Especialización en Desarrollo Organizacional
Consultoría de Procesos 2
Dirección General de Estudios de Post-Grado
Profesor Ricardo Petit

PROCESO DE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

REALIZADA PARA LA EMPRESA CONFECCIONES BÉLIDA C.A.

Realizado por

Marianne Leyton Lemp

Biagio Luca M.

Caracas, Julio de 1.998

INDICE

INDICE 2
INTRODUCCIÓN 3
CONTENIDO PRINCIPAL 4
OBJETIVO ACADÉMICOS 5
OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO EN CONFECCIONES BÉLIDA C.A. 5
OBJETIVO GENERAL 5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
ANTECEDENTES 5
MARCO REFERENCIAL 7
TECNICAS EMPLEADAS 10
METODOLOGÍA 12
DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONSULTORIA 13
Fase de Contacto Inicial y Establecimiento de la Relación con el Cliente 13
Fase de Diagnóstico 14
Proceso de Intervención y Cambio 15
Taller 1: Diagnóstico Organizacional (Fecha: 28 de Abril, 1998) 15
Reunión de Seguimiento (Fecha: 30 de Abril, 1998) 17
Entrevista con Directivos (Fecha: 08 de Mayo, 1998) 17
Taller 2: Diagnóstico y Mejora Organizacional (Fecha: 09 de Mayo, 1998) 18
Reunión de Seguimiento (Fecha: 29 de Mayo, 1998) 19
Taller 3 (Fecha: 30 de Mayo, 1998) 19
Reunión de Seguimiento (Fecha: 10 de Junio, 1998) 20
Taller 4: Mejora Organizacional y Comunicación (Fecha: 13 de Junio, 1998) 20
Taller 5: Solución de Problemas en Equipo (Fecha: 02 de Julio, 1998) 21
CONCLUSIONES 23
RECOMENDACIONES 24
APENDICES 25
Apéndice 1 26
Apéndice 2 28
GUÍA PARA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO 28
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 29
Apéndice 3 33
TALLER 1: TALLER DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 33
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 34
HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL 39
HOJA DE TRABAJO GRUPAL 40
Apéndice 4 41
Proceso de Recepción de Pedidos 41
Apéndice 5 42
TALLER 2: TALLER DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL 42
EJERCICIO: VISIÓN Y PROPÓSITO DEL EQUIPO DE MEJORA 43
RESULTADOS DEL EJERCICIO VISIÓN Y PROPÓSITO DEL EQUIPO DE MEJORA (Conclusiones de todo el grupo) 44
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: ¿CÓMO ESTAMOS FUNCIONANDO COMO EQUIPO? 46
GRAFICA RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: ¿CÓMO ESTAMOS FUNCIONANDO COMO EQUIPO? 47
Apéndice 6 48
TALLER 4: TALLER DE MEJORA DE COMUNICACIÓN Y MEJORA ORGANIZACIONAL 48
LOGROS OBTENIDOS POR EL EQUIPO DE MEJORA 49
EJERCICIO: CÓMO ESTOY PERCIBIENDO EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA 51
Análisis de Contenido de las Respuestas al Ejercicio CÓMO ESTOY PERCIBIENDO EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA 52
Apéndice 7 54
TALLER N° 5: Solución de Problemas en Equipo y mejora organizacional 54
EJERCICIO: SOLUCIONANDO MIS PROBLEMAS CON AYUDA DE LOS DEMÁS 55
GUÍA PARA RESOLVER PROBLEMAS 56
CRITERIOS PARA EVALUAR UN OBJETIVO 58

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se describe tanto el proceso como los resultados obtenidos, a lo largo del trabajo de pasantía realizado por los estudiantes Biagio Luca M. y Marianne Leyton L. en la empresa Confecciones Bélida, C.A., especializada en la confección de ropa para damas.

Más que el cumplimiento de un requisito para la consecución del título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, éste trabajo de pasantía significó la posibilidad de llevar a la práctica muchos de los conocimientos que fueron adquiridos a lo largo de los estudios de postgrado. Y en éste sentido, debemos dar gracia a todos los representantes de BELIDA, que nos permitieron participar en un proceso de mejora que ya habían iniciado, que aunque inicialmente estuvo centrado principalmente en el logro del aumento de la eficacia de los procesos productivos de la empresa, posteriormente, con la participación de los pasantes, tuvo un alcance que fue mucho más allá del meramente técnico, propio de los aspectos de producción en manufacturas.

Fue un proceso enriquecedor para todas las partes involucradas; en dos sentidos. Por un lado, en más de una ocasión los conocimientos adquiridos por los pasantes, en la universidad, sirvieron para facilitar que los miembros de la empresa se dieran cuenta de puntos de vista en los que no habían pensado con anterioridad. Por otro lado, los pasantes tuvieron la oportunidad de participar en un proceso de consultoría en el que pudieron darse cuenta de lo compleja que puede ser la realidad de una organización en la vida real.

El proceso fue importante para que los pasantes se dieran cuenta de lo importante que puede llegar a ser la posibilidad de tener a mano un marco teórico amplio, como lo es el del Desarrollo Organizacional, al momento de tener que entender procesos complejos de cambio, que involucran multiples variables. Pero sobre todo, el proceso fue una fuente de satisfacción para los pasantes, en el sentido de que constantemente sintieron cómo su aporte estaba significando una real facilitación de un proceso de cambio, orientado hacia la búsqueda de una mejora efectiva del desempeño organizacional.

El presente documento fue dividido en dos partes: una primera que es denominada *Contenido Principal*, y una segunda en la que están todos los *Apéndices.*

En la primera se describen los antecedentes de la empresa en el que se describe el perfil de la empresa. En la primera parte también se da un marco referencial de las teorías organizacionales que utilizaron los pasantes a lo largo del proceso, así como la metodología y el proceso mismo de consultoría.

La primera parte finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, En la segunda parte están incluidos todos los Apéndices en el que se podrán ver todos los materiales y documentos generados a lo largo del proceso.

CONTENIDO PRINCIPAL

OBJETIVO ACADÉMICOS

OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO EN CONFECCIONES BÉLIDA C.A.

ANTECEDENTES

MARCO REFERENCIAL

TECNICAS EMPLEADAS

METODOLOGÍA

DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONSULTORIA

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

OBJETIVO ACADÉMICOS

1. Realizar un diagnóstico de la organización cliente con la finalidad de detectar qué aspectos podrían ser mejorados para contribuir a la eficacia de la empresa.
2. Elaborar propuestas derivadas del diagnóstico que sirvan como punto de apoyo para el proceso de intervención.
3. Diseñar y planificar intervenciones dirigidas a producir cambios organizacionales en beneficio de la eficacia de la empresa.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO EN CONFECCIONES BÉLIDA C.A.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un proceso de mejora organizacional, basado en estrategias de Desarrollo Organizacional con la participación de los integrantes de la empresa, a fin de contribuir a incrementar el nivel de eficacia y productividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar integralmente la organización con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades.
2. Lograr que las personas clave de la empresa participen del diagnóstico de la organización a fin de comprometerlas con el proceso de cambio.
3. Conformar un equipo de trabajo orientado hacia la mejora continua e identificación de aspectos críticos que limiten la efectividad organizacional.
4. Capacitar a dicho equipo de trabajo en conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas y manejar adecuadamente el proceso grupal.
5. Lograr que el equipo de mejora constituido participe en actividades dirigidas a realizar mejoras en la producción: reducir niveles de inventarios, disminuir el tiempo de producción y mejorar la calidad de los productos.

ANTECEDENTES

CONFECCIONES BÉLIDA C.A. es una industria dedicada a la manufactura de ropa de damas. Fue fundada en el año 1971 por los integrantes de una familia de origen español. Actualmente, la fábrica es parte del grupo de empresas de la familia, contando con la existencia de su propia cadena de tiendas en el área metropolitana. La empresa comercializa sus productos en todo el territorio nacional.

La estructura organizativa de la empresa está constituída por dos grandes áreas: planta y administración, quedando ambas ubicadas en distintos espacios geográficos. La planta posee tres talleres donde se fabrican las siguientes prendas: Taller 1 (blusas y chaquetas), Taller 2 (pantalones y bermudas) y Taller 3 (productos indefinidos, tales como faldas y blusas). La planta es dirigida por el Presidente de la compañía y su hermana, quien ocupa el cargo de Encargada de Diseño, estando las funciones operativas del área realizadas por el Jefe de Planta. El área administrativa de la empresa

consta de tres departamentos: Ventas, Personal y Administración. Dicha área está dirigida por el Administrador, quien es sobrino del Presidente.

La empresa está conformada por aproximadamente 180 trabajadores, incluyendo obreros y personal administrativo.

A partir del año pasado la empresa comenzó a realizar mejoras en el área de producción contratando a asesores externos, específicamente con respecto a maquinaria y equipos, así como en relación a la mejora de los procesos de trabajo involucrados.

MARCO REFERENCIAL

Se utilizó el modelo de Porras y Robertson (Porras, 1988[1]; Robertson, Roberts y Porras, 1993[2]) como marco referencial general para el presente proyecto de Desarrollo Organizacional, tanto en su fase de Diagnóstico como de Intervención. Este modelo, llamado **ANÁLISIS DE FLUJOS**, fue desarrollado desde una perspectiva de cambio asumiendo que las organizaciones son contextos donde los individuos efectúan comportamientos. Un *escenario de trabajo* está conformado por cuatro sistemas interrelacionados: arreglos de organización, factores sociales, tecnología y escenario físico. Cada subsistema contiene elementos específicos que influyen en la conducta de los individuos que integran una organzación. A su vez, el *comportamiento individual* es determinante fundamental de dos tipos de *resultados organizacionales*: desempeño organizacional y desempeño individual. Si consideramos el modelo desde el punto de vista de una investigación, las intervenciones serían las variables independientes y el escenario de trabajo, la conducta individual y los resultados organizacionales serían las variables dependientes.

Desde este punto de vista, las intervenciones pueden considerarse como las actividades a través de las cuales son implementados cambios en el escenario de trabajo. Debido a que los elementos del escenario de trabajo influyen fuertemente en la conducta individual, las intervenciones deberían ser diseñadas de modo tal que cambiaran aquellos componentes organizacionales que produjeran los cambios conductuales deseados. El cambio conductual debe ser el foco principal de la intervención ya que es necesario para generar mejoras en los resultados organizacionales.

En este enfoque, el ambiente impone restricciones y oportunidades a la organización, las cuales sirven como entradas para que los líderes formulen una visión, la cual servirá para guiar a la organización tanto a corto como a largo plazo.

A continuación se definen los cuatro subsistemas del escenario de trabajo:

- **Arreglos de Organización**. Son aquellos elementos formales de una organización desarrollados para proveer de la coordinación y control que necesita una empresa para funcionar organizadamente. Sus componentes son: metas, estrategias, estructura, procedimientos y políticas administrativas, sistemas de remuneración, propiedad (*ownership*).

- **Factores Sociales.** Son las características individuales y grupales de la gente que conforma una organización, estando constituidos por: la cultura organizacional, el estilo de gerencia, los procesos de interacción, las redes y modelos informales y los atributos individuales.

- **Tecnología.** Se refiere a cualquier elemento directamente asociado con la transformación de los insumos organizacionales (*inputs*) en productos o salidas

---

[1]PORRAS, JERRY. ***Análisis de Flujos.*** USA: Addison-Wesley Iberoamericana.; 1988
[2]ROBERTSON, Peter; ROBERTS, Darryl y Jerry PORRAS (1993). "Dynamics of Planned Organizational Change: Assesing Empirical Support for a Theoretical Model". ***Academy of Management Journal.*** Vol. 36, N° 3, 619-634.

(*outputs*). Los siguientes elementos son parte de este subsistema: herramientas, equipos y maquinaria, tecnología de información, diseño de trabajo, diseño del flujo de trabajo, experticia técnica, procedimientos técnicos y sistemas técnicos.

- **Escenario Físico.** Son aquellas características del espacio físico donde ocurre la actividad organizacional. Sus componentes son: configuración del espacio, ambiente físico, diseño interior y diseño de la arquitectura.

Cada uno de los elementos de estos cuatro subsistemas moldean y guian la conducta laboral de los miembros de una organización. Si efectuamos cambios en estos elementos podremos producir cambios en la conducta de las personas.

Los cuatro subsistemas del escenario de trabajo son altamente interdependientes. En consecuencia, una intervención en uno de los subsistemas puede producir cambios en más de un subsistemas del escenario de trabajo. Mencionan los autores[3]que por ejemplo, "una intervención tecnológica que involucra el rediseño del flujo de trabajo organizacional puede generar cambios en los diseños de trabajo, produciendo adicionalmente cambios culturales para lograr la adaptación de las personas a la nueva tecnología".

Robertson et al (1993) aclaran que el cambio conductual no es el objetivo final de proceso de cambio planeado, aun cuando sea un elemento clave porque media la relación entre los cambios producidos en el escenario de trabajo y en los resultados organizacionales (desempeño individual y organizacional). El desempeño organizacional implica una gran variedad de resultados económicos (ganancias, posicionamiento en el mercado, y productividad), así como resultados en los recursos humanos (índice de rotación, ausentismo y cantidad de quejas). El desempeño individual puede ser medido a través de los siguientes indicadores: nivel de autoactualización, ajuste emocional o salud mental, nivel de capacidades y satisfacción laboral.

Determinadas características organizacionales como la descentralización, el enriquecimiento del trabajo y la gerencia participativa pueden prmover conductas que resulten en experiencias beneficiosas para sus miembros. A largo plazo, la calidad en la conducta laboral individual influirá poderosamente en el nivel de desempeño ejecutado en el trabajo. En consecuencia, los autores asumen que existe una relación directamente proporcional entre la cantidad de cambios positivos en la conducta individual y la cantidad de cambios positivos en los resultados organizacionales.

Otro modelo que se utilizó como marco referencial para este proyecto de Desarrollo Organizacional fue la **CONSULTORÍA DE PROCESOS** (Schein, 1990[4]). De acuerdo a Schein (1990, p. 9), la consultoría de procesos "... representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación (de la organización) según el deseo del propio cliente". Este modelo orientó el proyecto en relación a la forma de iniciar, establecer y mantener la relación con la organización cliente. Por otra parte, funcionó como marco para determinar cómo diagnosticar los

---

[3]Ibídem, p. 621.

procesos humanos y administrar el cambio adecuadamente en función de la cultura y de los integrantes de la organización.

A continuación incluimos aquellas premisas de la Consultoría de Procesos fueron esenciales para manejar adecuadamente nuestra relación con el cliente (Schein, 1990, pp. 8-9):

- Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
- La mayoría de los clientes/gerentes tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué cambiar y cómo hacerlo.
- Sin un estudio exhaustivo o sin la participación activa en la organización del cliente, es probable que un consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza. En consecuencia, si los remedios no se aplican en colaboración con los miembros de la empresa que saben lo que puede funcionar y lo que no funciona en su cultura, dichos remedios pueden ser equivocados o bien la organización puede resistirse a ellos porque provienen de un extraño.
- Si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y, más importante aún, no aprenderá a resolver esos problemas en el caso de que repitieran. El consultor puede proporcionar alternativas, pero la decisión respecto de esas alternativas debe permanecer en manos del cliente.
- La función esencial del consultor de procesos consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

La premisa adicional de este modelo es que todos los problemas organizacionales implican interacciones y procesos humanos, ya sea un asunto técnico o financiero, siempre habrá procesos humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos. Por lo tanto, la necesidad de mejorar los procesos humanos es fundamental para cualquier cambio organizacional. Es importante aclarar que los procesos humanos a que se refiere Shein en su libro equivalen a los factores sociales mencionados por Porras y Robertson en su modelo de Análisis de Flujos.

Técnicas empleadas

De acuerdo a French y Bell (1996, p. 159), las intervenciones del Desarrollo Organizacional "... son *series de actividades estructuradas* en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional".

La gran mayoría de los intentos de intervención de Desarrollo Organizacional se han centrado en modificar la actitud y el comportamiento de los miembros de una organización a través de mejoras en los procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas (Robbins, 1992[5]). Para la realización de este proyecto se implementaron las siguientes técnicas:

1. **Diagnóstico.** Consiste en el proceso dirigido a evaluar el estado actual de un sistema organizacional. Los métodos disponibles para efectuarlo son: entrevistas, cuestionarios, encuestas, reuniones.

2. **Retroalimentación de Encuestas.** Los datos recabados a través de cuestionarios y entrevistas son tabulados y luego presentados a determinados integrantes de la organización. Constituyen el punto de partida para descubrir y esclarecer en conjunto los aspectos diagnosticados, ya sea fortalezas o debilidades organizacionales. Generalmente, un agente externo (consultor) dirige el proceso, aclarando el significado de las respuestas obtenidas y orientando la discusión del grupo, de manera que la misma se centre en los temas analizados y no en atacar a personas.

3. **Formación de Equipos.** Es un proceso destinado a incrementar la eficacia de un grupo en el logro de objetivos organizacionales Las actividades para desarrollar equipos incluyen:

- establecer las metas del grupo de manera participativa para obtener compromiso y motivación en el logro de las mismas.
- crear un clima de apoyo mutuo y comunicación con la finalidad de aumentar la cooperación y la cohesión grupal, lo cual conducirá hacia un mayor compromiso con las metas así como a un incremento de la productividad y creatividad.
- analizar los roles de los miembros del grupo para definir y aclarar las funciones de cada quien, evitando las ambigüedades.
- analizar el proceso del equipo a fin de identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo esos procesos pueden mejorarse para hacer más eficiente el equipo.

4. **Educación y capacitación.** Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos. Durante el presente proyecto se capacitó al un grupo de integrantes de la organización cliente en áreas como trabajo en equipo, diagnóstico, análisis y solución de problemas, comunicación interpersonal y elaboración de un plan de acción.

---

[5]ROBBINS, Stephen (1992). ***Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.*** México: Prentice-Hall.

5. **Consultoría de Procesos.** Son actividades que ayudan al cliente a percibir y comprender los procesos humanos que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos. El énfasis se hace en procesos como la comunicación interpersonal, roles del líder y de los miembros del grupo, resolución de problemas y toma de decisiones, normas, liderazgo y cooperación. La retroalimentación es importante para ayudar al cliente a darse cuenta de sus dificultades.

Este proyecto de consultoría procuró en todo momento estar caracterizado por los siguientes valores, propios de todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional[6]:

- **Respeto por la gente.** Se cree que los individuos son responsables y poseen la intención de dar lo mejor de sí. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo.** La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una relación de ayuda eficaz y sana.
- **Confrontación.** Los problemas no se ocultan sino que se les enfrenta abierta y adecuadamente.
- **Participación.** Cuanto más intervengan en las decisiones y acciones relativas al cambio aquellas personas que serán afectados por el mismo, mayor será el compromiso con el proceso de mejora.

---

[6]ROBBINS, Stephen (1992). ***Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.*** México: Prentice Hall.

METODOLOGÍA

La metodología fundamental empleada durante este proceso de diagnóstico e intervención en Desarrollo Organizacional fue la **estrategia de investigación-acción**. De acuerdo a Bordeleu et al (1987[7]), los datos que el consultor recopila y analiza en colaboración con los miembros de la organización lo conducen a diagnósticos provisionales, los cuales son seguidos de acciones que se ven como tentaivas, y cuyos efectos costituyen nuevos estratos de datos. El principio de base de la investigación-acción es la maximización de las oportunidades de alcanzar los objetivos de cambio organizacional trazados mediante la recolección de datos sobre los efectos de la intervención efectuada. Esta información permitirá evaluar si continuar, hacer modificaciones o interrumpir las intervenciones en cuestión. Los datos para la investigación-acción en el caso de este proyecto, los obtuvimos a partir de los siguientes instrumentos: entrevistas, cuestionarios, observaciones y reuniones con grupos.

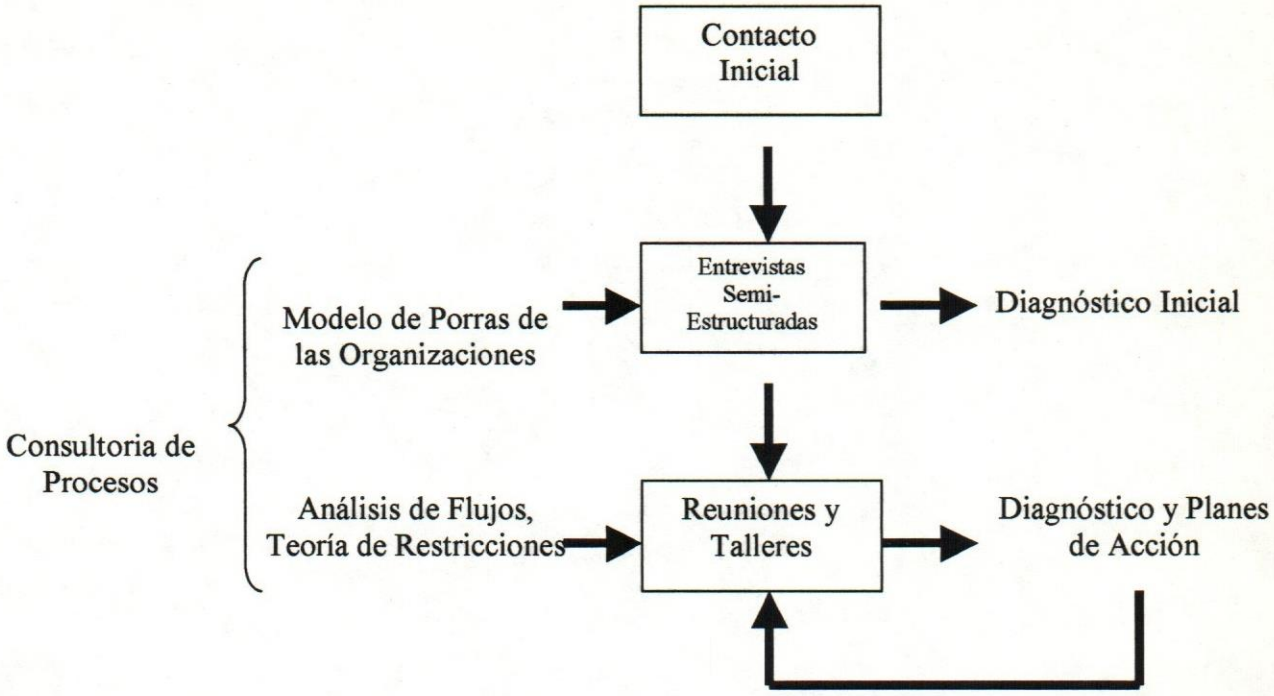
Hay dos características que distinguen el funcionamiento de la investigación acción (Bordeleau et al, 1987):

- **La solidaridad estrecha y expresa entre el investigador y los actores del sistema.** De esta solidaridad se espera la emergencia de datos que no serían accesibles al consultor de otra manera: el consultor aporta su saber y los miembros de la organización, su vivencia de los problemas específicos de la misma. Por otra parte, el consultor deja de ser percibido como un elemento exterior que suscita desconfianza y resistencia.

- **Procede mediante ciclos cortos y reiterados constantemente que permiten clarificar rigurosamente la realidad.** Esto puede ocurrir de dos formas distintas, aunque no excluyentes (French y Bell, 1996): 1) una secuencias de acontecimientos y actividades dentro de cada iteración (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos) y 2) un ciclo de iteraciones de esas actividades, en ocasiones tratando el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo.

---

[7]BORDELEAU, BRUNET, HACCOUN, RIGNY Y SAVOIE (1987). ***Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos.*** México: Trillas.



DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONSULTORIA

En función de este marco metodológico se describirá a continuación el proceso de Consultoría (Diagnóstico e Intervenciön) realizado en **CONFECCIONES BÉLIDA C.A.** (En la gráfica que aparece arriba se puede ver una descripción gráfica del proceso de consultoría realizado).

Fase de Contacto Inicial y Establecimiento de la Relación con el Cliente

Con la finalidad de iniciar la relación con el cliente y acordar la relación de trabajo (consultoría), se utilizó el método de entrevista exploratoria propuesto por Schein (1990):

Establecer el contacto inicial con la organización cliente.
Esta etapa de la entrevista se propone los siguientes objetivos:

- Determinar con mayor precisión el problema: intensificar y subrayar algunos aspectos.
- Probar hasta qué punto el cliente está dispuesto a abrirse y ser franco.
- Analizar si la participación del consultor será provechosa para la organización.

Realizamos el contacto inicial con la empresa a través de CORPOINDUSTRIA. En nuestro primer contacto con el Presidente de Confecciones Bélida, el 03 de Febrero del presente año, pudimos notar bastante disposición hacia el cambio y la mejora. En aquella oportunidad nos fue informado que la empresa desde el año pasado había iniciado esfuerzos de mejora en sus procesos productivos así como en la tecnología empleada para efectuar los mismos. A pesar de haber realizado logros en el área de

producción, el Presidente manifestó que aún había varios aspectos que era necesario mejorar, desconociendo con claridad cuáles eran dichos aspectos. Consideraba importante detectarlos ya que suponía que estaban incidiendo negativamente en la eficacia de la empresa. Finalmente, se exploró sobre las fortalezas y debilidades de la organización, y respecto a sus necesidades de cambio o mejora. Entre las fortalezas mencionadas estuvieron: buena distribución de los productos, ubicación de los mismos en una parte importante del mercado, producción en lotes pequeños (5 piezas), consciencia de poder mejorar aún más. Las debilidades expresadas fueron: mejorar el patronaje, mejorar el sistema de producción, y otros aspectos necesitaban detectar.

Definir la relación (contrato psicológico).

El contrato psicológico implica dos aspectos:

- la decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consultoría, los servicios que se prestarán y los honorarios.
- el contrato psicológico informal, que incluye: 1) las expectativas implícitas y explícitas del cliente con respecto a lo que obtendrá de la consultoría y las obligaciones que aceptará; y 2) las expectativas implícitas y explícitas del consultor con respecto a lo que aportará, las responsabilidades que asumirá y lo que espera obtener de la relación con la organización cliente.

Durante la entrevista se exploró la receptividad hacia el proyecto de Desarrollo Organizacional, explicando a grandes rasgos la naturaleza y alcance del mismo. El Presidente de la empresa manifestó expresamente su disposición a participar en el proceso que se iniciaría, así como en colaborar con lo que fuese necesario. Por otra parte, se explicitó cuál sería nuestro rol como consultores en Desarrollo Organizacional (facilitadores de procesos) y cuál sería el de la empresa y su personal, como clientes (participantes activos). El cliente expresó la expectativa el ser apoyado en detectar y analizar aquellos aspectos que percibía como obstaculizadores de la eficacia de su empresa. Por último, se le describió al cliente la metodología de trabajo así como la duración estimada del proyecto. La entrevista tuvo una duración aproximada de una hora.

Tras este contacto inicial con el cliente se le entregó una semana después la **Propuesta de Servicios de Consultoría en Desarrollo Organizacional** (ver ANEXO N° 1), donde se le detalló los objetivos, el alcance y las condiciones del proyecto.

Fase de Diagnóstico

Con base en la conversación sostenida con el Presidente de la organización cliente se acordó entrevistar a personas clave de la empresa, tanto de la Planta como de Administración. Los objetivos de las entrevistas de Diagnóstico fueron los siguientes objetivos:

- Establecer un clima de confianza entre la organización cliente y los consultores.
- Realizar una evaluación inicial del estado actual de la organización (de acuerdo al modelo de Análisis de Flujos).
- Darnos a conocer y conocer a las personas clave de la empresa.
- Invitarlos a participar en el proceso de mejora organizacional.
- Determinar las próximas acciones a ser tomadas.

El método de entrevista empleado fue la **entrevista semi-estructurada**. En este tipo de entrevista existe un esquema de los puntos a tratar, pero el orden en el cual pueden abordarse los temas es libre. Si el entrevistado no se centra espontáneamente en uno o varios de los temas del esquema, el entrevistador debe proponerlos.

El contenido de la entrevista estuvo fundamentado en el **modelo de Análisis de Flujos**, por lo cual se exploraron las siguientes aspectos de una organización: arreglos de organización, factores sociales, tecnología, escenario físico y entorno. Como se verá posteriormente, los resultados de las entrevistas permitieron conocer sobre otros elementos contemplados en el modelo tales como la conducta individual y los resultados organizacionales (desempeño organizacional y desempeño individual).
El esquema de entrevista utilizado, las personas entrevistadas así como los resultados obtenidos figuran en el ANEXO N° 2. En total, se efectuaron 11 entrevistas de aproximadamente una hora y media de duración cada una, siendo entrevistados el Presidente, seis personas de Planta (incluido el Asesor externo en productividad industrial) y cuatro personas de Administración.

Los resultados de las entrevistas fueron tabuladas según la técnica de análisis de contenido, tras lo cual se clasificaron las respuestas obtenidas en las siguientes categorías (este documento figura en el anexo N° 3 / Taller N° 1):

Fortalezas percibidas	**Debilidades percibidas**
Desempeño Organizacional. Entorno. Tecnología y Técnicas. Gerencia y Liderazgo. Recursos Humanos. Clima Organizacional.	Comunicación e Información. Desempeño Organizacional. Entorno. Tecnología y Técnicas. Gerencia y Liderazgo. Recursos Humanos. Clima Organizacional.

Proceso de Intervención y Cambio

Siguiendo una estrategia de investigación-acción, como se explicó anteriormente, se procedió a realizar cinco reuniones, estructuradas como talleres teórico-vivenciales, con la finalidad de conformar un equipo de mejora que participara activamente dirigiendo el cambio y multiplicándolo en los niveles de base de la organización. Todos los talleres tuvieron una duración de aproximadamente 4 -5 horas.

Taller 1: Diagnóstico Organizacional (Fecha: 28 de Abril, 1998)

Basados en el modelo de **Consultoría de Procesos**, se le aclaró al cliente que tanto el consultor como la organización pasarían por un período de *diagnóstico conjunto*, es decir, por un proceso en el que los integrantes de la misma aprenderían a ver el

problema por sí mismos, al participar en el proceso de diagnóstico e involucrarse activamente para hallar soluciones a los problemas encontrados.

Para ello, se diseñó este primer taller (ver ANEXO N° 3), en el que participaron 10 personas clave de la organización. Sus objetivos fueron:

Presentar a los participantes los objetivos del proyecto de cambio organizacional.
Sentar las bases para la conformación de un equipo de mejora al crear un clima de confianza y apertura.
Elaboración de un diagnóstico organizacional conjuntamente con los participantes.
Motivarlos a participar en el proceso de cambio.

Para comenzar, el Presidente dijo algunas palabras introductorias motivando a todos a participar en el proyecto. Después se presentaron los participantes y los facilitadores, expresando además sus expectativas respecto al taller. Es importante señalar que había miembros de la empresa que no se conocían personalmente, a pesar de haber estado trabajando por años en la misma, debido a la distancia geográfica entre Planta y Administración.

Posteriormente se explicaron los objetivos y las características del proyecto de Desarrollo Organizacional:

OBJETIVOS

- Identificar el estado actual de la organización (diagnóstico).
- Establecer prioridades de cambio.
- Elaborar un plan de acción.
- Ejecutar las mejoras de acuerdo al plan.

CARACTERÍSTICAS

- Participación y compromiso.
- Delegación de autoridad.
- Trabajo en equipo.
- Enfoque sistémico.
- Rol del consultor: facilitador de procesos.
- Motivación hacia el cambio.
- Proceso de mejora continua.

A continuación se procedió a presentar los resultados de las entrevistas (ver documento llamado "Resultados de las Entrevistas de Diagnóstico Organizacional - Fortalezas y Debilidades" en ANEXO N° 3 / Taller 1). Después se realizó un ejercicio grupal dirigido a jerarquizar y analizar los aspectos a ser mejorados en función de la misión de la organización. Para ello, se utilizó la técnica de votación uninominal tras la cual se llegó a la siguiente jerarquización con respecto a los aspectos que era necesario mejorar:

- La planificación de la producción.
- El patronaje.
- Los enlaces entre Planta y Administración.
- Aspectos de dirección y gerencia.
- Los altos niveles de inventarios.

A continuación el grupo dedicó tiempo a analizar las interrelaciones entre los aspectos jerarquizados, llegando a la conclusión de que los problemas de planificación de la producción tenían su origen, primero, en el inadecuado enlace entre Planta y Administración (insuficiente comunicación e información entre dichas áreas) y, después, en los problemas de dirección y organización de la empresa (pocas reuniones de coordinación, funciones y responsabilidades poco definidas). En cuanto a problemas propios de la planta se mencionaron: tiempos de producción muy largos, dificultades para fijar prioridades, organización de la empresa, las materias primas no llegan a tiempo o llegan otras distintas (telas), se trabaja de modo individualizado existiendo rivalidades. Además se concluyó que los niveles altos de inventarios eran consecuencia de la situación general antes mencionada.

Al finalizar el taller se definieron las próximas acciones a seguir:

- Conformar un equipo de mejora continua.
- Definir un plan de acción.

Los participantes se mostraron muy satisfechos y optimistas con el taller, estando todos dispuestos a participar en el siguiente.

Reunión de Seguimiento (Fecha: 30 de Abril, 1998)

Pocos días después de la realización del primer taller se efectuó una reunión con los Directivos de la empresa, contando también con la presencia del Asesor en productividad industrial. El objetivo fue evaluar el taller (aspectos que más agradaron, aspectos a mejorar para futuros talleres), definir cuáles serían las intervenciones adecuadas y cuál sería la planificación de los próximos talleres.

Los Directivos se mostraron muy entusiasmados con el proceso iniciado y señalaron que habían observado algunas mejoras en las relaciones interpersonales entre dos participantes, líderes de dos áreas de la planta, a raíz del taller. Como acuerdos se definió que se realizaría un proceso de formación de equipos donde participarían los jefes y líderes de la planta, más la presencia de algunos integrantes clave del área administrativa. También se especificó la necesidad de fortalecer la comunicación interpersonal ente los participantes. Los Directivos expresaron su inconformidad con el desempeño laboral del Jefe de Planta.

Entrevista con Directivos (Fecha: 08 de Mayo, 1998)

Se entrevistó al Presidente y al Administrador con la finalidad de definir algunos procesos clave de enlace entre Planta y Administración (ver ANEXO N° 4)

Taller 2: Diagnóstico y Mejora Organizacional (Fecha: 09 de Mayo, 1998)

Este taller tuvo por principal objetivo comenzar el proceso de formación del equipo de mejora. Apoyados en esta idea por los Directivos de la empresa, se consideró valioso iniciar un proceso de esta naturaleza basados en investigaciones y experiencias concretas que indican que los equipos de mejora son fundamentales para mejorar la eficacia y productividad en las industrias. En este sentido, Prado y García (1997[8], p. 390) señalan a través del estudio de dos casos reales que "los grupos de mejora y los círculos de calidad son una herramienta muy importante para promover la participación y la motivación del personal para mejorar la rentabilidad de la empresa... las personas están deseando aportar ideas para mejorar su puesto de trabajo... la motivación de los integrantes de los grupos de mejora... contribuye a crear un clima, una cultura de mejora, que se traduce a corto plazo en resultados tangibles".

En este taller participaron 21 personas de la empresa, quienes fueron invitadas por el Presidente para involucrarlas en el proceso de cambio.

Para iniciar la sesión, se presentaron brevemente todos los participantes y los facilitadores hicieron un resumen de los resultados del primer taller. Posteriormente, se aplicó al grupo la *Escala para el Desarrollo de Equipos* (Dyer, 1988[9]) con la finalidad de evaluar qué aspectos del proceso grupal sería necesario fortalecer o mejorar. El cuestionario y los resultados del mismo se encuentran en el ANEXO N° 5 / Taller 2.

Dichos resultados indican a grandes rasgos que los participantes se perciben como parte del grupo (87), con libertad para ser ellos mismos (84), comprenden y aceptan las metas del grupo (89), opinan que el equipo desempeña adecuadamente (71) y con responsabilidad sus tareas (72), manejando los conflictos de manera satisfactoria (70). Los siguientes aspectos fueron los que recibieron una más baja calificación por parte del grupo: libertad para expresar ideas y opiniones (65), tomar en cuenta las opiniones de todos los participantes para tomar decisiones (51), participación de todos en la planeación y forma de operar (55) y relación del grupo con el líder (64). Los puntajes obtenidos se encuentran entre paréntesis, siendo 100 el mejor puntaje posible.

Siguiendo con la agenda del taller, se realizó a continuación el ejercicio *Visión y Propósito del Equipo de Mejora* (ver en ANEXO 5 / Taller 2, el formato y los resultados del ejercicio), con la finalidad de:

- Crear un compromiso con el equipo de mejora por parte de los participantes.
- Proyectar a la empresa y al grupo mismo hacia el futuro, en función de un proceso de mejora continua.
- Compartir expectativas sobre normas, valores y modos de funcionamiento en equipo.
- Motivar a los participantes a ser parte del equipo de mejora.

---

[8]PRADO, José Carlos y Antonio GARCÍA (1997). "La participación del personal en las PYMES a través de la implantación de grupos de mejora". ***Alta Dirección.*** N° 195, pp.385-390.

[9]DYER, William (1988). ***Formación de Equipos: problemas y alternativas.*** USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Tras finalizar el ejercicio, los facilitadores explicaron algunos aspectos clave para el trabajo en equipo: concepto de trabajo en equipo (grupo con un objetivo en común), valores que entran en juego (compromiso, colaboración, solidaridad, etc), necesidad de definir roles, responsabilidades y normas, procesos humanos involucrados (comunicación, liderazgo, toma de decisiones, solución de problemas, etc), y factores que influyen en el rendimiento/eficacia del equipo (pertenencia y compromiso, dirección, satisfacción de necesidades, procesos humanos, entre otros).

A continuación se dedicó la segunda parte del taller a seguir profundizando en los aspectos del diagnóstico jerarquizados durante el Taller 1. Al problema de planificación de la producción, el grupo agregó la dificultad para resolver problemas (en la planta) debido a dos motivos: 1) no se comunican los problemas por desconfianza con los compañeros y temor a las figuras de autoridad y 2) se comunican los problemas pero no se resuelven (por desorganización en las funciones, falta de planificación y seguimiento, producción atrasada, los problemas se abordan como si se estuviera en una empresa pequeña, ausencia de fichas técnicas). El grupo también mencionó que a consecuencia del inadecuado enlace entre Planta y Administración, la primera no recibe a tiempo las información sobre quejas de los clientes, con lo cual en ocasiones se siguen produciendo varios cortes más con fallas.

El grupo decidió conformar dos subgrupos para continuar trabajando fuera del contexto de los talleres, es decir, durante la jornada de trabajo, en dos grandes áreas: Mejoramiento de la Producción (liderizado por el Asesor en productividad) y Enlaces Planta-Administración (liderizado por el Administrador).

Reunión de Seguimiento (Fecha: 29 de Mayo, 1998)

Esta reunión se realizó por separado con el Asesor en productividad industrial y con el Jefe de Planta. El Asesor informó estar percibiendo resistencia al cambio en algunas personas clave de la planta, manifestándose por ejemplo, en la renuencia a dejar hábitos de trabajo inadecuados, maltrato verbal a los empleados, estar a la defensiva y buscar culpables. Por su parte, el Jefe de Planta manifestó sentirse poco tomado en cuenta por los Directivos y por el Asesor con respecto a la planeación e implementación de las mejoras en la producción.

Taller 3 (Fecha: 30 de Mayo, 1998)

El Propósito de este taller fue evaluar como iba el proceso de mejora hasta el momento. Durante la discusión se destacaron los siguientes puntos:

- En general, el grupo estaba contento por el proceso.
- Se sentía que había más comunicación.
- Se Sugirió que las reuniones semanales no fueran tan seguidas.
- Se comentó que se estaban notando mejoras sustanciales en la eficiencia de los procesos productivos, sin embargo, también se resaltó que se debe mejorar el seguimiento del proceso de mejora de los procesos productivos.

Reunión de Seguimiento (Fecha: 10 de Junio, 1998)

Esta reunión se realizó con los Directivos de la empresa, a fin resumir lo que se había efectuado hasta el momento en el proyecto, evaluar la evolución y necesidades del equipo de mejora, así como el impacto del proceso de cambio sobre la productividad y los procesos humanos. Se nos informó que observaban mayor interacción e interdependencia entre las secciones de la empresas, se estaban efectuando además reuniones periódicamente, la comunicación era mayor y mejor, y además se estaba comenzando a trabajar en función de los reportes emitidos por el jefe de Planta.

Durante esta reunión comunicamos a los Directivos las actividades que estaban pendientes por realizar para fines académicos, acordando que se realizarían dos talleres más, orientados a trabajar sobre los procesos de comunicación y la solución de problemas.

Taller 4: Mejora Organizacional y Comunicación (Fecha: 13 de Junio, 1998)

En función de las necesidades detectadas durante las reuniones de seguimiento, este taller (ver ANEXO N° 6 / Taller 4) fue diseñado con la finalidad de lograr un proceso de apertura en la comunicación interpersonal de los integrantes del equipo de mejora y de evaluar cómo se estaba experimentando el cambio en los lugares de trabajo de cada quien. El primer objetivo respondió a mejorar la expresión de ideas y opiniones, detectado a través del Cuestionario "¿Cómo estamos funcionando como Equipo?" aplicado en el Taller N° 2. El segundo objetivo fue planteado a partir de la necesidad expresada durante la Reunión de Seguimiento de fecha 29 de Mayo, en la cual se reportaron algunos efectos del cambio sobre los miembros de la organización.

Para tal efecto se realizó el ejercicio *Conocimiento Interpersonal,* el cual consistió en reunirse en pequeños grupos con la finalidad de que los integrantes de los mismos dialogaran sobre lo que cada quien consideraba importante en la vida. A partir de este ejercicio los facilitadores explicaron a los participantes aspectos de la comunicación entre los miembros de un grupo, fundamentándose en la técnica desarrollada por Joe Luft y Harry Ingham llamada "Ventana de Johari".

El tema sobre comunicación y trabajo en equipo fue ampliado a través de una exposición que contempló los puntos que se señalan: componentes del proceso de comunicación (emisor y receptor), filtros que distorsionan la comunicación (aspectos técnicos, ambigüedad de la información, estereotipos y mecanismos de defensa), algunas condiciones necesarias para una adecuada comunicación (información clara y precisa, atmósfera de respeto y apertura, roles grupales flexibles), técnicas que ayudan a mejorar la comunicación (retroalimentación, negociación de roles, programación neurolingüística), la comunicación influye sobre (toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, comprensión de roles y responsabilidades).

A continuación se proporcionó retroalimentación al equipo respecto a los resultados obtenidos durante el proceso de cambio. Los aspectos contemplados se refirieron a logros así como a puntos que necesitaban ser reforzados (ver documento llamado "Logros obtenidos por el Equipo de Mejora" en ANEXO N° 6). La finalidad de esta actividad fue contribuir a incrementar la efectividad del equipo en función del feedback

recibido. Existen experiencias que confirman que la efectividad grupal aumenta si se le proporciona regularmente retroalimentación acerca del proceso grupal y su desempeño, a la vez que el equipo dedica tiempo a analizar cómo están marchando las cosas y decide un plan de acción para mejorar su efectividad.

En este sentido, el siguiente ejercicio *Cómo estamos percibiendo el cambio* se efectuó para lograr los siguientes objetivos dentro del clima de confianza creado durante el taller:

- apertura en la comunicación en relación al proceso de cambio.
- sincerar a los participantes al respecto.
- que el grupo analizara qué agrada y qué molesta del proceso de cambio, y cómo está afectando el mismo en el área de trabajo de cada quien e también a nivel personal.

Los resultados del ejercicio aparecen en el ANEXO N° 6. Mediante el análisis en grupo de dichos resultados, se concluyó que los participantes estaban muy satisfechos con el proceso de cambio y motivados a continuar implementando mejoras a través de planes de acción. Específicamente, los aspectos positivos reportados fueron: más comunicación, unión y armonía en el grupo, sus integrantes sentían que estaban trabajando más confiados y más a gusto en sus respectivas áreas, se sentían tomados en cuenta y con ganas de mejorar. Por otra parte, se obtuvo información sobre las necesidades de la organización para continuar con el proceso de cambio, tales como reforzar la integración entre las secciones de la empresa, motivar a los demás integrantes de la organización hacia el cambio y mejorar algunas dificultades relacionadas con las máquinas y la implantación de la mejora de los procesos productivos.

Taller 5: Solución de Problemas en Equipo (Fecha: 02 de Julio, 1998)

Este taller se diseñó con la finalidad de proporcionar a los miembros del equipo algunas herramientas para solucionar problemas de manera eficaz (ver ANEXO N° 7 / Taller 5). Específicamente, de acuerdo a los evaluado mediante el cuestionario "¿Cómo estamos trabajando como Equipo?", los ejercicios contenidos en el taller se orientaron a tomar en cuenta a todos los participantes para solucionar problemas y tomar decisiones, así como para la planeación de cursos de acción.

Para iniciar se comenzó por definir con la ayuda de los participantes qué es un problema, para después explicar las fases en la solución de un problema (formular el problema, generar propuestas de solución, pronosticar y probar las consecuencias de las soluciones propuestas, planear la acción, implementarla y evaluar los resultados), tipos de problemas (mantenimiento y consecución), y las ventajas y limitaciones de resolver problemas en grupos.

Posteriormente, se realizó el ejercicio *Solucionando mis Problemas con Ayuda de Otros*, a través del cual se propuso lograr que los participantes experimentaran sus problemas desde otro punto de vista, en este caso, respecto al punto de vista de sus compañeros, y se dieran cuenta si les fue posible escuchar realmente las opiniones de los demás para ampliar sus propios puntos de vista. El ejercicio permitió además canalizar algunas inquietudes de los participantes en relación a problemas que estaban

enfrentando en su trabajo, gracias a los aportes proporcionados por los integrantes del equipo. Por otra parte, el equipo pudo darse cuenta de que necesitaban enfocar sus esfuerzos en hallar alternativas de acción concretas para solucionar los problemas detectados. En la medida que el equipo iba detectando problemas clave, sus integrantes fueron ubicando espontáneamente dichos problemas en el contexto o categoría adecuada para continuar trabajando posteriormente sobre los mismos, en grupos más pequeños que estuvieran directamente relacionados con el punto en cuestión.

Como ejercicio final, se realizó un *Análisis y generación de Soluciones para un Problema*, el cual fue un ejercicio dirigido de manera semi-estructurada por los facilitadores para enseñar a los participantes a solucionar un problema (propuesto por el grupo mismo) de manera organizada, precisando claramente los objetivos y metas de cambio así como el plan de acción al respecto. Con las ideas aportadas por todos los participantes, el equipo fue construyendo la forma de hallar la solución al problema planteado. Debido a que se estaba capacitando a los miembros del equipo en esta técnica se le entregó a cada uno los siguientes materiales de apoyo: "Criterios para evaluar un objetivo", "Generando un plan de acción para lograr un objetivo" y "Guía para solucionar problemas" (ver ANEXO N° 7 / Taller 5).

CONCLUSIONES

Mediante el proceso de Diagnóstico e Intervención realizado en CONFECCIONES BÉLIDA C.A. se generó un proceso da apertura e interacción entre los directivos, jefes y encargados de las distintas áreas de la empresa, implementado a través de la formación de un equipo que se percibiera a sí mismo como responsable de liderizar el cambio organizacional.

Los resultados del proyecto se relacionan con los siguientes aspectos:

- Creación de un equipo de trabajo capacitado en algunas destrezas y conocimientos para proseguir un proceso de mejora continua en la organización.

- Mejor conocimiento de la organización, de sus fortalezas y limitaciones. Capacidad para detectar problemas y resolverlos en equipo.

- Mejora en la comunicación interpersonal entre las personas clave de la empresa, las cuales son líderes de secciones dentro de la misma que deben relacionarse a diario para conseguir los objetivos de la organización.

- Creación de un ambiente de trabajo en equipo que aliente la cooperación, respeto, apertura y creatividad, de manera que la participación de todos sus integrantes sea tomada en cuenta y utilizada para hallar solución a los problemas que se deban enfrentar.

- La creación del ambiente de trabajo antes mencionado, ha funcionado como punto de apoyo para la implementación de mayores mejoras en el área de producción.

- Contribuir a que la organización pueda adaptarse a los cambios en el entorno, gracias al aumento de la capacidad de los integrantes de la empresa para detectar las necesidades y resolver los requerimientos de clientes y proveedores.

Como resultado general se observa en los integrantes del Equipo de Mejora motivación y compromiso con el proceso de cambio organizacional de la empresa, iniciado desde el año pasado a partir de la necesidad de realizar mejoras en la productividad industrial. Los Directivos de la organización siempre estuvieron conscientes de que el factor humano era clave para el logro de las metas de mejora trazadas, sin embargo, fue a partir del presente proyecto que pudieron realmente determinar qué aspectos en específico estaban obstaculizando los cambios y sobre qué aspectos positivos de los procesos humanos podrían apoyarse para perseverar y mantener dicha transformación como parte de la cultura de la empresa.

RECOMENDACIONES

- A continuación se presentan las recomendaciones para fortalecer y mantener el proceso de cambio organizacional de la empresa cliente:
- Capacitar al Equipo de Mejora en habilidades para resolver conflictos relacionados con procesos humanos.
- Reforzar los conocimientos y habilidades del Equipo de Mejora para solucionar problemas y tomar decisiones, de manera que sus integrantes dediquen su tiempo a resolver los problemas realmente críticos para la organización.
- Capacitar al Equipo de Mejora en dirección de reuniones, con el objetivo de obtener el máximo provecho de las mismas.
- Integrar al resto del personal en el proceso de cambio a través de los líderes que participaron en el presente proyecto, mediante reuniones de diagnóstico, planificación e implementación de mejoras efectuadas a partir de los grupos de trabajo naturales de la empresa.
- Reforzar la comunicación interpersonal entre los jefes y encargados de la Planta, y entre las personas claves de Planta y Administración, con el fin de mejorar la coordinación y el clima de trabajo de la empresa.
- Definir la estructura organizativa de la empresa, describiendo cargos y procesos de trabajo, con la finalidad de mejorar la organización y coordinación entre las distintas áreas de la misma, y ayudar además a evitar problemas debido a líneas de autoridad ambigüas.
- Proporcionar a los líderes de las distintas áreas de la organización habilidades para dirigir, motivar y supervisar al personal.
- Mejorar la calidad y cantidad de la información que fluye entre Planta y Administración a través de sistemas de información y equipos adecuados.
- Definir los roles de los líderes formales del proceso de mejora industrial, específicamente de los Directivos, Jefe de Planta y Asesor externo en productividad, con la finalidad de delimitar las responsabilidades de cada quien, así como las expectativas de colaboración y trabajo mutuo.
- Diseñar un programa de incentivos (en la Planta) que promueva el desempeño individual y a la vez el logro de las metas grupales, de manera que contribuya a agilizar la producción y a mejorar la calidad de los productos.
- Hacer seguimiento a las metas trazadas y una evaluación constante de los planes de mejora implementados, llevando un adecuado registro por escrito de estos aspectos.

APENDICES

CAMBIO 21

Consultores en Desarrollo Organizacional

Caracas, 10 de Marzo de 1998.

Señor
Manuel Teijido
CONFECCIONES BÉLIDA C.A.
Caracas.

Ref: *Servicios Profesionales de Consultoría en Desarrollo Organizacional.*

Estimado Señor Teijido:

Nos es grato dirigirnos a Usted en atención a las necesidades planteadas durante la entrevista que sostuvimos el día 03 del presente mes. A continuación detallamos la propuesta de Servicios de Consultoría en Desarrollo Organizacional dirigida a la consecución de los siguientes objetivos:

- Diagnóstico integral de los procesos organizacionales de su empresa.
- Diseño e implementación de estrategias dirigidas a la mejora de los aspectos detectados en el diagnóstico.

Alcance del Estudio

El diagnóstico constituirá el fundamento para conocer el estado actual de la empresa, con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. Para ello, el diagnóstico se centrará en analizar procesos organizacionales fundamentales para la eficacia de su empresa, tales como: funcionamiento organizacional, factores psicosociales, tecnología, ambiente físico de la empresa y entorno donde la compañía se desenvuelve.

Fases del Estudio Diagnóstico

Realización de entrevistas a personal clave de la empresa.
Tabulación de resultados y presentación a directivos y personal clave.
Reunión con personas claves para analizar y profundizar respecto a dichos resultados.
Reunión para elaborar un plan de acción conjuntamente con el personal clave de la empresa.
Informe final de diagnóstico.

La ejecución de las fases anteriormente mencionadas, conducirá a la elaboración de un plan de acción dirigido a realizar intervenciones para mejorar los aspectos prioritarios. La implementación de estrategias de intervención será definida posteriormente.

Modalidades de Contratación

- Nuestros honorarios han sido fijados a una tarifa corporativa de **TREINTA MIL BOLÍVARES (30..000,oo Bs) por hora**.
- Por ser un proyecto de pasantías de la UCAB su compañía está exonerada de cancelar los honorarios mencionados en el punto 1.
- El tiempo previsto para la realización del Estudio Diagnóstico ha sido estimado en **40 horas**, las cuales estarán distribuidas a lo largo de los 30 días subsiguientes a la fecha de inicio del proyecto.
- Correrán por cuenta de la empresa cliente los gastos de alimentación, reproducción de documentos y otros similares, que se requieran para la realización del proyecto.
- Es deseable que se nos permita entrevistar a las personas que consideremos pertinente, para el logro de los objetivos del proyecto.
- Queda entendido que la realización del presente trabajo, requiere del mayor apoyo posible por parte del personal involucrado en el mismo.
- La duración del proyecto será de aproximadamente 06 meses.

Finalmente, queremos agradecerles la oportunidad que nos brindan de ofrecerles nuestros servicios de consultoría, y las atenciones dispensadas por ustedes durante la entrevista sostenida.

Cualquier información o ampliación al contenido de la presente, gustosamente la atenderemos a su solicitud,

Atentamente,

Por **CAMBIO 21**
Consultores en Desarrollo Organizacional

Lic. MARIANNE LEYTON L
CI. 81.361.645

Ing. BIAGIO LUCA M.
CI. 9.998.083

CONFECCIONES BÉLIDA C.A.
CAMBIO 21 / UCAB

GUÍA PARA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

1. ¿Cuál es la misión de esta empresa? (conoce - no conoce).

2. ¿En qué medida se están cumpliendo los objetivos de la empresa? (alta efectividad - baja efectividad).

3. ¿Qué factores impiden a la organización ser más efectiva? (en caso de alta efectividad)

4. ¿Qué factores limitan la efectividad de la organización? (en caso de baja efectividad)

5. ¿Cuáles son las fortalezas de esta empresa?

6. ¿Cuáles son sus debilidades?

7. ¿Qué aspectos no funcionaban bien en el pasado? ¿Cómo se han ido corrigiendo? (cómo, cuándo, quién, dificultades confrontadas).

8. ¿Qué cosas sería deseable / necesario hacer para ser más eficaces ? ¿Por qué no se han hecho hasta ahora?

Areas que debe tener en cuenta el consultor durante la entrevista, para ir explorando de manera semi-estructurada:

- FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL (metas, estrategias, estructura formal, políticas y procedimientos administrativos, sistemas de administración, sistema de incentivos: evaluación, pagos y prestaciones).
- FACTORES SOCIALES (cultura: valores, normas, lenguaje, ritos, historia, etc; procesos de interacción interpersonal, grupal e intergrupal; patrones y redes sociales: comunicación, solución de problemas, toma decisiones, influencia, status / poder; características individuales: actitudes, creencias, habilidades, conductas, sentimientos).
- TECNOLOGÍA (herramientas, equipos y maquinaria, experiencia técnica, diseño de puestos, flujos de trabajo, políticas y procedimientos técnicos, sistemas técnicos).
- AMBIENTE FÍSICO (configuración del espacio, ambiente físico, diseño interior).
- ENTORNO (relación con proveedores, clientes, competencia, alianzas, organismos del estado, etc).

- La empresa es bastante exitosa en el logro de su misión. Su competitividad es hacer muchos modelos en pequeñas cantidades (exclusividad) y con calidad.
- Muy bien, incluso han crecido en estos cuatro años.
- Bien, sale la materia prima.

3. Qué factores limitan la efectividad de esta organización (debilidades):

- Se trabaja sobre pedidos, muchas veces no se logra realizar el trabajo a tiempo con los clientes. Por otra parte, hay carencia de estímulos al trabajador, y en algunos casos, maltrato. No hay ningún tipo de comunicación, aquí sólo se trabaja.
- A veces no hay trabajo preparado. Se está tratando de mejorar el corte. Llega bastante gente (obreros) sin conocimientos.
- La parte de producción está algo primitiva. Aquí se trabaja contra pedidos, las prioridades las da el departamento de Ventas, eso hace que el trabajo se haga muy atropellado y con interrupciones.
- No hay planificación de la producción.No se lleva a cabo la fase previa al lanzamiento de la producción. No cumplimos con los pedidos por el desorden de las prioridades.
- No hay un adecuado enlace ni planificación sobre metas entre las áreas de ventas, Diseño y Producción.
- Las consecuencias de la falta de producción son fatales: descontrol, nerviosismo, baja el estado de ánimo. Los dueños están acostumbrados a este sistema (ritmo desorganizado), no tienen consciencia de esto y por ello han descuidado este aspecto.
- La organización creció como uma empresa familiar. Los dueños (Sr. Teijido y hermana) dan órdenes directas y muchas veces contradictorias entre sí, a veces se involucran y no dejan que la gente asuman su responsabilidad (dificultades para delegar). Los dueños están permanentemente presionando.
- Aquí no es posible tomar decisiones porque los dueños controlan todo, "están encima todo el tiempo".
- Hay mucha gente mandando y descoordinados. No hay una cabeza general. específicamente, la Sra. Maritza (hermana Sr. Manolo) no tiene herramientas para dirigir, y posse una personalidad irregular ("Hoy lo veo bien y mañana no"). Ella debiera delegar más. Esta situación crea confusión y regresar hacia atrás en las mejoras realizadas. (NOTA: Sra. Maritza ejerce el poder informal, más que Sr. Manolo, aún cuando es él la autoridad formal).
- La Jefe de Planta se ve muy presionada por diferencias de mando entre los dueños.
- Los dueños desautorizan a jefes y supervisores.
- La empresa se ha centrado en producir eficientemente, descuidando la parte gerencial.
- No hay incentivos para el personal. El bono de producción se otorga individualmente (ha generado inventario), queremos cambiarlo a un bono por producción colectiva.
- Al personal le cuesta percibir que el bono es producto de su trabaja y no sólo un derecho adquirido.
- Se trabaja de modo muy individualizado.
- A veces hay rivalidad entre las secciones, en vez de cooperación.
- El clima organizacional es malísimo: el trabajo es muy desordenado, hay que tener mucho aguante y flexibilidad, hay muchos cambios de parte de los dueños (ejm: "Vas al taller y han cambiado las prioridades"). A veces el Sr. Manolo agrede y no te deja hablar, aunque después recapacita.
- El clima de trabajo es totalmente pesado: no se justifica que haya tanta presión, la gente pega gritos, hay que manejarse con mucho cuidado (desconfianza entre compañeros de trabajo).
- No hay estadísticas, tablas ni registros de nada en la planta.

- La empresa ha venido trabajando sobre patrones (de ropa) deficientes.
- No se cubren los pedidos en su totalidad.
- Retrasos en los despachos.
- No tener en el sistema cuántas piezas hay por color.
- Problemas de embalaje a Occidente y Oriente (las piezas se arrugan).
- Hace falta información de la planta: qué corte está en proceso, cuándo van a enviarles la mercancía, colores y modelos que se están fabricando, modelos nuevos. (opina Administración).
- Problemas para cumplir los pedidos cuando las telas son estampadas.
- Las reuniones de Administración deberían involucrar más personal de esta área.
- El crecimiento de la empresa está mucho más allá de su capacidad.
- No hay planificación de las ventas.
- Los directivos realizan pocas visitas a los clientes del interior.
- Los clientes pequeños piden de hoy para mañana.
- No se sabe qué cantidad de tela se necesita, se compra en base a lo que gusta a la persona que diseña.
- Alto costo financiero por inventarios / Hay consciencia de la importancia de bajar los inventarios pero se teme escasez.
- El Presidente es un poco autoritario.
- No hay coordinación entre producción y ventas.
- La cadena propia de ventas está desabastecida.
- Fallas en el control de calidad.
- No existen departamentos, hace falta organizarse.
- Ninguno.

4. Cuáles son las fortalezas de la empresa:

- Fortaleza económica a base de mucho sacrificio.
- Tiene buena administración, es un empresa sólida, cumple con su pago a los empleados. Estamos en el número 1 en cuanto a producción y ventas en el área. Se nos proporciona capacitación en el cargo. Las variaciones en los sueldos están acordes con el mercado.
- Dueños muy trabajadores, progresistas y optimistas, a pesar de la crisis siguen para adelante. Prudentes sin dejar de ser arriesgados. Aceptan sugerencias. Amplios atendiendo las necesidades de los clientes.
- Todo el año tenemos bastante trabajo. Con los dueños la relación es perfecta. Hay colaboración y solidaridad entre el personal.
- La calidad y el precio de los productos son adecuados. Comercialmente está muy bien dispuesta. Tienen su propia cadena de tiendas en varias zonas de Caracas, así como otros clientes. La empresa está estructurada en función del mercado.
- El Sr. Manolo viaja mucho y siempre está trayendo innovaciones tecnológicas en el área de producción.
- Se visitan exposiciones para actualizarnos en el diseño de las prendas.
- Las ventas son muy buenas, al mismo tiempo esto nos exige.
- Los vendedores.
- La marca es reconocida en el mercado.
- El personal es bueno, está capacitado en su área y es receptivo y colaborador hacia el cambio y las mejoras.
- El personal aprovecha las posibilidades que le brinda la empresa de mejorar.

- El personal rinde en función de los incentivos individuales. Se llevan estadísticas de eficiencia en cuanto a producción.
- Poca rotación de personal.
- "La dirección me ha dado libertad para actuar, tomar decisiones y dirigir (en mi rol de asesor)".
- En general, hay muy buen ambiente de trabajo.
- El Sr. Manolo sabe delegar en relación a los aspectos operativos de la planta.
- Generalmente, se compran las telas y luego se adaptan los patrones a las mismas.
- La empresa ha abierto más talleres de confección. Ahora se controla más la calidad de la producción, antes contrataban a costureras que cosían desde sus hogares.
- La confección y el acabado de la mercancía.
- Es la empresa más grande del país en el ramo.
- Buena atención al cliente, se atienden bien las quejas.
- Se han aumentado los salarios y bajado los costos.
- Buena relación con clientes y proveedores.
- Los clientes son flexibles cuando hay retrasos o despachos incompletos
- Se le da la misma prioridad a los clientes externos que a la cadena de tiendas de la empresa.
- Clima adecuado de trabajo (en Administración).
- Buena coordinación y comunicación entre el Presidente y el Administrador.

5. Soluciones que se han intentado o se van a implementar:

- Organizar la contabilidad.
- Mejorar el patronaje y el corte.
- Producción modular (para obtener piezas terminadas más rápido).
- Vamos a trabajar con código de barras con respecto a las materias primas.
- Queremos formar equipos de trabajo en el área de producción.

Confecciones BÉLIDA C.A.

CAMBIO 21 Consultores
Universidad Católica
Andrés Bello

TALLER 1: TALLER DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Fecha: Sábado, 28 de Abril de 1998.
Horario: 8:30 AM a 12:30 PM.

Participantes:

Manuel Teijido
Maritza Teijido
Adolfo González
Mari Cruz Acosta
Antonio Lúcenas
María Rosa Queiruga
Vera de Teijido
Fernanda Martins
Leida Anamarima
María Nazareth

Programa:

- Palabras introductorias del Sr. Manuel Teijido.
- Presentación de los participantes.
- Objetivos del programa de cambio organizacional.
- Presentación de los resultados de las entrevistas de Diagnóstico Organizacional.
- Trabajo grupal: Jerarquización y análisis de los aspectos a ser mejorados.
- Definición de acciones a seguir durante la próxima fase.
- Evaluación de la sesión.

Facilitadores:

Marianne Leyton L.
Psicóloga

Biagio Luca M.
Ingeniero en Computación

Ambos pasantes del post-grado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FORTALEZAS PERCIBIDAS EN LA EMPRESA

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

1. Tiene buena administración, es una empresa sólida, cumple con su pago a los empleados.
2. Estamos en el número 1 en cuanto a producción y ventas en el área.
3. La calidad y el precio de los productos son adecuados.
4. Comercialmente, la empresa está muy bien dispuesta.
5. Tienen su propia cadena de tiendas en varias zonas de Caracas, así como clientes importantes.
6. La empresa está estructurada en función del mercado.
7. La confección y el acabado de la mercancía.
8. Es la empresa más grande del país en el ramo.
9. Hemos aumentado los salarios y bajado los costos.
10. Las ventas son muy buenas, al mismo tiempo esto nos exige.
11. La marca es reconocida en el mercado.

ENTORNO

12. Hay una buena relación con clientes y proveedores.
13. Los clientes son flexibles cuando hay retrasos o despachos incompletos.
14. Buena atención al cliente.
15. Se atienden bien las quejas de los clientes.
16. Se le da la misma prioridad (respecto al despacho de pedidos) a los clientes externos que a la cadena de tiendas del grupo.

TECNOLOGÍA Y TÉCNICAS

17. El Sr. Manolo viaja mucho y siempre está trayendo innovaciones tecnológicas en el área de producción.
18. Directivos visitan exposiciones para actualizarse en diseño.
19. Generalmente, se compran las telas y luego se adaptan los patrones a las mismas.
20. La empresa ha abierto más talleres de confección.
21. Ahora se controla más la calidad de la producción, antes contrataban a costureras que cosían desde sus hogares.

GERENCIA Y LIDERAZGO
22. Los dueños son muy trabajadores, progresistas y optimistas. Aceptan sugerencias. Son prudentes sin dejar de ser arriesgados. 23. Amplitud para atender las necesidades de los clientes. 24. Hay buena coordinación y entendimiento entre presidente y administrador. 25. El Sr. Manolo sabe delegar en relación a los aspectos operativos de la planta.
RECURSOS HUMANOS
26. Se nos proporciona capacitación en el cargo. 27. Las variaciones en los sueldos están acordes con el mercado. 28. El personal es eficiente y colaborador. 29. Los vendedores. 30. El personal es bueno, está capacitado en su área, y es receptivo y colaborador hacia el cambio y las mejoras. 31. El personal aprovecha las posibilidades de mejorar que le brinda la empresa. 32. El personal rinde en función de los incentivos individuales. Se llevan estadísticas de eficiencia en cuanto a producción. 33. Hay poca rotación de personal.
CLIMA ORGANIZACIONAL
34. Hay un clima adecuado de trabajo (Administración). 35.En general, hay muy buen ambiente de trabajo. 36.Hay colaboración y solidaridad entre el personal.

DEBILIDADES PERCIBIDAS EN LA EMPRESA

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
37. Enlace inadecuado entre la planta y el área administrativa. 38. No hay sistemas de información adecuados. 39. La administración recibe poca información de la planta (por ejemplo: no sabe cuál es el corte que está en proceso, cuándo estará listo, ni qué colores y modelos se están fabricando, ni qué modelos nuevos saldrán al mercado). 40. No hay registros, tablas, ni estadísticas sobre el funcionamiento de la planta.
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
41. Incumplimiento en la entrega de los pedidos. 42. Muchas veces no se logra entregar los pedidos a tiempo. 43. No se cumple con los pedidos en su totalidad. 44. Problemas para cumplir con los pedidos de reposición cuando las telas son estampadas. 45. El crecimiento de la empresa está mucho más allá de su capacidad. 46. El trabajo en la planta es atropellado y con interrupciones (Ejm:a veces no hay trabajo preparado). 47. La cadena propia de ventas a veces está desabastecida por darle prioridad a los clientes externos. 48. Alto costo financiero debido a los altos niveles de inventario.

ENTORNO
49. Los clientes. 50. La mayoría de los clientes pide sin planificación (a corto plazo o sólo cuando sienten la necesidad). 51. No cancelan a tiempo (aproximadamente el 30%). 52. Los proveedores no cumplen.
TECNOLOGÍA Y TÉCNICAS
53. La empresa ha venido trabajando sobre patronaje deficiente. 54. Problemas con el embalaje hacia oriente y occidente: las piezas llegan arrugadas. 55. Todavía no se ha adquirido la máquina para controlar la calidad de las telas (hay falta de espacio).

GERENCIA Y LIDERAZGO
56. Descoordinación en la directiva. 57. Mucha gente mandando y sin coordinación. 58. No hay una cabeza general. 59. Ordenes directas y muchas veces contradictorias provenientes de los directivos (en planta). 60. No hay planificación. 61. No hay planificación de la producción. 62. No hay planificación de las ventas. 63. Los directivos (en la planta) delegan poco. 64. En ocasiones es liderazgo es autoritario. 65. Reuniones: 66. Ausencia de reuniones de coordinación en la planta. 67. Las reuniones de administración no incluyen a todo el personal que atiende directamente a los clientes (además de los vendedores). 68. Muchos cambios implementados simultáneamente en la planta. 69. Los directivos visitan poco a los clientes del interior. 70. No existen departamentos, hace falta organizarse.

RECURSOS HUMANOS
71. En la planta se trabaja de modo individualizado y por secciones. 72. Incentivos. 37. Al personal le cuesta percibir que el bono es producto de su trabajo y no un derecho adquirido. 38. El bono se entrega de forma individual (en consecuencia hay acumulación de inventario innecesario). 39. Hay carencia de estímulos al trabajador, en algunos casos se sienten maltratados (planta). 73. A veces hay rivalidades entre las secciones de la planta. 74. Dificultades para conseguir personal capacitado en confección. 75. Mentalidad del personal. 40. El personal no trabaja horas extras. 41. El personal no acepta con facilidad las innovaciones tecnológicas. 42. Los sindicalistas buscan fines políticos.

CLIMA ORGANIZACIONAL (planta)
43. No hay comunicación, sólo trabaja. 44. Existe nerviosismo, descontrol y bajo estado de ánimo. 45. Trabajo desordenado, hay que tener aguante y flexibilidad para enfrentar los cambios. 46. Presión y gritos. Desconfianza entre compañeros de trabajo. 47. Sensación de que hay "cultura del desorden".

ASPECTOS ADICIONALES EXPLORADOS

CONCEPTO DE LA MISION DE LA EMPRESA
1. Producir en cantidad ropa de dama.
2. Confeccionar ropa de dama.
3. Confección de prendas de vestir para damas, de estilo ejecutivo.
4. Producir para vender prendas de damas.
5. Ayudar a la gente más necesitada, subirlas de nivel a través de su trabajo en la empresa.
6. Producir y vender ropa de damas.
7. Capitalizar y Ganar dinero.
8. Calidad.

SOLUCIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR LAS DEBILIDADES
9. Implantar controles de calidad (Caso: hace unos días se iban a despachar trajes con las etiquetas de tallas intercambiadas).
10. Planificar de antemano, no como hacemos ahora improvisando. Planificar mínimo 3 semanas o 1 mes (producción).
11. Implantar fichas técnicas para cada modelo confeccionado que sea standard para todas las secciones.
12. Fijar los costos de las prendas en cuanto al tiempo de confección empleado.
13. Emplear telas que sean aptas para los patrones diseñados.

SOLUCIONES INTENTADAS
14. Organización del área de contabilidad.
15. Uso de código de barras.
16. Producción modular (en celdas de trabajo) para obtener mayor número de piezas de trabajo en menos tiempo.
17. Formación de equipos de trabajo.
18. Mejoramiento de las operaciones de patronaje y corte.

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Area en la que trabaja:	Planta ☐	Oficinas Administrativas ☐

INSTRUCCIONES

Lea las debilidades que son mencionadas en la lista que le ha sido entregada, y seleccione las cinco que Usted considere más importantes que estén afectando la eficacia de esta empresa. Anote el número de las opciones seleccionadas en las líneas que aparecen a continuación en orden de importancia: primero las más importantes y después las menos importantes.

1. _____ 5 puntos
_____

2. _____ 4 puntos
_____

3. _____ 3 puntos
_____

4. _____ 2 puntos
_____

5. _____ 1 punto
_____

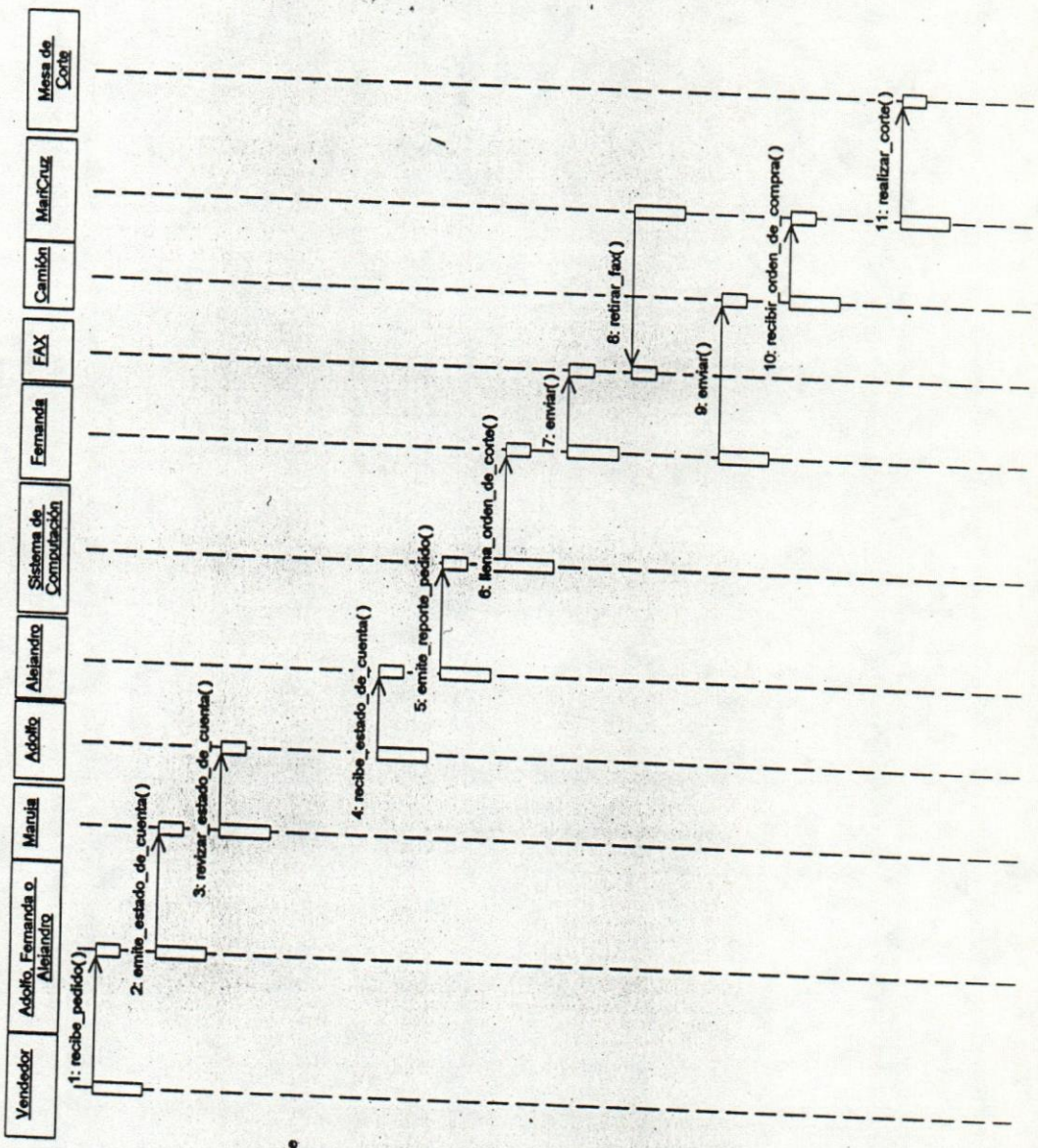
HOJA DE TRABAJO GRUPAL

HOJA DE TRABAJO GRUPAL

Anote en esta hoja las debilidades que fueron consideradas importantes por cada uno de los participantes del grupo. Si dos o más participantes seleccionaron la misma debilidad, escríbala sólo una vez y vaya escribiendo los puntajes que cada persona le asignó. Después de terminar de hacer las anotaciones totalice.

Número de Opción	Puntajes Obtenidos	Total

Proceso de Recepción de Pedidos



Confecciones BÉLIDA C.A.

CAMBIO 21 Consultores
Universidad Católica
Andrés Bello

TALLER 2: TALLER DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL

TALLER Nº 2

Fecha: Sábado, 09 de Mayo de 1998.
Horario: 8:30 AM a 12:30 PM.

Programa:

- Palabras introductorias del Sr. Manuel Teijido.
- Breve presentación de los participantes.
- Resumen de resultados del primer taller realizado.
- Ejercicio individual: Aplicación de Cuestionario sobre funcionamiento del Equipo.
- Ejercicio individual y grupal: Visión y Propósito del Equipo de Mejora.
- Aspectos claves del trabajo en equipo.
- Sugerencias para trabajar más eficazmente durante la reunión.
- Trabajo grupal: Profundización del diagnóstico en relación al área de producción. Establecimiento de plan de acción.
- Definir próximas acciones a seguir en el equipo.
- Evaluación de la sesión.

Participantes:

Todos los participantes del Taller Nº 1, más otros integrantes del personal de planta (en total fueron 21 participantes).

Facilitadores:

Marianne Leyton L.
Psicóloga

Biagio Luca M.
Ingeniero en Computación

EJERCICIO: VISIÓN Y PROPÓSITO DEL EQUIPO DE MEJORA

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Area en la que trabaja: Planta ☐ Oficinas Administrativas ☐
Asistió a la primera reunión: SI ☐ NO ☐

Lea el encabezado (*La Visión del Futuro*) y luego responda brevemente a las siguientes preguntas, para luego compartir sus opiniones en grupo. Por favor, entregue esta hoja a los facilitadores al finalizar el ejercicio. ¡Gracias!

LA VISIÓN DEL FUTURO

Han transcurrido cinco años desde la fecha de hoy y el equipo (todos ustedes), asombrosamente, ha creado la empresa que deseaba crear: productiva, eficaz y competitiva. La tarea de ustedes, integrantes de este equipo consiste en describir cómo lo lograron.

¿Cómo es ahora (en el futuro) nuestra empresa?

_____

_____

_____

¿De qué manera trabajamos juntos para lograr que la empresa mejorara?

_____

_____

_____

_____

¿Cuáles fueron nuestras normas de funcionamiento?

_____

_____

_____

¿Qué valores orientaron el desarrollo de nuestro trabajo?

_____

_____

_____

¿De qué manera nos comprometimos y motivamos a continuar luchando en los buenos tiempos, así como en los difíciles?

_____

_____

_____

RESULTADOS DEL EJERCICIO VISIÓN Y PROPÓSITO DEL EQUIPO DE MEJORA (Conclusiones de todo el grupo)

1. ¿Cómo es ahora (en el futuro) nuestra empresa?

- Es una empresa:
- Sólida, eficaz y estable.
- Coordinada, organizada y productiva.
- Hay comunicación, responsabilidad y unión.
- Caracterizada por tecnologías avanzadas.
- Muy competitiva.

2. ¿De qué manera trabajamos juntos para lograr que la empresa mejorara?

- Trabajando en equipo, empujando en la misma dirección, con responsabilidad.
- Compartiendo ideas.
- Evitando resentimientos (resolviendo los problemas en el momento, explicando el por qué de las cosas).
- Realizando talleres (ayuda a evitar resentimientos).
- En armonía, con respeto y ayuda mutua.
- Creando pequeños grupos de trabajo.
- Trazándonos metas.

3. ¿Cuáles fueron nuestras normas de funcionamiento?

- Mejorar continuamente la calidad.
- Responsabilidad para perfeccionar el trabajo y no repetir los mismos errores.
- Etica: siendo informados sobre las consecuencias de las decisiones.
- Planificar y organizar.
- Concentración e interés en el trabajo.
- Respeto, confianza y comunicación.
- Puntualidad.
- Formar cuadros técnicos.

4. ¿Qué valores orientaron el desarrollo de nuestro trabajo?

- Orden.
- Disciplina.
- Valores humanos: respeto y consideración.
- Autoestima.
- Incentivo al trabajo.
- Valores éticos: responsabilidad.
- Tecnificación.
- Colaboración.
- Planeación.

5. ¿De qué manera nos comprometimos y motivamos a continuar luchando en los buenos tiempos, así como en los difíciles?

- Constancia y perseverancia.
- Comunicación.
- Asumiendo juntos las responsabilidades.
- Colaborando.

6. Qué cosas sería necesario hacer para ser más eficaces:

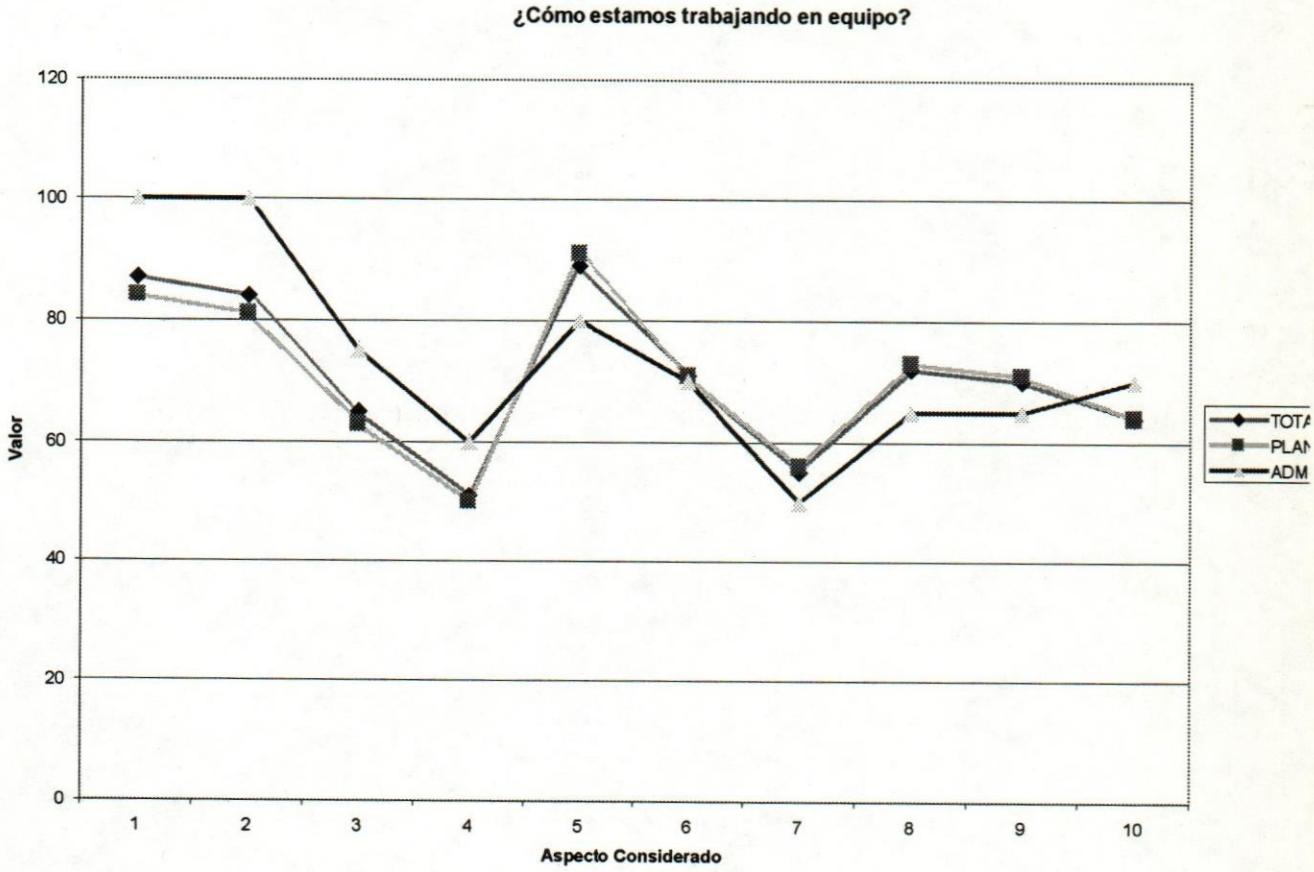
- Implantar controles de calidad (Caso: hace unos días se iban a despachar trajes con las etiquetas de tallas intercambiadas).
- Planificar de antemano, no como hacemos ahora improvisando. Planificar mínimo 3 semanas o 1 mes.
- Implantar fichas técnicas para cada modelo confeccionado que sea standard para todas las secciones.
- Fijar los costos de las prendas en cuanto al tiempo de confección empleado.
- Emplear telas que sean aptas para los patrones diseñados.
- Tener respuesta rápida al cliente (máximo en dos semanas).
- Hacer más ágil la Planta y mejorar la información en Administración.
- Exigir al cliente que haga sus pedidos más anticipadamente, ya que tenemos la calidad en la mercancía para hacerlo.
- Ajustar los inventarios a la producción.
- Tener la información clave para implantar más cambios.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados que atienden a los clientes.
- Tener mayor contacto con el INCE para obtener personal capacitado en confección.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: ¿CÓMO ESTAMOS FUNCIONANDO COMO EQUIPO?

ASPECTO	PTJE. TOTAL	PTJE. PLANTA	PTJE. ADMÓN.
1. Sentirse parte del grupo	87	84	100
2. Libertad para ser uno mismo en el grupo	84	81	100
3.Expresar ideas y opiniones.	65	63	75
4. Tomar en cuenta opiniones de todos los miembros para tomar decisiones.	51	50	60
5.Comprensión y aceptación de las metas del grupo.	89	91	80
6. Desempeño del equipo en sus tareas.	71	71	70
7. Participación de todos los miembros en la planeación y forma de operar.	55	56	50
8. Responsabilidad hacia el trabajo.	72	73	65
9. Manejo de conflictos.	70	71	65
10. Relación del grupo con el líder.	64	64	70

NOTA: El puntaje máximo posible es 100.

GRAFICA RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: ¿CÓMO ESTAMOS FUNCIONANDO COMO EQUIPO?



Confecciones BÉLIDA C.A.

CAMBIO 21 Consultores
Universidad Católica
Andrés Bello

TALLER 4: TALLER DE MEJORA DE COMUNICACIÓN Y MEJORA ORGANIZACIONAL

Fecha:	Sábado, 13 de Junio de 1998
Horario:	9 AM a 12:30 PM
Participantes:	Equipo de Mejora de **Confecciones Bélida C.A.**
Facilitadores:	Marianne Leyton / Biagio Luca.

PROGRAMA:

- Presentación de la Agenda.
- Ejercicio: Conocimiento Interpersonal.
- Presentación de la "Ventana de JoHari".
- Aspectos básicos sobre Comunicación y eficacia del equipo.
- Retroinformación respecto a los logros obtenidos por el Equipo de Mejora.
- Ejercicio: Cómo estamos percibiendo el cambio.
- Próximas acciones a realizar con en el equipo.
- Evaluación y cierre de la sesión.

LOGROS OBTENIDOS POR EL EQUIPO DE MEJORA

- Conformación de un equipo de mejora integrado por personal de la Planta y de Administración.
- Detectar fortalezas y debilidades de la organización.
- Jerarquizar los principales problemas detectados.
- Generar propuestas de solución para dichos problemas.
- Mayor interacción entre Planta y Administración.
- Comenzar a trabajar sobre las prioridades de producción (en función de los reportes que entrega la Jefe de Planta a la Presidencia).
- Realización de reuniones periódicas para mejorar aspectos específicos de la empresa.
- Mayor flujo de información entre los responsables de cada área de la organización.
- Mayor y mejor comunicación interpersonal.
- Compromiso de los miembros del equipo con el proceso de mejora de la empresa.
- Reforzamiento del sentido de responsabilidad.
- Más seguridad y confianza (clima).

ASPECTOS QUE NECESITAN SER REFORZADOS:

- Registrar por escrito los acuerdos a los que llega el Equipo de Mejora, con la finalidad de posteriormente evaluar su realización.
- Elaborar un plan de acción sencillo con respecto a los aspectos a ser trabajados por el equipo. Se sugiere precisar la siguiente información: persona responsable, actividad, propósito de la misma, fecha límite para su realización, áreas o secciones involucradas, etc.
- Determinar cuáles son los problemas críticos, es decir, aquéllos que son importantes de resolver, ya que generarán un mayor impacto en la eficacia de la empresa.
- Continuar mejorando la calidad de la comunicación, de manera que los integrantes del equipo se sientan cada vez más libres para aportar ideas y generar mejores soluciones a los problemas que sea necesario resolver en conjunto.
- Reforzar mucho más la interacción entre Planta y Administración.
- Realizar reuniones con el personal obrero para motivarlos hacia el cambio. En general, tomar más en cuenta a la gente.

EJERCICIO: CÓMO ESTOY PERCIBIENDO EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Area en la que trabaja:	Planta □	Oficinas Administrativas □

Por favor, responda con la mayor sinceridad posible a las siguientes preguntas, ya que la información aquí contenida será de gran importancia para realizar sugerencias a la organización con respecto a cómo manejar adecuadamente el cambio en las diferentes áreas de la misma. Posteriormente se trabajará sobre el tema en grupo de una manera más general.

1. Mencione por lo menos 03 aspectos que le agradan del proceso de cambio que está experimentando la empresa. Explique por qué.

2. Mencione por lo menos 03 aspectos que le desagradan del proceso de cambio. Explique por qué.

3. De qué manera los cambios implementados / o que se están implementando han afectado su trabajo (puede ser positiva o negativamente).

4. Cómo se está sintiendo usted en relación al cambio. Describa aquí su vivencia personal al respecto (aunque esta información es confidencial, usted puede compartirla después con el grupo si lo considera conveniente o necesario para mejorar el funcionamiento del equipo y de la empresa).

Análisis de Contenido de las Respuestas al Ejercicio CÓMO ESTOY PERCIBIENDO EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA

NOTA: Las respuestas se refieren tanto al proyecto de Desarrollo Organizacional como al proceso de mejora en producción (realizado por otro asesor):

1. Mencione por lo menos 03 aspectos que le agradan del proceso de cambio que está experimentando la empresa. Explique por qué.

- Más comunicación, el trabajo está saliendo un poco más a tiempo.
- Tenemos más comunicación, más conocimientos, más mejoras y eficacia.
- La comunicación, trabajar en equipo, la unión. Porque da mejores resultados, mejor dicho, está dando resultado.
- Más armonía en las relaciones, mejoraremos en las entregas, más calidad.
- Más comunicación, más armonía, trabajamos más a gusto, hay más colaboración.
- La comunicación se ha abierto notablemente; se ha tomado más responsabilidad, más consciencia del trabajo que se está realizando; en cuanto a la motivación, creo que tenemos ganas de mejorar y de aprender más.
- La comunicación, el trabajo en equipo y la organización.

2. Mencione por lo menos 03 aspectos que le desagradan del proceso de cambio. Explique por qué.

- Que pongan cortes tan trabajosos juntos porque las costureras ni las cerradoras pueden hacer su trabajo, por eso baja la producción.
- Cuando las máquinas fallan, a veces no se encuentra al mecánico.
- Teníamos que haber hecho estas reuniones antes.
- Falta de motivación y de unión.
- Estoy perdiendo autoridad; el personal que no está integrado; la falta de coordinación entre las áreas de la empresa.
- No percibo claramente ninguna, quizás sea mi ánimo de que todo funcione tal como nos hemos propuesto que debe ser.
- Ninguno

3. De qué manera los cambios implementados / o que se están implementando han afectado su trabajo (puede ser positiva o negativamente).

- Positivamente.
- Tengo más conocimientos y argumentos para dar explicaciones a los clientes.
- Los cambios son positivos porque dan mejores resultados.
- Estoy entusiasmado con el proceso.
- De manera positiva.
- Positivamente, ya que al empezar la jornada tiene uno más ganas de que surjan problemas para ir dando la solución lo más pronto posible.

4. Cómo se está sintiendo usted en relación al cambio. Describa aquí su vivencia personal al respecto.

- Me estoy sintiendo mejor.
- Con el cambio estoy muy bien porque estoy realizando mi trabajo mejor.
- Siento más confianza, me siento más unida al grupo, tomada en cuenta. Siento que vamos en plan de muchas mejoras para todos y para satisfacción de la empresa y de nuestros clientes. Pero no paremos aquí, que siga la enseñanza de cursos.
- Me estoy sintiendo muy optimista porque esto nos sirve para trabajar mejor, tanto en el área de trabajo como a nivel personal.
- Muy bien por las discusiones que se han abierto en todo el equipo y por el interés demostrado por los participantes.
- El cambio lo considero conveniente, aunque temía la reacción del personal.
- Una sensación de seguridad de haber cooperado en algo que realmente es bueno, además te da la satisfacción de haber hecho una buena labor conjuntamente con un equipo.
- Me siento más a gusto, con más fuerzas para trabajar y espero mejorar más.

Confecciones BÉLIDA C.A.

CAMBIO 21 Consultores
Universidad Católica
Andrés Bello

TALLER DE MEJORA ORGANIZACIONAL

TALLER Nº 5: Solución de Problemas en Equipo y mejora organizacional

Fecha:	Jueves, 02 de Julio de 1998
Horario:	9 AM a 12:30 PM
Participantes:	Equipo de Mejora de **Confecciones Bélida C.A.**
Facilitadores:	Marianne Leyton / Biagio Luca

PROGRAMA:

- Presentación de la Agenda.
- Qué es un Problema. Tipos de Problemas.
- Fases en la Solución de un Problema. Técnicas. Ventajas y Limitaciones de resolver Problemas en Grupo.
- Ejercicio: Solucionando mis Problemas con Ayuda de Otros
- Ejercicio: Análisis y Generación de Soluciones para un Problema
- Evaluación y cierre de la sesión.

EJERCICIO: SOLUCIONANDO MIS PROBLEMAS CON AYUDA DE LOS DEMÁS

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

INSTRUCCIONES:

A partir de este ejercicio usted tendrá la oportunidad de desarrollar la habilidad de replantearse un problema, escuchando los distintos puntos de vista de sus compañeros de grupo, para luego poder encontrar soluciones nuevas y más creativas.

1. Piense en un problema que tenga o haya tenido recientemente en el trabajo. Escriba el problema en pocas palabras detrás de esta página.

2. Reúnase con tres personas más y establezcan un orden de presentación. En dos minutos, explíquele su problema a los demás y luego deje tres minutos para que cada uno de sus compañeros le sugieran una posible solución. Cada solución propuesta deberá ser aceptada en silencio, sin críticas ni comentarios de parte suya o de los demás integrantes del grupo. Anote en su hoja las soluciones que los demás plantearon a su problema.

3. Retírese del grupo con su hoja y lea las distintas soluciones. Piense en distintas combinaciones de las ideas y procure determinar si es posible combinar dos o más soluciones para conseguir una forma mejor de solucionar su problema.

4. Finalmente, reúnase con el grupo completo y comente sus impresiones respecto a las siguientes preguntas:

5. ¿Le ha servido el proceso para ver el problema bajo una luz diferente?
6. ¿Encontró en alguna de las soluciones que le propusieron, o en alguna combinación de ellas, una forma de solucionar el problema que usted no había considerado?

GUÍA PARA RESOLVER PROBLEMAS

Evaluar la situación problema.

- ¿Qué aspectos necesitan ser mejorados?
- ¿Qué pasaría si nada cambiara?
- ¿Puede ser efectuado algún cambio significativo actualmente?
- ¿Puede obtenerse la información necesaria?
- ¿Merece la situación el realizar el esfuerzo ahora, en comparación con otras prioridades?
- ¿Están las personas involucradas comprometidas para efectuar un cambio?

Identificar el problema.

- ¿Qué es lo que específicamente se requiere y no está sucediendo? ¿Qué valores y estándares aplican en esta situación?
- ¿Qué está sucediendo?
- *Quién es parte del problema.*

Cuándo ocurre.
Dónde ocurre.

- *Cuál es el alcance / magnitud del problema*

Definir la meta.

Definir los resultados esperados:

- *Qué se espera obtener específicmante.*

Quién estará involucrado.

- *Cuándo se lograrán los resultados.*
- *Dónde ocurrirán los resultados.*

Definir criterios de aceptabilidad:

- *Cuáles son los estándares cuantitativos que indican el nivel mínimo de logro.*
- *Cuáles son los estándares cualitativos que indican el nivel mínimo de logro.*

Condiciones necesarias:

- *Qué limitaciones de tiempo y dinero pudiran presentarse.*
- *Qué recursos humanos y equipos serán necesarios.*

Analizar los antecedentes de la situación problema.

- Qué decisiones, sucesos y factores crearon el problema.
- En qué contexto ocurrieron estas circunstancias.
- Hubo alguna desventaja o beneficio de aquellas decisiones pasadas. En caso afirmativo, quién se benefició de ello.

Generar alternativas de solución.

Pueden emplearse técnicas como el torbellino de ideas, análisis lógico, etc.

Seleccionar la mejor estrategia de solución.

- Análisis de costos / beneficios.
- Evaluar cada alternativa según una medida (peso), en función de si satisface las condiciones a alcanzar (especificadas en el punto Nº 3).

Pronosticar problemas potenciales.

- Analizar qué podría ir mal. Enumerarlos estos factores.
- Implementar acciones preventivas o, por lo menos, hacer que produzcan el menor impacto sobre la estrategia de solución.

Probar la estrategia.

Si está relacionada con procesos humanos, se pueden hacer ejercicios de simulación. En caso de soluciones técnicas (cambios de políticas, procesos de trabajo) funciona probar la estrategia en un departamento o sección de la empresa.

Escribir el plan de acción.

Debe contener como mínimo:

- Tareas: qué necesita ser realizado.
- Responsables: quién se encargará de realizar las tareas.
- Tiempo / fechas previstas: cuándo se realizarán las tareas.

Implementar y evaluar el plan.

Se sugiere:

- Actuar como si se fuese capaz de alcanzar la meta trazada. Seguir adelante y actuar.
- Aprender de los errores sin hallar culpables.
- Evaluar y revisar permanentemente. Estar conciente de las consecuencias de las acciones que se emprendan y si el plan no está progresando, corregirlo sobre la marcha.

Al evaluar un objetivo hay que tener una *Visión Integral a largo plazo*

Para hacer esto hay que preguntarse a uno mismo sobre las consecuencias que tendrá lograr el objetivo más allá del contexto de uno mismo: ¿Va a haber algún tipo de secuela indeseable? ¿A qué cosas hay que renunciar al lograr el objetivo? ¿Es realmente eso lo que quiero? ¿Existen otros objetivos alternativos que me permitan alcanzar los mismos resultados?

Una forma de evaluar todo esto es preguntándose lo siguiente: Si en este preciso instante, pudiera hacer que el objetivo se cumpliera sin hacer mayor esfuerzo, ¿Cómo me sentiría?

Si surgen dudas, seguramente valga la pena modificar el objetivo, y una vez modificado volver a revizar todos los demás criterios.

CRITERIOS PARA EVALUAR UN OBJETIVO

Un objetivo debe tener un *Enunciado Positivo*

Esto significa que hay que pensar más en lo que se quiere más que en lo que no se quiere. Una forma de asegurar que el objetivo es enunciado en forma positiva es preguntándose a uno mismo: ¿Qué es lo que quisiera tener? ¿Qué es lo que quisiera lograr?

Hay que tener Control para lograr el objetivo

Para saber si el objetivo esta bajo control hay que preguntarse: ¿Qué voy a hacer para lograr mi objetivo? ¿Cómo puedo empezar y mantener el esfuerzo para mantener el objetivo?

Si no tengo claras estas preguntas, a lo mejor el objetivo es muy grande y debo picarlo en pedazos más pequeños.

Si para lograr el objetivo debo recurrir a otras personas, la meta planteada estará más allá del control de uno. Entonces, sería necesario preguntarse: ¿Qué puedo hacer para inducir en las demás personas las respuestas adecuadas?

El objetivo debe ser *específico*

Esto quiere decir que hay que pensar en un objetivo de la forma más específica posible, preguntandose: ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Qué?, y ¿Cómo?

Si no tengo claras estas preguntas, a lo mejor el objetivo es muy grande y debo picarlo en pedazos más pequeños.

El logro del objetivo debe ser *medible*

Esto quiere decir que debería saber cómo sabré si se está logrando o no el objetivo.

Para lograr un objetivo se debe contar con los *Recursos*

Esto puede lograrse preguntándose a si mismo: ¿Se tienen los recursos para lograr el objetivo propuesto?

Los recursos para lograr un objetivo pueden ser de dos tipos: Internos y Externos.

Los recursos internos tienen que ver con la motivación propia, habilidades personales y estados mentales.

Si hay carencia de recursos externos, el objetivo puede ser picado en pedazos más pequeños para ver cómo se pueden lograr los recursos necesarios.

Si hay falta de motivación, uno puede preguntarse a sí mismo sobre que cosas gana de cumplirse el objetivo, aunque parezca trivial y sin importancia.