primer nivel de mando para iniciarlos en el proceso y bosquejar expectativas de manejo, directrices organizacionales y compromisos. (2 Horas)
- Taller de trabajo
- Elementos fundamentales para entender el entorno cultural
- Importancia de los valores individuales y grupales para ubicarse ante la misión organizacional.
- La estructura organizacional para clarificar las conductas grupales e individuales por las funciones encomendadas.
- Las características de un equipo de trabajo y la jerarquización de responsabilidad - autoridad.
- Modelos de organización tradicional - propositiva - creativa y la generación de compromisos.

MODULO II

Asesoría a Líderes

Objetivo: El participante elaborará compromisos orientados a manejar adecuadamente a su personal, aplicando los elementos revisados sobre liderazgo, comunicación e integración revisados en el evento.

Duración: 16 Horas

Contenido:

Introducción

I. Ubicación personal

Objetivo particular: El participante determinará su posición respecto al evento y al proceso de cambio iniciando por los mandos medios del grupo al cual dirige.

1.1 Concepto de humildad y apertura.

1.2 Importancia de la ubicación del participante.

1.3 El grupo formado por las personas vitales

1.4 La responsabilidad de ser dirigente de un grupo.

1.5 Concepto de líder vs jefe.

II. Técnicas de liderazgo para cambiar actitudes y comportamientos

Objetivo particular: El participante identificará las técnicas revisadas y su aplicación para modificar la dinámica de su grupo de trabajo.

2.1 ¿Qué significa ser líder?

2.2. Estilos básicos de liderazgo.

2.2. El papel de la comunicación.

2.2.1 Elementos para escuchar y expresarse.

2.2.2 Comunicación para la acción

III. Equipo de trabajo

Objetivo particular: El participante generará compromisos para actuar activamente en el proceso de cambio y convertir a su grupo en un equipo de trabajo efectivo.

MODULO III EFECTIVIDAD

Objetivo: Los participantes realizaran un diagnóstico de la situación de la empresa en sus áreas clave de resultado y determinarán acciones de mejora.

Duración: 20 Horas

- Contenido:**
- Rentabilidad de la empresa
 - Análisis del entorno
 - Capacidad interna
 - Determinación del futuro ideal
 - Identificación de factores críticos
 - Formulación de compromisos

**MODULO IV
ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO**

Objetivo: Al término del proceso los participantes contarán con un modelo de seguimiento de programas de trabajo con factores de control y medición definidos.

Duración: 10 horas

Contenido:

Introducción

I. Planeación operativa
Diseño del programa

II. Especificación de objetivos

III. Programación

IV. Mecanismos de control

MODULO V
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Objetivo: Al término del taller los participantes analizaran los procesos que se producen en un grupo generando acciones orientadas a su integración efectiva.

Duración: 20 Horas

Contenido:

Introducción

Autodiagnóstico

I. Retos de los 90s

Liderazgo para la productividad

II. Grupo vs Equipo

Cómo formar equipos efectivos de trabajo

Necesidades, valores y motivación

Cómo generar un clima de motivación y confianza

III. Herramientas para la solución de problemas en equipo

Manejo de conflictos y negociación

IV. Plan de acción

Conclusiones

MODULO VI
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Al término del taller los participantes identificarán la metodología de T.K.J. para analizar problemas y tomar decisiones efectivas mediante el estudio y resolución de casos reales.

Duración: 24 Horas

Contenido:

Introducción

I. Definición del problema.

II. Diferencia entre solución y resolución del problema.

III. Método T.K.J. de solución de problemas.

Determinación de problemas

Análisis de causas

Análisis de soluciones

IV. Compromisos

Anexo 11

PROGRAMA PARA MANDOS MEDIOS:

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes aplicarán principios de liderazgo que promuevan la colaboración del personal, el análisis de problemas y la toma de decisiones.

El grupo de mandos medio participo en la tercer etapa del módulo uno del programa de ejecutivos.

MODULO I FORMACION DE MANDOS MEDIOS

Objetivo: Proporcionar al participante elementos que le permitan influir formal e informalmente en sus colaboradores para lograr los objetivos de su puesto de trabajo.

Duración: 20 Horas

Contenido:

I. Compromiso para el cambio

Objetivo particular : El participante establecerá cuál es su posición respecto al evento, la empresa y el cambio como alternativa de desarrollo.

- Concepto de humildad
- ¿Qué es el compromiso?
- El cambio y su importancia en la vida del ser humano
- Cambio dirigido y sus ventajas
- Compromiso

II. Definiciones

Objetivo particular : El participante diferenciará los conceptos de líder, liderazgo y mando medio.

- Líder, liderazgo y mando medio
- relación entre conceptos
- Compromiso

III. Fuentes de influencia

Objetivo particular : El participante identificará las fuentes de influencia así como la importancia de estas en el desarrollo de sus funciones.

- Influencia de posición: derivado del puesto
 - Influencia formal
 - Influencia de recompensa
- Influencia de relación: Derivada de la relación con el grupo
 - Influencia de experto
 - Influencia de referencia
- Compromiso

IV. El mando medio en Noche Buena

Objetivo particular : El participante explicará el concepto, las funciones y perfil del mando medio, así como su importancia en el rendimiento general de la empresa.

- Concepto de supervisión y mando medio
- Papel del mando medio
- Funciones generales y específicas

V. Ubicación personal

Objetivo particular : El participante establecerá su posición frente al grupo de aprendizaje y la empresa considerando sus acciones cotidianas.

- Locus de control
- Ciclo de aprendizaje
- Grado de dominio y autoevaluación
- El mando medio como maestro

VI. Liderazgo

Objetivo particular : El participante aplicara su capacidad de influencia formal e informal a partir de la influencia del grado de madurez de su grupo de trabajo.

- ¿Qué es primero la gente o el trabajo?
- Los estilos básicos de liderazgo
- Cómo elegir un estilo

MODULO II INTEGRACION DE QUIPOS DE TRABAJO

Objetivo: El participante aplicará los elementos revisados a fin de incrementar la efectividad en su equipo de trabajo.

Duración: 20 horas

Contenido:

I. Personalidad y compromiso

Objetivo particular: El participante explicará la importancia del compromiso y su relación con la personalidad.

- Importancia del compromiso
- Relación compromiso - personalidad
- Compromiso

II. Relaciones en el grupo

Objetivo particular : El participante identificará los elementos del Triángulo de Karpman y su aplicación en las relaciones de un grupo de trabajo.

- ¿Por qué nos relacionamos con otros?
- Triángulo de Karpman
- Manejo de conflictos
- Compromiso

III. Estrategias

Objetivo particular: El participante determinará acciones correctivas a partir de la información obtenida a través de retroalimentación.

- Asertividad
- Importancia de la retroalimentación
- Aplicación de los elementos

IV. Motivación e incentivación

Objetivo particular : El participante generará un programa de incentivos fundamentado en las diferencias personales de su grupo.

- ¿Qué es la motivación?
- ¿Qué es la incentivación?
- ¿Cuál debe ejercer el mando medio?
- Técnicas de elogiar y reprender
- Compromiso

V. Equipo de trabajo

Objetivo particular: El participante aplicará los elementos revisados en el evento para favorecer el desarrollo de su equipo de trabajo.

- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- Características de un equipo efectivo
- Procesos facilitadores en la formación de un equipo
- Compromiso

Anexo 12

PROGRAMA DIRIGIDO PARA TODO EL PERSONAL:

INTRODUCCION A LA CALIDAD

OBJETIVO

GENERAL: Al término del programa los participantes identificarán los principios de la calidad total y como participa cada área que integra la empresa.

Se manejaron siete grupos con veinte participantes cada uno, cada grupo abarco personal de diferentes áreas y niveles

Duración

por grupo: 22 Horas

Contenido:

Introducción

I. Que es el cambio

- ¿Por qué cambia el mundo?
- Cambio personal
- ¿Cómo lograr el cambio?
- El cambio en las organizaciones
- Resistencia natural al cambio

II. Objetivos y pensamientos positivos

- Pensamientos

III. Calidad

- Conceptos generales
- Cliente - Proveedor
- Calidad Total
- Calidad de vida

IV. Productividad

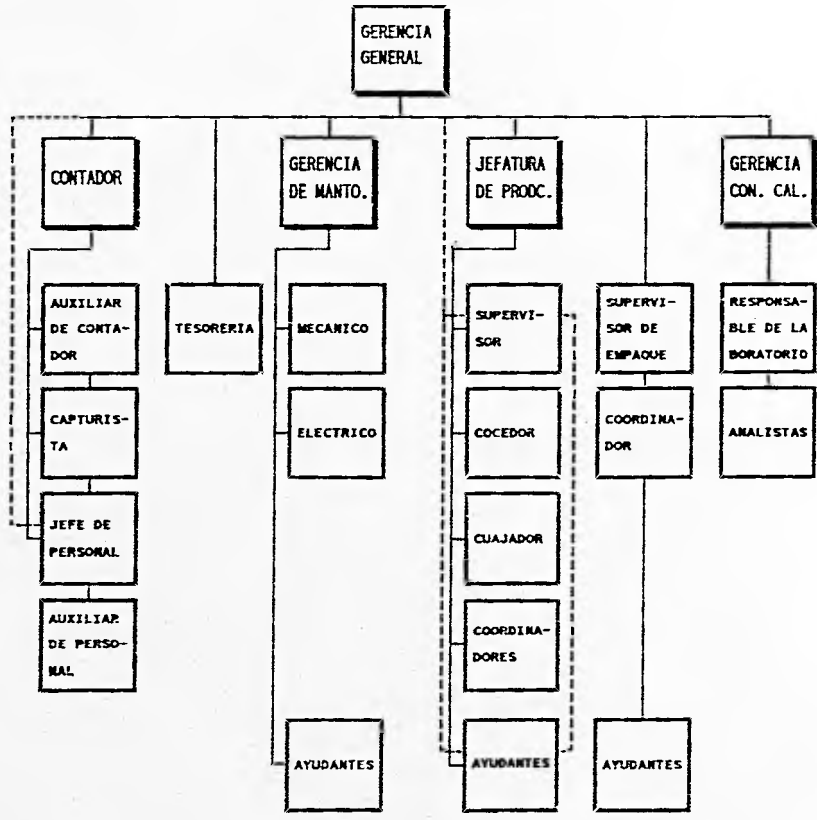
- Costos de calidad
- Estar informado

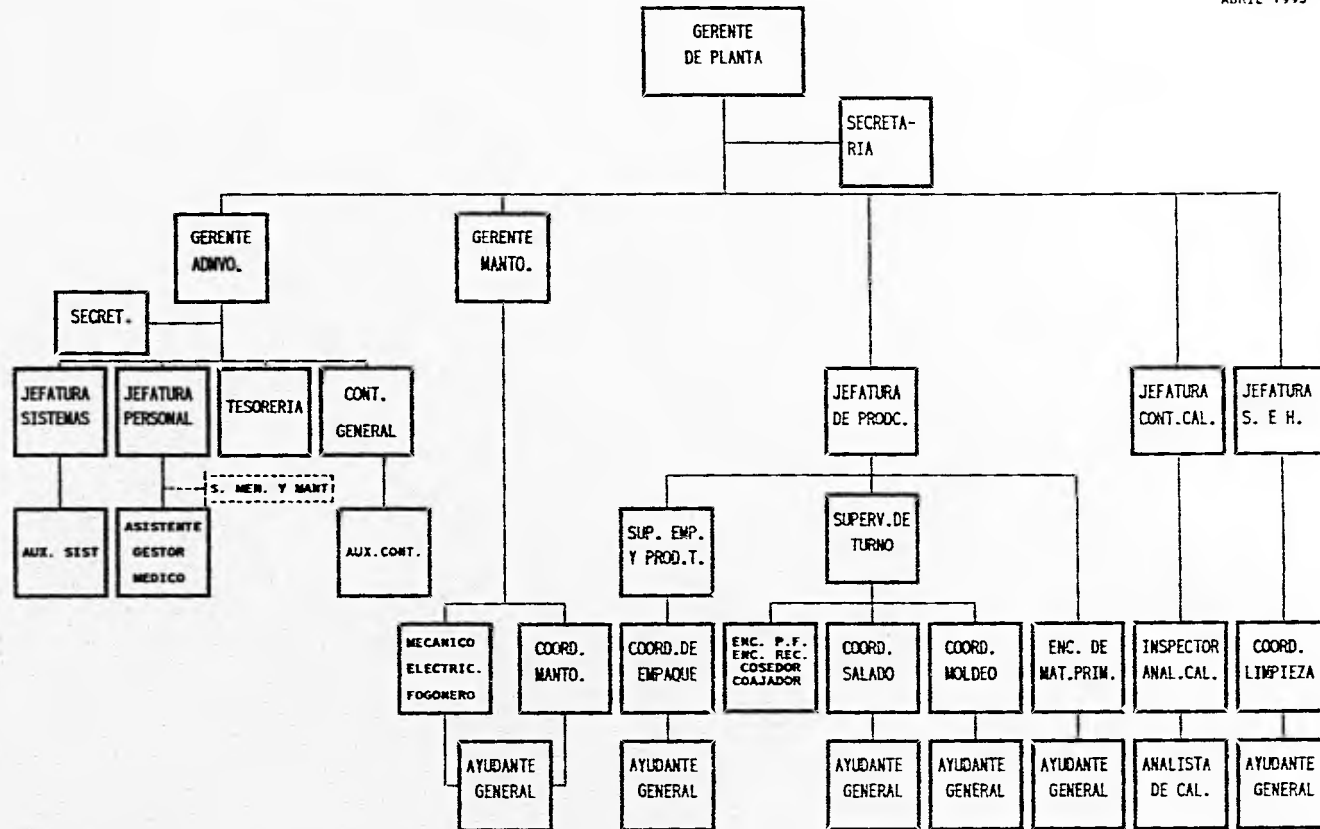
V. Comunicación efectiva

- Proceso
- Barreras
- Saber escuchar
- Actitudes de calidad

VI. Compromisos de mejora

ORGANIGRAMA
ANTES DE FORMALIZAR LA ORGANIACION





Anexo 15

Misión:

Existe con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente, produciendo productos de la más alta calidad, ofreciendo un servicio de excelencia para mantener el liderazgo del mercado. Obteniendo la máxima rentabilidad de los recursos de que dispone e incrementando permanentemente el nivel de vida de su personal.

Valores:

Calidad, Trabajo en equipo, Principio ecológico, Servicio, Respeto mutuo, Etica profesional, Iniciativa y Creatividad.

Objetivos:

- Formalización de la organización
- Reducción de porcentaje de rechazo de producto.
- Satisfacer la demanda de la comercializadora.
- Reducir los costos de operación

Anexo 16

**PRESENTACION DE MISION Y VALORES
AGENDA DE TRABAJO**

RESPONSABLE DE LA

PRESENTACION: Gerencia de Planta

TEMARIO:

- Importancia de tener un objetivo común.
- Necesidad de mejorar como empresa.
- Presentación de la misión y su explicación.
- Introducción a los valores.
- Presentación de los valores y su explicación.

DURACION: 2 Horas

Anexo 17

CUESTIONARIO APLICADO PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMPRENSION DEL PERSONAL SOBRE LA PLATICA DE INDUCCION

AREA: _____ PUESTO: _____

NOS ES GRATO APROVECHAR PARA ENVIARTE UN SALUDO CORDIAL Y
AGRADECER TU COLABORACION PARA RESPONDER ESTE CUESTIONARIO Y ASI
CONOCER TU GRADO DE APROVECHAMIENTO DE A PLATICA DE PRESENTACION
DE LA MISION Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

1.- La misión de la comercializadora en la ciudad de México es aumentar la distribución y
venta de los productos en la ciudad así como en el interior de la república.

¿Cuál es a misión principal de la Industrializadora? _____

2.- Por qué se llama nuestra empresa? _____

3.- Por que es importante que tenga su misión y objetivos bien definidos? _____

4.-Cuál es la función de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene? _____

5.- Menciona cuatro funciones del reglamento interior de trabajo dentro de la empresa:

6.- Menciona cuatro beneficios del trabajo en equipo: _____

Anexo 18

Resultados del cuestionario sobre la comprensión de la plática de inducción:

¿Cuál es la misión de la empresa?

- El 61.5% señaló que su misión es elaborar productos de calidad, aprovechando los recursos.
- El 15.4% aumentar la producción.
- Un 10.3% producir mas y con calidad.
- Otro 10.3% cumplir con el programa de producción para satisfacer las necesidades de la comercializadora.
- Un 2.5% como lograr un cambio.

¿Por qué es importante que la empresa cuente con una misión definida?

- Un 69.2% señaló que es para crecer y ser mejor.
- El 12.8% considera que es para vender mas.
- Un 7.7% indico que es para saber cuales son sus metas y a donde se quiere llegar.
- El 5.1% comento que es para mantener su nivel de calidad.
- Un 5% indico que es para beneficio de todos.

Anexo 19 Ejemplo de controles de producción

FECHA: _____ AREA DE PASTEURIZACION

No.DE TERMO	FOLIO	LITROS	No.DE TERMO	FOLIO	LITROS	TINA No	TIPO DE QUESO	KILOS DE LE-CHE EN POLVO	KILO DE DE CREMA DE SUERO	GRASA DE LECHE	GRASA DE LA CREMA

ANOTE LA HORA DE LAVADO DEL PASTEURIZADOR _____

ANOTE LA HORA DE LAVADO DEL PASTEURIZADOR _____

SUBSTANCIAS UTILIZADAS _____

DE LA TINA No _____ A LA TINA No _____ TRABAJADA POR: _____

DE LA TINA No _____ A LA TINA No _____ TRABAJADA POR: _____



FECHA: _____ HOJA DE PROCESO PARA CUAJADOR

Vo.Bo. JEFE DE PRODUCCION: _____

TINA NUMERO	TIPO DE QUESO	TIEMPO DE ADAPTACION	HORA DE CUAJAR	TEMPERATURA DE COAGULACION

DE LA TINA No _____ A LA TINA No _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____

DE LA TINA No _____ A LA TINA No _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____

DE LA TINA No _____ A LA TINA No _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____

Vo. Bo. DE SUPERVISOR

HOJA DE CONSUMOS DE PRODUCTO

FECHA: _____

Vo. Bo. JEFE DE PRODUCCION: _____

TINA NUMERO	LITROS DE LECHE	TIPO DE CULTIVO	UNIDADES DE CULTIVO	MILILI- TROS DE COLOR	MILILI- TROS DE CALCIO	MILILI- TROS DE CUAJAO	MILILI- TROS DE DIOXIDO	LITROS DE AGUA FORMU- LA	KILOS DE SAL

DE LA TINA No. _____ A LA TINA No. _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____
 DE LA TINA No. _____ A LA TINA No. _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____
 DE LA TINA No. _____ A LA TINA No. _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____
 DE LA TINA No. _____ A LA TINA No. _____ TRABAJADA POR CUAJADOR: _____



FECHA: _____ COORDINADOR DE SALADO: _____

REPORTA: _____

CLAVE	TINA No	TIPO DE QUESO	TAMAÑO	RECIBI PIEZAS	PIEZAS CAMARA	CACARIZO CANTIDAD	PIEZAS MAT. P.	KILOS RECORT E	PRENSA	PERSONA QUE RECI- BE PZAS. PARA CAMARA

PRODUCTO EN PRENSAS O MESAS _____ SAL AL INICIO DEL TURNO _____ Kgs.

SAL AL FINAL DEL TURNO _____ Kgs.

CLAVE	TINA	TIPO	TAMAÑO	PIEZAS		CLAVE	TINA	TIPO	TAMAÑO	PIEZAS	OBSERVACIO- NES

Vo. Bo. SUPERVISOR _____

Vo. Bo. JEFE DE PRODUCCION _____

BIBLIOGRAFIA

Amo E. (1984) Las técnicas de intervención psico-social en las organizaciones: Análisis de su eficacia. Revista de psicología general y aplicada. (XXXIX)(5) pp 813-841

Audirac C. y col. (1994) ABC Desarrollo Organizacional. México: Trillas

Ackoff R. (1983) Planificación de la empresa del futuro. México: Limusa

Bartlett A. Y Kayser T. (1980) Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas

Beckhard R. (1973) Desarrollo organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.

Beckhard H. Y Harris R. (1980) Transiciones organizacionales. U.S.A.: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Castaño D. (1980) Desarrollo social y organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: IEE, S.A.

Collerette P. Y Delisle G. (1988) La planeación del cambio. México: Trillas

French W. (1981) Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. México: Diana

Gibson J. (1991) Organizations, behavior, structure, processes. U.S.A: Richard D. Irwin, Inc.

March J. and Simon H. (1980) Teoría de la organización. España: Seix y Barral Hnos; S. A.

Martínez F. (1996) Reingeniería de procesos de negocios. México: PAC

Newton A. (1974) Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología. México: Diana

Picazo, L. y Martínez, F. (1991) Ingeniería del servicio. México: Mc Graw Hill

Sink, S. (1985) Productivity management planning, measurement and evaluation. U.S.A: John Wiley & Sons Inc.