



UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

CAMPUS TUXTEPEC

LICENCIATURA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

**Diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26,
para el diseño de una intervención en Desarrollo Organizacional.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

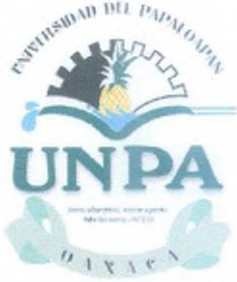
PRESENTA:

Edgar Esteban Copto Lucio

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Javier Damián Simón

San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. 2022.



UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

CAMPUS TUXTEPEC

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, el día **04 de marzo de 2012** a las **16:30 hrs.**, los miembros de la Comisión Revisora de tesis designada por la Jefatura de Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales se reunieron en la **sala de juntas del Edificio de Ciencias Empresariales** de la Universidad del Papaloapan, con la finalidad de examinar la tesis titulada **"Diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No.26, para el diseño de una intervención en Desarrollo Organizacional"** presentada por el alumno **Edgar Esteban Copto Lucio** con número de matrícula **15050230**, aspirante al Título de **Licenciado en Ciencias Empresariales**.

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron que la tesis **satisface** los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes, otorgando su **aprobación** para que el aspirante pueda proceder con el proceso de titulación.

Tuxtepec, Oaxaca, a **04 de marzo de 2012**.

ATENTAMENTE
LA COMISIÓN REVISORA

Dr. Javier Damián Simón
Universidad del Papaloapan
Director de Tesis

M.A.D.N. María Dolores Esquivel Hernández
Universidad del Papaloapan
Revisor de Tesis

M.A.D. Laura Cobos Vivaldo
Universidad del Papaloapan
Revisor de Tesis

M.A. José Julián Aguilar Láinez
Universidad del Papaloapan
Revisor de Tesis



UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

CAMPUS TUXTEPEC

Tuxtepec, Oaxaca; a 07 de marzo de 2022
Oficio No. JCCE/009/03/2022

Asunto: Autorización de impresión de tesis.

M. E. Yesenia Barrientos Arenal
Jefe de Servicios Escolares
Universidad del Papaloapan

Con base en el dictamen de la Comisión Revisora, se autoriza la impresión del trabajo de tesis del alumno **Edgar Esteban Copto Lucio** titulado **"Diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, para el diseño de una intervención en Desarrollo Organizacional"**; para ser presentado como trabajo de tesis para obtener el título de **Licenciado en Ciencias Empresariales**, toda vez que cumple satisfactoriamente con la reglamentación establecida para tal fin.

El Jurado de Examen Profesional estará compuesto por los siguientes profesores:

M.A.D.N. María Dolores Esquivel Hernández (Presidente, Universidad del Papaloapan)
M.A.D. Laura Cobos Vivaldo (Secretario, Universidad del Papaloapan)
Dr. Javier Damián Simón (Vocal, Universidad del Papaloapan)
M. A. José Julián Aguilar Láinez (Primer Suplente, Universidad del Papaloapan)
M.D.C.A. Romeo García Báez (Segundo Suplente, Universidad del Papaloapan)

Sin más por el momento le envío un cordial saludo.

Atentamente

*Terra uberrima, mens aperta
Bou Lo-tama, chi ji ju*



M. A. José Julián Aguilar Láinez
Jefe de Carrera de la Licenciatura en
Ciencias Empresariales
Universidad del Papaloapan

Vo. Bo.



M.C. Héctor López Arjón
Vice Rector Académico
Universidad del Papaloapan

**VICE-RECTORIA
ACADEMICA**

c.c.p. Dr. Javier Damián Simón. Director de tesis, para su conocimiento.
c.c.p. Edgar Esteban Copto Lucio. Alumno, para su conocimiento.
c.c.p. Archivo.

El presente trabajo no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de título o grado diferente o adicional al actual. La tesis es resultado de las investigaciones del autor, excepto donde se indican las fuentes de información consultadas. El autor otorga su consentimiento a la **Universidad del Papaloapan** para la reproducción del documento con el fin del intercambio bibliotecario siempre y cuando se indique la fuente.

Agradecimientos

A Dios: Por permitirme concluir una etapa tan importante de la vida.

A mi asesor el Dr. Damián: Por ser un gran maestro, por guiarme en el camino de la educación, por ser un gran ejemplo para mí y por ser un gran amigo.

A la profesora Lolita y a la profesora Laura: Por el tiempo y la dedicación que me brindaron al leer y hacer comentarios para su mejora.

A mis amigos profesores, Luis Flores y Romeo García: Por guiarme, apoyarme y brindarme su sincera amistad.

A todos mis profesores de la carrera: Por brindarme los conocimientos necesarios para afrontar la vida. Siempre tendré presente que cada uno de mis profesores contribuyó para mi éxito profesional.

Al jefe de la Unidad Operativa No. 26, Ing. Bernardo Arturo Mortera Virgen: Por brindarme todas las facilidades y el tiempo para realizar esta investigación.

A los trabajadores de la Unidad Operativa: Por brindarme parte de su tiempo para llevar a cabo este trabajo de investigación.

A la madre de mi hija Nayely L.: Por apoyarme y darme el tiempo necesario para concluir mi tesis.

A Ángel R.: Por su sincera amistad, por su tiempo, su cariño y por todo el apoyo que me ha brindado.

A Pbro. José Aranda y Pbro. Marcelino: Por guiarme en el camino de Dios, por las palabras y apoyo que me brindaron durante una etapa muy difícil de mi vida.

A Joe L.K.: Por todo tu cariño, tu tiempo, por tu sincera y desinteresada amistad, por las palabras que me decías y que necesitaba escuchar.

Dedicatorias

A mi madre: Porque siempre confió en mí, siempre me extendió su mano para apoyarme; quien con sus palabras, ejemplo, amor y comprensión me han mostrado el camino de la vida.

A mi padre: Que con su ejemplo de vida y dedicación al trabajo, me dieron las pautas para terminar esta etapa de vida.

Para mi hermano Emmanuel y para mi hija Susana: Que son el motor de mi vida y son lo más preciado para mí. Espero y puedan recordar esta frase: el fracaso nunca te vencerá si tu determinación de triunfar es lo suficientemente fuerte (Mandino, 1968).

+ Para mi mama vecina: Quien fue una estrella en mis primeros años de vida y siempre me compartió sus conocimientos y su cariño.

+ Para mi padrecito Julián: Quien siempre me brindó su comprensión, su apoyo, su cariño y quien siempre confió en mí.

Resumen

El Desarrollo Organizacional (DO) es una herramienta multidisciplinaria donde se conjugan técnicas, estrategias, metodologías y teorías basadas en las ciencias de la conducta, para mejorar el desempeño de los trabajadores y la eficiencia de los equipos de trabajo; con el fin de orientar un cambio planificado dentro del escenario de trabajo de una organización. El objetivo principal de esta tesis fue realizar un diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para diseñar una intervención que promueva el Desarrollo Organizacional. Asimismo esta investigación intenta dar algunas soluciones a los problemas que se han generado en la organización y a los que ha identificado jefe de la Unidad Operativa.

La investigación fue descriptiva enmarcada en una metodología cuantitativa, la población estudiada fue el personal que labora en la empresa antes mencionada. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos: 1) el primero denominado Cuestionario de datos sociodemográficos y de actividades que realizan los trabajadores, para conocer los rasgos personales de los mismos y analizar la compatibilidad del puesto donde se utilizó la descripción Global o Genérica que propone Reyes (2002) que puntualiza el contenido de un puesto en términos generales, sin identificar a detalle las tareas y competencias comprendidas y; 2) El segundo denominado Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, el cual fue utilizado para realizar el análisis de la situación que enfrenta la organización, siguiendo la estructura y metodología que propone Guízar (2010), haciendo algunas adaptaciones para su aplicación con el personal que labora en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

Dentro de los principales hallazgos de esta investigación, se encontró que los resultados del diagnóstico general muestran fortalezas en las variables Habilidades gerenciales del jefe y Trabajo en equipo, lo cual demuestra que estas áreas han sido desarrolladas y trabajadas adecuadamente hasta la actualidad y, por tanto, no requieren un proceso para llevar a cabo transformaciones o cambios. Sin embargo, se encontraron debilidades y problemas en las variables de Comunicación, Procedimientos de trabajo y Carga de trabajo y remuneración, lo cual expresa un área de oportunidad que debe ser atendida y mejorada mediante el diseño de una intervención en DO que ayude a mejorar la eficiencia organizacional.

Índice general

Resumen.....	7
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Contexto de la empresa Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), Unidad Operativa No. 26.....	15
1.2. Problema de investigación.....	16
1.3. Justificación de la investigación.....	18
1.4. Delimitación de la investigación	21
1.4.1. Temporalidad.....	21
1.4.2. Espacial.....	21
1.4.3. Unidad de análisis.....	21
1.5. Objetivos de la investigación.....	21
1.5.1. Objetivo general	22
1.5.2. Objetivos específicos	22
1.6. Preguntas de investigación	22
1.6.1. Pregunta general	22
1.6.2. Preguntas específicas	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional	24
2.1.2. Teoría de sistemas	25
2.1.3. Participación y delegación de Autoridad.....	27
2.1.4. Equipo y trabajo en equipo.....	28
2.1.5. Organización.....	28
2.1.6. Cultura Organizacional.....	29
2.1.7. Cambio Organizacional	30
2.1.8. Modelos y teorías de cambio planificado.....	31

2.2.	Características y Propósitos del Desarrollo Organizacional.....	35
2.3.	Etapas del proceso del Desarrollo Organizacional	37
2.4.	Modelo para diagnosticar sistemas organizacionales.....	42
2.5.	Técnicas de intervención en el Desarrollo Organizacional	45
2.5.1.	Elección de intervenciones	49
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		50
3.1.	Tipo de investigación	50
3.2.	Población o universo estudiado	50
3.3.	Variables a estudiar	51
3.4.	Instrumentos de recolección de datos.....	52
3.5.	Forma de obtención de la información.....	53
3.6.	Análisis e interpretación de la información.....	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		57
4.1.	Rasgos personales de los trabajadores de la empresa SEGALMEX	57
4.2.	Análisis de los componentes del diseño y la compatibilidad del puesto individual.....	62
4.3.	Resultados del diagnóstico para desarrollar la propuesta de intervención en DO.....	75
4.3.1.	Resultados del diagnóstico general.....	76
4.3.2.	Resultados del diagnóstico general segmentado por sexo.....	77
4.3.3.	Variable 1: Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado.....	79
4.3.4.	Variable 2: Comunicación	80
4.3.5.	Variable 3: Habilidades gerenciales del jefe	82
4.3.6.	Variable 4: Procedimientos de trabajo.....	83
4.3.7.	Variable 5: Carga de trabajo y remuneración.....	85

4.3.8. Variable 6: Trabajo en equipo	86
4.3.9. Variable 7: Capacitación	87
4.3.10. Variable 8: Calidad en el servicio.....	88
4.3.11. Variable 9: Expectativa.....	90

**CAPÍTULO V. DISEÑO DE INTERVENCIÓN EN DO PARA LA EMPRESA
SEGALMEX, UNIDAD OPERATIVA No. 26 94**

5.1. Intervención en Consultoría de procesos.....	94
5.1.1 Principios que dirigen las acciones del agente de cambio.....	95
5.1.2 Estrategias didácticas para el agente de cambio.....	96
5.1.3 Recomendaciones para el agente de cambio	97
5.2. Comunicación (primer proceso)	99
5.2.1 Actividad 1: Ventana de Johari	101
5.2.2 Actividad 2: Negociación de Rol	109
5.2.3 Actividad 3: Junta de confrontación.....	113

CAPÍTULO VI . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 117

5.1. Conclusiones.....	117
5.2. Recomendaciones	119

REFERENCIAS..... 121

ANEXOS..... 126

Anexo 1. Dirección de precios de garantía y estímulos.....	127
Anexo 1. Dirección de precios de garantía y estímulos.....	127
Anexo 2.- Convenio de colaboración para la elaboración de tesis en desarrollo organizacional.....	129
Anexo 3. Cuestionario de datos sociodemográficos y de actividades que realizan los trabajadores.....	130

Anexo 4. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.....	131
Anexo 5.- Fotos de aplicación de encuesta a empleados de SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.	134
Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.....	135
Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.....	136
Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.....	137
Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.....	138
Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.....	139

Índice de tablas

Tabla 1.	Definiciones del Desarrollo Organizacional.....	24
Tabla 2.	Comparación entre varios métodos de obtención de datos.....	38
Tabla 3.	Intervenciones en procesos humanos en el DO.....	45
Tabla 4.	Intervenciones tecno-estructurales en el DO.....	47
Tabla 5.	Intervenciones en administración de recursos humanos en el DO.	48
Tabla 6.	Intervenciones Estratégicas en el DO.....	48
Tabla 7.	Descripción de variables estudiadas.	51
Tabla 8.	Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.	53
Tabla 9.	Perfil y actividades del puesto de verificador de control de calidad.	64
Tabla 10.	Perfil y actividades del puesto de verificador de maquinaria y equipo.	66
Tabla 11.	Perfil y actividades del puesto de verificador de infraestructura.....	67
Tabla 12.	Perfil y actividades del puesto de encargado de cómputo.....	68
Tabla 13.	Perfil y actividades puesto de secretaria.....	70
Tabla 14.	Perfil y actividades del puesto de asistente de unidad operativa.....	71
Tabla 15.	Perfil y actividades del puesto de coordinador administrativo financiero.	72
Tabla 16.	Perfil y actividades del puesto de auxiliar administrativo financiero.....	73
Tabla 17.	Puntuación de las variables estudiadas en el diagnóstico general.	77
Tabla 18.	Puntuación de las variables estudiadas segmentada por el sexo.	78
Tabla 19.	Puntuación de la variable 1: Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado.....	80
Tabla 20.	Puntuación de la variable 2: Comunicación.	81
Tabla 21.	Puntuación de la variable 3: Habilidades gerenciales del jefe.....	83

Tabla 22.	Puntuación de la variable 4: Procedimientos de trabajo.....	84
Tabla 23.	Puntuación de la variable 5: Carga de trabajo y remuneración.	86
Tabla 24.	Puntuación de la variable 6: Trabajo en equipo.	87
Tabla 25.	Puntuación de la variable 7: Capacitación.....	88
Tabla 26.	Puntuación de la variable 8: Calidad en el servicio.....	89
Tabla 27.	Puntuación de la variable 9: Expectativa.....	91
Tabla 28.	Áreas de oportunidad identificadas y técnicas de intervención en DO.	92
Tabla 29.	Carta descriptiva general de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional.	100
Tabla 30.	Carta descriptiva para las actividades de la ventana de Johari.	103
Tabla 31.	Características de cada trabajador (Utilería documental).....	104
Tabla 32.	Ventana de Johari (Utilería documental).....	106
Tabla 33.	Estilo de comunicación interpersonal (Utilería documental).	107
Tabla 34.	Estilo de comunicación de cada trabajador (Utilería documental).....	108
Tabla 35.	Carta descriptiva para la actividad 2: Negociación de Rol.....	110
Tabla 36.	Identificación de problemas (Utilería documental).....	111
Tabla 37.	Carta descriptiva para la actividad 3: junta de confrontación.	113

Índice de figuras

Figura 1.	Razones para emprender el cambio planificado.	32
Figura 2.	Modelo de cambio planteado de Faria Mello.	34
Figura 3.	Modelo diagnóstico de puesto o trabajo individual.	44
Figura 4.	Nivel de Estudios.	58
Figura 5.	Edad de los trabajadores.	59
Figura 6.	Antigüedad en el trabajo.	60
Figura 7.	Estado civil de los trabajadores.	61
Figura 8.	Sexo de los trabajadores.	62
Figura 9.	Organigrama de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.	63
Figura 10.	La ventana de Johari.	101

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se integra por cinco apartados, los cuales son: contexto de la empresa, problema de investigación, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, los objetivos de la investigación y por último las preguntas de investigación que guiarán las actividades de este estudio.

1.1. Contexto de la empresa Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), Unidad Operativa No. 26

El Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019) expresa que el Organismo Público Descentralizado se denomina Seguridad Alimentaria Mexicana, al que por sus siglas también se identifica como SEGALMEX¹, se creó el 18 de enero de 2019 por Decreto Presidencial como Organismo Descentralizado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER); con personalidad y patrimonio propios, con objeto de favorecer la productividad agroalimentaria y su distribución en beneficio de la población más rezagada del país, mediante las siguientes acciones: coordinar la adquisición de productos agroalimentarios a precios de garantía, en favor de los productores; coordinar la importación de productos agroalimentarios, en aquellos casos en los que no se cuente con abasto de los mismos para su distribución o en su caso, importación de fertilizantes y semillas mejoradas y cualquier otro producto.

La empresa SEGALMEX cuenta con 27 unidades operativas, distribuidas en zonas estratégicas dentro de la República Mexicana; con el objetivo de llegar a las zonas más vulnerables para coordinar la adquisición de productos agroalimentarios a precios de garantía, en favor de los productores. La función de una unidad operativa es el área operativa, administrativa y financiera creada para dar atención a los pequeños y medianos productores de

¹El gobierno de la República creó SEGALMEX con el objetivo de lograr la autosuficiencia alimentaria, apoyar a los productores agrícolas y lecheros más necesitados para superar las condiciones de pobreza extrema y acercar abasto alimenticio y de productos básicos a las poblaciones más necesitadas del país. Para ello estableció en sitios estratégicos Unidades Operativas

maíz y frijol en el área de influencia donde se ubica, a través de la operación de centros de acopio donde se localice la producción y la población objetivo, logrando mejores ingresos para los productores indígenas y pobres de este país (SEGALMEX, 2019).

Por lo tanto, el objeto de estudio de esta investigación son las personas que laboran en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 del norte de Oaxaca, que está ubicada en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

1.2. Problema de investigación

Debido a los cambios vertiginosos que se presentan en el ambiente, como el acontecimiento que se vivió en el año 2020 por el covid-19 impone nuevos retos para las empresas, como seguir las indicaciones de protocolos de higiene y seguridad, nuevas formas de contratar, capacitar y comunicarse con el personal, de tal forma que puedan seguir siendo eficientes, competitivos e innovadores en momentos de mayor incertidumbre; a fin de que puedan afrontar los retos y cambios que plantean los mercados tan exigentes de hoy. A la par de esos cambios, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2009) mencionan que la naturaleza del trabajo está cambiando a un ritmo acelerado en las organizaciones modernas; en años recientes la actividad corporativa se ha vuelto más global, ha experimentado un cambio drástico en la naturaleza de la competencia, y ésta ya no sólo es de carácter local, sino también nacional y en muchos casos internacional.

Esto no es distinto en las empresas de carácter público, Bolaños (2011) manifiesta que las instituciones públicas por ser parte de un sistema político administrativo, se ven afectadas por elementos endógenos y exógenos, por lo que su principal razón de cambio debería ser la adaptación o modernización de sus elementos (estructura, perfil de recurso humano, tecnología empleada, entre otros), conforme a las necesidades sociales establecidas por la población. Cabe destacar que el actual gobierno de la Cuarta Transformación (4T), se ha esforzado por crear empresas y programas que atienden a las personas más necesitadas, como el caso de la empresa SEGALMEX, que es de reciente creación (con dos años en el mercado), que busca rescatar el campo con apoyos a pequeños y medianos productores, para tener autosuficiencia alimentaria, además de distribuir alimentos básicos, controlar precios y fomentar la productividad de las comunidades rurales.

Pese a que la creación de la empresa SEGALMEX tiene una misión muy loable, los procesos y las prácticas administrativas no *siempre se transmiten de forma adecuada* en los niveles más bajos de la organización (como podría ser en sus unidades operativas o en sus trabajadores). A pesar de que esta institución cuenta con planes y procedimientos administrativos muy específicos (como el manual de jefes de unidad operativa), a decir del jefe de la Unidad Operativa No. 26, en algunas ocasiones los procedimientos no son aplicados de forma correcta y no se mide el impacto de los planes en la organización; lo cual afecta directamente a la visión de toda la institución, generándole poca participación en el mercado y problemas administrativos. Situación que coincide con lo que expresa Jiménez (1975) en que la falta de capacidad administrativa, de dirección y gestión a través de la cual se puedan modificar estructuras institucionales, sistemas, procesos y procedimientos, actitudes y comportamientos humanos son una de las grandes limitaciones que existen para alcanzar el desarrollo económico.

Por otra parte Bolaños (2011) sostiene que, con el paso del tiempo se ha hecho palpable la necesidad de que las empresas públicas no sean reconocidas como simples cajas de procesamiento de datos y, por ende, productoras de bienes y servicios buenos o malos, sino que también reconozcan la valía del elemento humano con que cuentan. Sin embargo, las empresas públicas de México ofrecen grandes oportunidades y prestaciones a sus trabajadores, a tal punto en que los empleados se sienten contentos con lo que les pagan y cómodos con lo que les toca hacer. Esto puede provocar que los empleados pierdan la iniciativa, debido a la seguridad que les brinda su puesto de trabajo, situación que coincide con lo que afirma Bolaños (2011) en el sentido de que la comodidad y seguridad aumentan exponencialmente en la administración pública con motivo de la estabilidad laboral que gozan sus funcionarios por mandato legal y por la desidia que muestran los jefes por concretar adecuados procedimientos administrativos sancionatorios.

En el caso que nos ocupa, el jefe de la Unidad Operativa No. 26, preocupado por la eficiencia de su organización, considera que el desempeño de su personal no es el adecuado, dando como referencias: la deficiente comunicación interpersonal que se gesta entre los

trabajadores, el escaso compañerismo para realizar trabajos en equipo, la pérdida de tiempo en el horario laboral, los retardos y faltas injustificadas y la poca iniciativa para realizar otras actividades. No obstante, estos acontecimientos no han sido medidos ni estudiados, debido a que no se han aplicado metodologías que ayuden a cuantificar la eficiencia, el compromiso o la satisfacción del personal que labora en esta institución. Lo cual contrasta con lo que propone SEGALMEX (2021), en un documento de trabajo denominado Dirección de precios de garantía y estímulos que a la letra dice: “Es necesario fortalecer y aplicar los conocimientos y criterios técnicos administrativos, que debemos tener todos los que operamos el programa de precios de garantía. Para el próximo programa de compras, nos hemos comprometido a dar nuestro mayor esfuerzo para implementar una mejora continua en todos los procesos” (Ver anexo 1). Esto deja al descubierto la necesidad de que la institución aplique métodos y procesos administrativos que ayuden a mejorar la eficiencia y el desarrollo del personal; para que se forme una cultura organizacional que sea fuerte y dinámica, que ayude a ser competitiva a la organización.

Al respecto Cruz (2010) argumenta que el DO es una valiosa herramienta que bien utilizada ayudará a mejorar el desempeño organizacional y, según Hernández et al. (2009), el DO aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección y jefatura. De esta forma, se considera que este estudio contribuirá a la reflexión del jefe y de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para que mejoren sus métodos de comunicación, se genere un trabajo colaborativo y una mayor eficiencia a la hora de realizar sus actividades.

1.3. Justificación de la investigación

El Desarrollo Organizacional (DO) es una ciencia que implica analizar, evaluar, examinar y diagnosticar las acciones que desempeña una empresa en cuanto a su situación actual, con el fin de sugerir nuevos cursos de acción a seguir y tener una mejora en el mediano o largo plazo. Asimismo, Bolaños (2011) sostiene que dentro de la gama de tendencias administrativas con que cuentan las instituciones públicas para concretar procesos de cambio y modernización, se encuentra el DO, el cual puede concebirse como aquel de mayor integralidad para poder lograr una organización o reorganización administrativa, revestida de participación y coherencia,

teniendo muy en claro que el contexto en que se desarrollan dichas instituciones difiere exponencialmente de aquel en que se desenvuelven las empresas privadas. Por lo cual, este estudio será de importancia para la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, porque generará mayor participación, una comunicación más fluida entre los trabajadores y coherencia dentro del equipo de trabajo, asimismo ayudará al jefe de la Unidad Operativa a entender el contexto en que se desarrollan sus trabajadores.

Por otra parte, Hernández et al. (2009) expresan que el DO identifica la situación actual de las empresas y el destino que logrará; con el fin de buscar opciones para satisfacer los requerimientos del personal o problemas de eficiencia organizacional. Por lo que Cummings y Worley (2009) manifiestan que el DO es una herramienta que permite mejorar la eficiencia de los empleados dentro de una organización y procura ejecutar de modo efectivo un cambio controlado a largo plazo. Es así que, en virtud de lo antes mencionado, surge la necesidad de desarrollar un estudio de DO cuya finalidad sea beneficiar a las personas que laboran en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26; mediante un diseño de intervención en DO que les brinde herramientas para mejorar la eficiencia de los trabajadores, contemplando sus carencias, limitaciones personales y las necesidades de la organización (de acuerdo al diagnóstico). Asimismo, esta investigación tiene relevancia porque las etapas del procedimiento del DO que se aplicaron pueden ser duplicadas en otras unidades operativas, debido a que tienen la misma estructura organizacional.

Del mismo modo, esta investigación será un material de consulta para aquellos estudiantes de la Licenciatura en Ciencias Empresariales que cursen la materia en Desarrollo Organizacional, con el propósito de que entiendan los pasos para llevar a cabo un diagnóstico y conozcan un modelo para elaborar una propuesta de intervención en DO. Además, esta investigación generará antecedentes para aquellas personas que quieran llevar a cabo alguna investigación en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, de tal forma que puedan dar continuidad a los cambios planeados, o en dado caso, intenten otras acciones.

Teniendo en cuenta a Cruz (2010) quién concluye que los aportes del DO a la Administración Pública son cuatro: 1) *Nuevos valores organizacionales*: esto implica un cambio en las formas de asumir la función pública más allá de aspectos técnicos. Valores como honestidad, vocación de servicio, gusto por el trabajo, compañerismo, nuevas formas de solucionar diferencias personales que influyen en el desempeño laboral o el aspecto de la ética. 2) *Mejor desempeño*: se refiere a aspectos técnicos que complementan el punto anterior, entre los que destacan las funciones administrativas de planeación, organización, división del trabajo, toma de decisiones, control, utilización de recursos de forma racional y transparente. 3) *Clima organizacional*: un cambio positivo del clima organizacional comprende el uso de técnicas de resolución de conflictos para mejorar las relaciones humanas. 4) *Eficiencia*: se trata del cumplimiento de objetivos, internos y externos. El cambio en la organización motivado por la intervención del desarrollo organizacional, debe ser un elemento que convierta a una organización ineficiente en una organización ágil, flexible y capaz de cumplir los objetivos y expectativas que se tienen de ella.

Dado que esta empresa es de reciente creación, esta investigación sentará las bases para que el jefe de la Unidad Operativa No. 26, mejore la eficiencia de sus trabajadores mediante una estrategia de Intervención en DO, que permita planear, dirigir y evaluar el desempeño de los trabajadores; con el fin de desarrollar las cualidades y capacidades del personal, al mismo tiempo que se genere armonía en el trabajo y una mejor comunicación interpersonal. Del mismo modo, Bolaños (2011) ratifica que para la mejora organizacional debe materializarse a través de adecuadas estrategias de abordaje, dentro de las cuales se logren explorar los sentimientos, creencias y reacciones que generará o podrá generar la reforma administrativa dentro de las empresas. Por ende, implementar adecuadas estrategias de capacitación, desarrollo, comunicación y acompañamiento en la estrategia de cambio son elementos propios del desarrollo organizacional que les brindan ventajas y beneficios a las organizaciones que las implementan.

1.4. Delimitación de la investigación

La delimitación del problema se explica mediante la descripción de la temporalidad, ubicación espacial y la unidad de análisis del proyecto de investigación.

1.4.1. Temporalidad

En cuanto a la temporalidad de este trabajo de investigación, se realizó una investigación transversal, debido a que no se analizan datos en el tiempo, solo la situación actual que prevalece en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 durante el año 2021. Esta investigación se realizó para obtener el grado de licenciatura, comenzando en febrero del año 2021 y concluyendo en enero del año 2022.

1.4.2. Espacial

La investigación se desarrolló en la zona norte del estado de Oaxaca, específicamente en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, localizada en el Municipio Homónimo del estado de Oaxaca, México; se encuentra en las coordenadas GPS: latitud: 18.0859, longitud: -96.134 18° 5' 9" norte, 96° 8' 2" oeste. La dirección de la empresa es Av. Libertad No. 85, Col. Santa Clara, C.P. 68300 San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

1.4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el personal que labora en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 que está integrada por: una secretaria, un asistente operativo, un verificador de control de calidad y existencias, un verificar de maquinaria y equipo, un verificador de infraestructura, un encargado de cómputo, un coordinador administrativo financiero y un auxiliar administrativo.

1.5. Objetivos de la investigación

Para llevar a cabo la investigación se estableció un objetivo general y tres objetivos específicos que sirvieron de guía en cada una de las actividades que se llevaron a cabo.

1.5.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para diseñar una intervención que promuevan el Desarrollo Organizacional.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos que comprenden el Desarrollo Organizacional
- Realizar un diagnóstico individual del personal que labora en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.
- Diseñar una propuesta de intervención acorde a las necesidades de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

1.6. Preguntas de investigación

El presente estudio da respuesta a las siguientes preguntas de investigación.

1.6.1. Pregunta general

¿Cuál es el modelo diagnóstico idóneo para obtener información relevante que ayude al diseño de intervención que promueva el desarrollo organizacional en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26?

1.6.2. Preguntas específicas

- ¿Qué teorías fundamentan el tema de Desarrollo Organizacional?
- ¿Cuáles son los problemas individuales que prevalecen en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 y que requieren de un diseño de intervención en DO?
- ¿Cuál es la intervención de DO acorde a las necesidades de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26?

A continuación, se describen brevemente los apartados que integran este trabajo de investigación:

En el segundo capítulo, denominado marco teórico se describen los conceptos básicos del DO, sus características y propósitos, las etapas del proceso del DO, el modelo para diagnosticar sistemas organizacionales que es parte medular de esta investigación y, las técnicas de intervención en el DO.

El tercer capítulo refiere al marco metodológico de esta investigación, haciendo alusión al tipo de investigación, la población o universo estudiado, las variables a estudiar, los instrumentos de recolección de datos que se emplearon, la forma de obtener la información y las técnicas de análisis e interpretación de la misma.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados de esta investigación, mencionando los rasgos personales de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, el análisis de los componentes del diseño y la compatibilidad del puesto individual y los resultados del diagnóstico general que guiaron el desarrollo de la propuesta de intervención en DO.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta del diseño de intervención en DO para la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, que incluye la parte teórica de la Intervención en Consultoría de Procesos, los principios que dirigen las acciones del agente de cambio, las estrategias didácticas para el agente de cambio, las recomendaciones para el agente de cambio, y las dos actividades que se proponen llevar a cabo (Ventana de Johari, Negociación de Rol y Junta de confrontación).

En el sexto y último apartado se hace alusión a las conclusiones y a las recomendaciones, se dan respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon en el marco contextual y, se hacen algunas sugerencias pertinentes para futuros trabajos.

Una vez que se han considerado los aspectos generales de la investigación, es necesario efectuar la descripción de los fundamentos teóricos del trabajo de investigación, aspecto que se tratará en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestran los fundamentos teóricos del DO que resultan fundamentales para llevar a cabo el proceso de investigación, para ello se abordan los conceptos básicos del DO, características y propósito del DO, etapas del proceso del DO, modelo para diagnosticar sistemas organizacionales, técnicas de intervención en el DO y la elección de intervenciones.

2.1. Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional

Se debe concebir que el DO es un subsistema que forma parte del sistema de la administración de recursos humanos, por lo tanto, en los últimos años ha tomado mayor fuerza e importancia como un tema de estudio relevante, debido a los resultados que han obtenido los trabajadores, gerentes y directivos de recursos humanos al momento de aplicar las técnicas de intervención del DO y sobre todo a la eficiencia que ha logrado en las organizaciones. Como puede observarse, el concepto del DO no es nuevo, la tabla 1 se muestra las diferentes definiciones que en el transcurso del tiempo se han incorporado para formar las bases del conocimiento sobre el cual se ha construido el DO.

Tabla 1. Definiciones del Desarrollo Organizacional.

Autor y año	Definición
1. Bennis, 1969.	El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.
2. Schmuck y Miles, 1971.	El DO es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.
3. Burke y Horsnstein, 1972.	El DO es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.
4. Beer, 1980.	El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles.
5. Vaill, 1989.	El DO es “un proceso para mejorar procesos”, es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
6. Harris, 1990.	Es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

Continuación de la tabla 1.

Autor y año	Definición
7. Porras y Robertson, 1992.	El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
8. Cummings y Worley, 1993.	El DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.
9. Burke, 1994.	El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría
10. Beckhard, 1996.	El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta
11. French y Bell, 2000.	El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo
12. Chiavenato, 2001.	El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Fuente: tomado y adaptado de Hernández et al. (2009).

Como se puede observar en la tabla anterior, existen algunos conceptos que son constantes y que se volvieron fundamentales para sustentar teóricamente el DO. De acuerdo con French y Bell (1996) para comprender mejor el DO es importante conocer los conceptos sobre: teoría de sistemas, participación y delegación de autoridad, equipo y trabajo en equipo, modelos y teorías del cambio planificado. Asimismo, Chiavenato (2010) sugiere que para entender el DO también es necesario vincularlo a los conceptos de organización, cultura organizacional y cambio organizacional. Cada uno de estos conceptos se abordará a continuación.

2.1.2. Teoría de sistemas

De acuerdo con Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (1994) el DO se relaciona con la teoría de sistemas, porque sirve de apoyo para el estudio de las organizaciones generando modelos que facilitan su comprensión. Guízar (2013) manifiesta que un sistema lo conforman un conjunto de diferentes elementos que interactúan entre ellos, debiendo apoyarse unos en otros

de manera armónica para poder subsistir y lograr el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte, Audirac et al. (1994) mencionan que los sistemas se pueden clasificar en dos tipos: abiertos y cerrados.

1). *Sistema abierto*. Pueden entrar en el sistema, a través de sus límites, suministros adicionales de energía o recursos. Guízar (2013) afirma que para que exista un sistema abierto es necesario tener en cuenta las propiedades básicas de un sistema abierto: 1). Entradas (inputs): se consideran como tales el factor humano u otros recursos como materia prima, energía, o información; 2). Operaciones (componentes del diseño): involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada; y 3). salidas (outputs): son los resultados de lo que es transformado por el sistema. Por otra parte, Cummings y Worley (2009) enfatizan que los sistemas abiertos presentan un orden jerárquico. Un nivel superior comprende sistemas de nivel inferior: los niveles sociales incluyen empresas; las empresas incluyen departamento; los grupos incluyen individuos. Sin embargo, Guízar (2013) enfatizan que los sistemas abiertos, intercambian información y recursos con su entorno, pero no ejercen control absoluto sobre su comportamiento y reciben el flujo de fuerzas externas.

2). *Sistema cerrado*. Todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema. Los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio dependiente de las condiciones iniciales del sistema. Si cambian las condiciones iniciales, cambiará el estado estable final. Un sistema cerrado es un sistema que no tiene ambiente, es decir, no hay sistemas externos (Audirac et al., 1994).

Por lo tanto, se puede entender que las empresas son un sistema abierto debido a que se componen de departamentos especializados como: producción, contabilidad, mercadotecnia y recursos humanos; y cada uno de estos departamentos (subsistemas) comparten ciertas características y se interrelacionan por ciertas actividades; esto explica cómo funciona y como

están organizada la empresa (sistema). Asimismo, Cummings y Worley (2009) manifiestan que los sistemas abiertos reconocen que las organizaciones existen en el contexto de un entorno más amplio que afecta el desempeño de la organización y, a su vez, se ve afectado por la forma en que la organización interactúa con ella.

2.1.3. Participación y delegación de Autoridad

Uno de los pilares importantes en el DO es el empleo del concepto participación y delegación de autoridad. De acuerdo con French y Bell (1996) delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsable. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad; la participación incrementa la delegación de autoridad y a su vez esta incrementa el desempeño y bienestar individual. Del mismo modo Blazey (2013) menciona que la participación de los empleados es una actitud positiva adoptada por éstos hacia la organización y sus valores; es una fuerza que estimula a los empleados a niveles de rendimiento más altos o más bajos, por lo cual Guízar (2013) ratifica que la participación de los empleados es un factor clave para el éxito de la organización.

Por otra parte, Rodríguez (2018) plantea que los altos niveles de participación siempre producen un alto nivel de talento, fomentan la lealtad de los clientes y aumentan el rendimiento organizacional y el valor de las partes interesadas. El compromiso se ve influido por muchos factores, como la cultura de la empresa, las interacciones organizacionales, los estilos gerenciales, el respeto, la dignidad, el liderazgo y la reputación de la compañía. French y Bell (1996) sostienen que las intervenciones de DO están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y participación de los líderes y miembros de la organización; las intervenciones en DO son básicamente métodos para incrementar la participación, todo el campo del DO trata de la delegación de autoridad.

2.1.4. Equipo y trabajo en equipo

De acuerdo con Guízar (2013) las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el DO presta mucha atención a este aspecto. Asimismo, French y Bell (1996) agregan que los equipos de trabajo siempre han sido una base importante del DO, pero hay una conciencia creciente de la habilidad única de los equipos para crear sinergia, responder de manera rápida y flexible a los problemas, ser innovadores y encontrar nuevas formas de desempeñar el trabajo, y satisfacer las necesidades sociales en el lugar de trabajo.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009) plantean que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. French y Bell (1996) manifiestan que los equipos de trabajo son importantes por cuatro razones: 1). Gran parte de la conducta individual tienen sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables; 2). Muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen de manera individual, las personas deben de trabajar juntas para llevarlas a cabo; 3). Los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por las cuales los equipos son tan importantes; 4). Los equipos satisfacen las necesidades de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto.

2.1.5. Organización

El DO se fundamenta teóricamente en el concepto de organización, que de acuerdo a la Real Academia Española (RAE, 2020) es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. La organización se puede entender como un grupo de personas que se comunican entre sí, de una forma amigable y armoniosa, porque tienen cierta afinidad y empatía, lo cual les permite alcanzar ciertos objetivos o buscar determinadas metas. De acuerdo con Cummings y Worley (2009), la organización sirve para coordinar

comportamientos de sus departamentos para que funcionen juntos al servicio de objetivos o estrategias.

Por lo tanto, el concepto de organización puede variar según en el contexto que sea utilizado, en el contexto de los negocios, puede mencionarse una empresa, un departamento o un área de trabajo. Como plantean Lawrence y Lorsch (1972), organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Es decir, toda organización se desarrolla en un ambiente, su eficiencia y su dinamismo puede estar condicionados por las circunstancias que prevalecen en el interior de la misma organización o en su exterior; ya que depende de una interacción constante de personas. Por lo tanto, no importa el contexto o ambiente mientras exista un grupo de personas, un proceso planeado y un objetivo en común, la organización existirá.

Teniendo en cuenta a Dwight (1995) las organizaciones pueden definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en su sistema administrativo. Las organizaciones son el orden de correspondencia que existe entre el director y el subordinado que se nota usual en una estructura administrativa. En este sentido el estudio del DO intenta entender y explicar la forma en que se relacionan y comunican las personas dentro de una organización para mitigar carencias en el personal y dar soluciones a los conflictos.

2.1.6. Cultura Organizacional

El concepto de cultura organización está estrechamente vinculado con el DO, de acuerdo con Robbins y Judge (2009) se refiere a un sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Sin embargo, esos significados que utilizan los miembros de una organización se les deben de asignar nombres, ya que pueden ser variados, buenos o malos y esto puede genera bienestar o problemas a la organización. Para Beckhard (1972) cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, presente en todas las organizaciones. Hay que tener en cuenta que cada organización es un sistema diferente, complejo y dinámico, debido a que se trabaja con personas de pensamientos, creencias y valores diferentes. Esto genera

características propias y una identidad en la organización. Chiavenato (2010) expresa que la cultura organizacional influye en el clima de la organización.

De acuerdo con Guízar (2013), la cultura organizacional es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esto es real en compañías muy grandes debido al gran número de trabajadores que tienen, y a las diferencias que presentan; esto crea diferentes subculturas dentro de una organización. Sin embargo, Gordon (1997) enfatiza que la cultura de una compañía se manifiesta en sus valores y principios comerciales que la gerencia predica y práctica, en sus normas éticas y políticas oficiales, en sus relaciones con sus partes interesadas, en las tradiciones que la organización mantiene, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y comportamiento de los empleados, en leyendas que la gente repite acerca de sucesos en la organización, en la presión que ejercen los propios colegas y en la política de la empresa. Por otra parte, Guízar (2013) señala que la cultura de una organización resulta de la interacción entre: 1). Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2). Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

2.1.7. Cambio Organizacional

El cambio organizacional es un concepto que se vincula directamente con el DO, Hernández et al. (2009) definen el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. De acuerdo con Gordon (1997) el cambio organizacional describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrentan las organizaciones. Debido a las exigencias del ambiente, las organizaciones deben de tener la habilidad de adaptarse y mejorar el comportamiento de sus empleados, de tal forma que estén preparados ante cualquiera circunstancia, mediante instrumentos y planes que logren mejorar el desempeño de la organización.

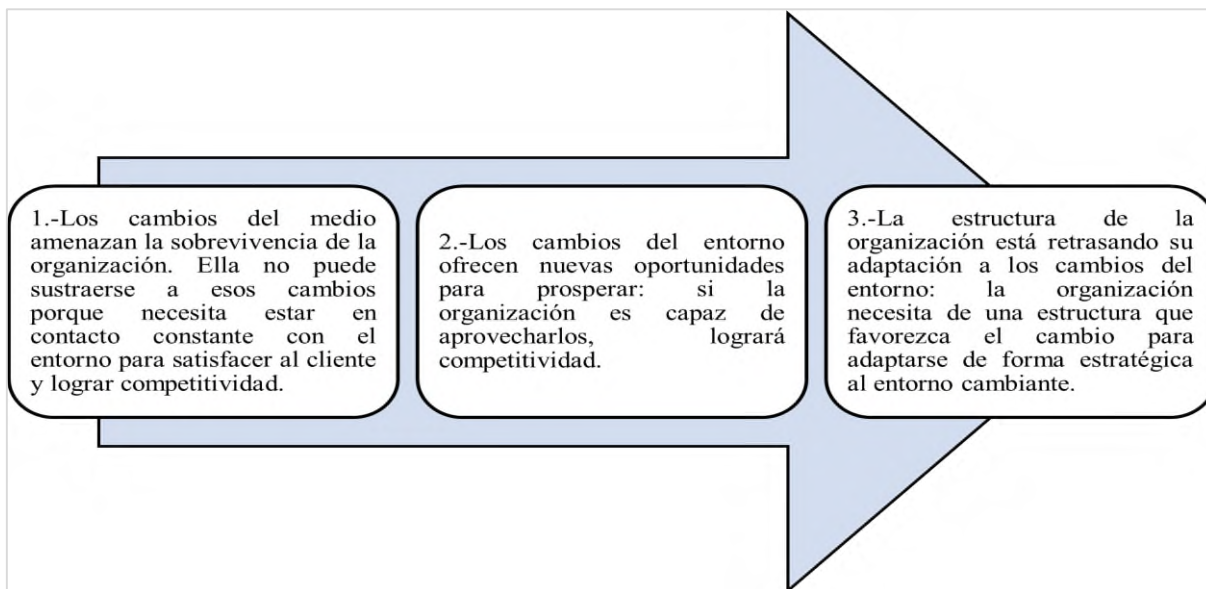
Chiavenato (2010) sostiene que el proceso de cambio organizacional comienza con el resurgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. De tal forma que estas fuerzas son de dos tipos: 1). *Fuerzas exógenas*: provienen del ambiente y 2). *Fuerzas endógenas*: provienen del interior de la propia organización. Este trabajo de investigación se centró en los factores internos que requieren de un cambio en la organización, razón por la cual a continuación se desarrolla este tema con un nivel mayor de detalle.

2.1.8. Modelos y teorías de cambio planificado

French y Bell (1996) sostienen que el DO es un cambio planificado en el contacto de una organización; por lo cual, el desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del DO. De acuerdo con Hernández et al. (2009) el cambio planificado consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar. Por otra parte, Cummings y Worley (2009) manifiestan que el desarrollo de la organización está dirigido a lograr un cambio planificado para aumentar la eficacia y la capacidad de una organización para cambiarse a sí misma.

Todas las empresas se enfrentan a un entorno distinguido por constantes cambios que puede debilitar, modificar o afectar la estructura de la organización. Por lo cual, preparar a los empleados o a la mayor parte de ellos para adaptarse a las transformaciones o cambios no es tarea fácil, debido a que los trabajadores primero tendrán que modificar sus paradigmas y costumbres. Por ello, el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar y capacitar a los empleados ante las transformaciones que sufra la empresa, debido a las anomalías que se presenten en el entorno. Como se puede observar en la figura 1, existen tres razones para emprender un cambio planificado (Stoner, 1990, citado por Hernández et al., 2009).

Figura 1. Razones para emprender el cambio planificado.



Fuente: tomado y adaptado de Hernández et al. (2009).

Cabe aclarar que se han desarrollado teorías que pretenden explicar el proceso e importancia del cambio planificado y como este ha logrado influir en el proceso del DO. Empleando las palabras de Cummings y Worley (2009) se describen cada uno de los modelos de cambio planeado:

1). El modelo de cambio de Lewin, se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Sin embargo, este modelo mira el cambio planificado como un proceso de tres pasos para descongelar, mover y volver a congelar.

2). El modelo de investigación-acción, se centra en el cambio planificado como un proceso cíclico que implica actividades conjuntas entre los miembros de la organización y los profesionales del DO. Implica varios pasos que se superponen e interactúan en la práctica: identificación del problema, consulta con un experto en ciencias del comportamiento,

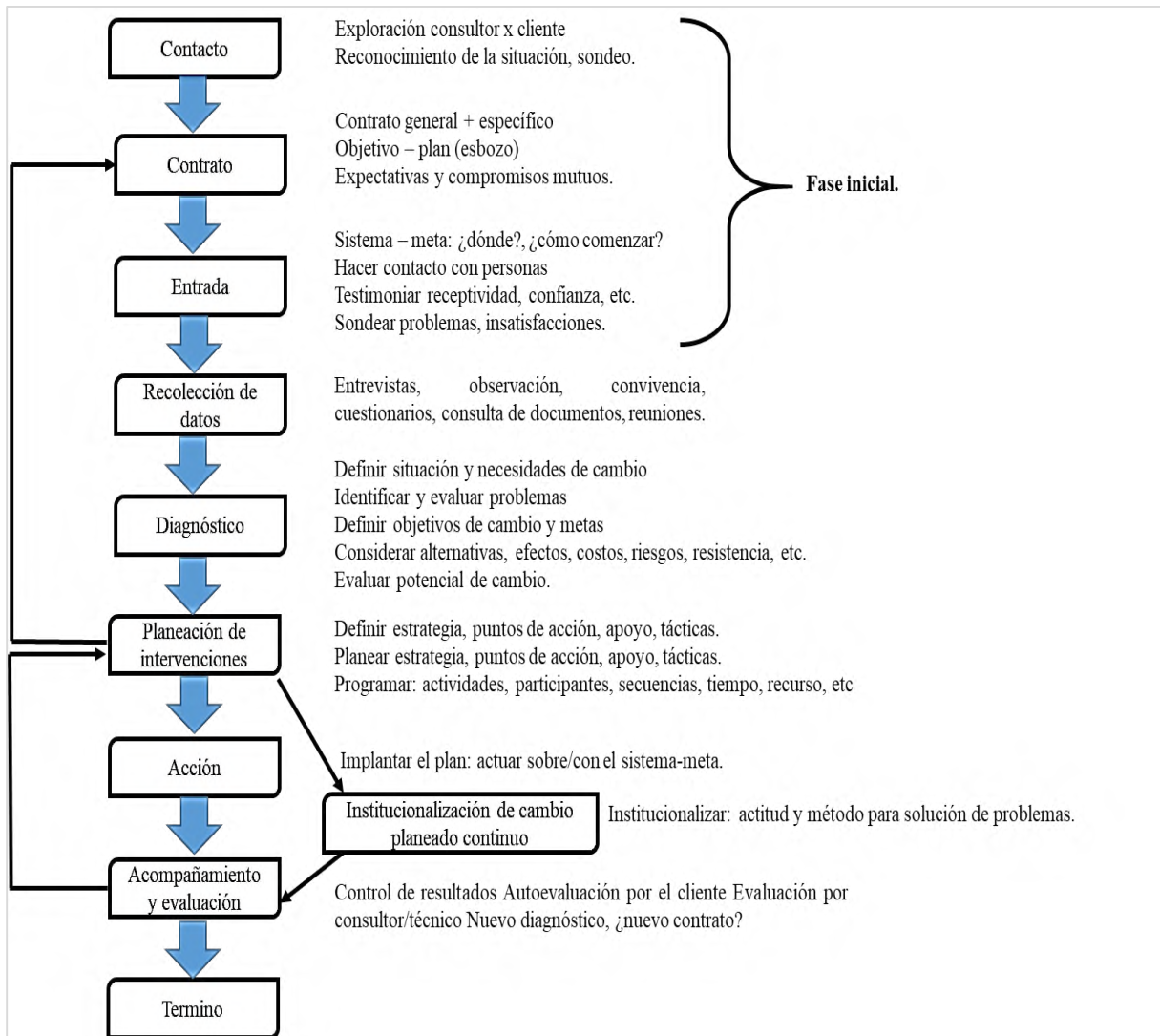
recopilación de datos y diagnóstico preliminar, retroalimentación a un cliente o grupo clave, diagnóstico conjunto del problema, planificación de acciones conjuntas, acción y recopilación de datos tras acción.

3) El modelo positivo está orientado a lo que la organización está haciendo bien. Busca aprovechar las oportunidades positivas que pueden conducir a un desempeño extraordinario y en la evaluación de los resultados después de que se tomen medidas.

Por otra parte, Hernández et al. (2009) afirman que todos los modelos del DO se basan en alguna teoría sobre el cambio planificado. Desde el punto de vista de Cummings y Worley (2009) los tres modelos, antes mencionados, sugieren un esquema general del cambio planificado, este esquema describe las cuatro actividades fundamentales: entrada, diagnóstico, intervención y evaluación, en donde los profesionales del DO y el personal de la empresa las llevan a cabo de forma conjunta y sistémica. Pero además de los modelos de cambio de Lewin, de investigación-acción y el modelo positivo, que se han descrito anteriormente, Hernández et al. (2009) manifiesta que se han desarrollado otros modelos que también pretenden explicar el proceso e importancia del cambio planeado dentro de la aplicación del DO. Estas teorías son tres: el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley, el modelo de cambio planeado de Robbins y el modelo de cambio planeado de Faria Mello.

Como se puede observar en la figura 2, se especifican las etapas que se llevan a cabo en el modelo de cambio planeado, de acuerdo a la teoría de Faria Mello. No obstante, estas etapas servirán como guía para el desarrollo de esta investigación; debido a que las fases son más específicas, además de que Cummings y Worley (2009) retoma estas fases, pero las describe con mayor detalle. Por lo tanto, se puede decir que este modelo genera las bases para iniciar con el proceso del DO. De este modo, Hernández et al. (2009) manifiesta que el modelo de cambio planificado describe cómo se desarrolla típicamente el proceso de DO en las empresas.

Figura 2. Modelo de cambio planteado de Faria Mello.



Fuente: tomado de Hernández et al. (2009).

Por todo lo antes expuesto y descrito, es fácil entender que el DO es una disciplina que se fundamenta y complementa a partir de diferentes conceptos. No obstante, es necesario que antes de emprender un curso de acción el practicante del DO debe de tener nociones básicas de los conceptos que fundamenta el proceso del DO, con el fin de que entienda el contexto de una organización, el entorno en que se encuentra la empresa, los diferentes comportamientos y valores de los equipos de trabajo, las creencias y actitudes de los empleados; de tal modo que

pueda generar acciones acertadas que mejoren la eficiencia de la organización y modifique las conductas de los empleados. De la misma forma, French y Bell (1996) afirman que todos los conceptos antes descritos, constituyen los apuntes teóricos y prácticos del campo del desarrollo organizacional; estos conceptos tomados por separados, cada uno de ellos es un poderoso instrumento conceptual para pensar en el cambio y llevarlo a cabo.

2.2. Características y Propósitos del Desarrollo Organizacional

El DO se puede entender como un arte, una disciplina, una técnica o una estrategia que pueden utilizar las organizaciones para mejorar la eficiencia de sus equipos de trabajo y modificar actitudes y creencias de los trabajadores, mediante un cambio planificado en el largo plazo. De acuerdo con Guízar (2013) el DO es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Por otra parte, el DO tiene el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización (Porras y Robertson 1992, citado por Guízar 2013). Además de lograr la eficiencia en el desempeño de los trabajadores y administradores, el DO establece relaciones interpersonales armoniosas, logra un ambiente de trabajo agradable, de tal manera que las personas laboren con afinidad y sientan que persiguen un mismo objetivo, esto permite que las empresas tengan una organización eficaz. Para entender lo que implica y aporta el DO a las organizaciones es necesario conocer sus características, al respecto, Chiavenato (2010) afirma que existen nueve características en el DO:

1. *Enfoque dirigido a la organización en su conjunto:* el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra, busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.
2. *Orientación sistémica:* el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, logrando que todas estas partes trabajen juntas con eficacia.

3. *Agente de cambio*: el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio. El agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales.
4. *Solución de problemas*: se concentra en los problemas reales y no en los superficiales.
5. *Aprendizaje por experiencia*: el DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes.
6. *Procesos de grupo*: el DO se sustenta en procesos grupales un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
7. *Realimentación intensa*: el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentra.
8. *Orientación situacional*: depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares.
9. *Desarrollo de equipos*: el propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización. Propone la cooperación y la integración.

Guízar (2013) menciona que existen otras características importantes en el DO: 1). Es una estrategia educativa planeada, 2). El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, 3). Se fundamenta en la conducta humana, 4). Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, 5). Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización y, 6). Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2010), el DO tiene el propósito de mejorar la salud y la eficacia organizacional por medio de la habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas. Por lo tanto,

el DO intenta mejorar la forma en la que se comunican e interactúan los trabajadores, para que las relaciones interpersonales sean sanas y armoniosas; asimismo busca fortalecer las habilidades y capacidades de sus trabajadores para que sean más eficientes, debido a que el mercado cada día es más competitivo.

De acuerdo con Beckhard (1980), el DO es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa, para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Es por eso que el DO busca potencializar las habilidades individuales de cada trabajador y escudriñar las debilidades de la organización para que se pueda mejorar la eficiencia de toda la empresa.

2.3. Etapas del proceso del Desarrollo Organizacional

Para lograr un cambio o mejora en una organización, primero es necesario que se conozcan las deficiencias y las necesidades de la empresa. Asimismo, Guízar (2013) menciona que es importante que el practicante del DO o el agente de cambio conozcan las etapas del proceso del Desarrollo Organizacional.

Puesto que el trabajo de tesis tiene como objetivo llevar a cabo un diagnóstico en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, para poder diseñar una intervención del DO que ayuden a mejorar la eficiencia de la organización, se abordarán de manera amplia los fundamentos teóricos de cada una de las etapas del proceso de DO. Para realizar una buena intervención del DO se deben de seguir un proceso de siete etapas según lo recomiendan Cummings y Worley (2009), mismas que se describen a continuación:

1. *Entrada y contratación:* esta etapa requiere una definición preliminar de los problemas u oportunidades de crear y establecer una relación de colaboración entre el profesional del área y los miembros del sistema cliente respecto a la manera de enfrentarlo. El proceso del DO en general comienza cuando un miembro de una empresa o unidad contacta a un profesional para que lo ayude a resolver un problema. Para decidir si se iniciará una relación

entre ambas partes es necesario definir la índole del funcionamiento actual de la empresa y el problema o problemas, el sistema relacionado con el problema y la conveniencia de acudir a un profesional en particular. Al ayudar a hacer todo eso, el profesional necesita a veces recabar datos preliminares sobre la empresa. Este conocimiento les permite decidir si proceden a firmar un contrato de colaboración o no.

2. *Diagnóstico:* esta etapa le sirve al profesional del DO y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico. Es una actividad de colaboración entre los empleados y el practicante del DO, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervención. Se presta a diversas aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. Más adelante se profundizará en esta etapa, pues es parte medular e importante objetivo que se persigue en esta tesis.

3. *Obtención y análisis de la información diagnóstica:* la obtención de datos consiste en reunir los referentes a ciertos aspectos como las entradas y los componentes de diseños. El proceso comienza estableciendo una buena relación con el profesional del DO y las fuentes de donde se conseguirán los datos. Después se escogen los métodos adecuados. Los cuatro métodos con que se recaba información diagnóstica son cuestionario, entrevista, observación y medidas no obstructivas. En la tabla 2 se comparan y se enumeran cada uno de los métodos.

Tabla 2. Comparación entre varios métodos de obtención de datos.

Método	Principales Ventajas	Principales Problemas
<i>Cuestionario:</i> uno de los medios más eficientes de recopilar datos. El alcance de los cuestionarios es viable: algunos miden determinados aspectos de la empresa y otras características más generales.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Las respuestas pueden cuantificarse y resumirse con facilidad. 2) Fácil de usarse con muestras grandes. 3) Relativamente barato. 4) Pueden recabarse grandes volúmenes de datos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sin empatía 2) Preguntas preestablecidas/ se omiten temas. 3) Interpretación excesiva de datos. 4) Sesgo de la respuesta.

Continuación de la tabla 2.

Método	Principales Ventajas	Principales Problemas
<i>Entrevista:</i> quizás el método más usado para recabar datos en el DO. Permite al entrevistador formular preguntas directas. Puede ahondar en ellas y aclararlas conforme va avanzando la entrevista. Esta flexibilidad ayuda a conocer las opiniones del entrevistado y sus sentimientos hacia la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adaptable: permite reunir datos sobre gran variedad de temas. 2) Fuente de datos “ricos”. 3) Empática. 4) En la entrevista puede crearse una relación personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Costo elevado. 2) Prejuicio del entrevistador. 3) Problemas de codificación e interpretación. 4) Prejuicio de introspección.
<i>Observación:</i> uno de los medios más directos de recabar información, consiste en observar las conductas organizacionales y su ámbito funcional. Se hace recorriendo el área de trabajo y fijándose en el entorno o contando cuantas veces se realizan algunos tipos de conducta.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recaba datos de la conducta en vez de informes de ella. 2) Tiempo real, no retrospectivo. 3) Flexible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Problemas de codificación e interpretación. 2) Incongruencias muestrales. 3) Prejuicio de observación y confiabilidad discutible. 4) Costosa.
<i>Medidas no obstructivas:</i> los datos no se obtienen de manera directa de los entrevistados, sino de fuentes secundarias como registros o archivos. En general, esta información está disponible en las empresas y abarca expedientes de ausentismo o de retrasos. Las medidas no obstructivas sirven para diagnosticar la empresa, el grupo y los resultados individuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1) No reactivos: sin prejuicio de respuesta. 2) Gran validez nominal. 3) Facilidad de cuantificación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Problemas de acceso y de recuperación. 2) Problemas de validez. 3) Problemas de codificación e interpretación.

Fuente: tomado y adaptado de Cummings y Worley (2009).

4. *Retroalimentación diagnóstica:* es dar a conocer la información diagnóstica al cliente, pues los datos debidamente analizados e importantes inciden en el cambio solo cuando a los empleados les sirve para diseñar buenos planes de acción. Un objetivo básico de la retroalimentación consiste en cerciorarse de que el cliente sea el dueño de ellos. Para ello se deben tomar en cuenta varias propiedades de los datos para determinar el contenido de la retroalimentación diagnóstica eficaz, estos deben de ser: 1). Relevantes, 2). Entendibles, 3). Descriptivos, 4). Verificables, 5). Oportunos, 6). Limitados, 7). Significativos, 8). Comparativos y 9). No finalizados. Además de proporcionar datos adecuados de retroalimentación, es igualmente importante conocer el proceso mediante el cual se comunica información a la gente. Se acostumbra a dar los datos en una junta o serie de

juntas, donde en forma de foro se discuten los datos, se extraen conclusiones y se diseñan los planes preliminares.

5. *Diseño de las intervenciones*: el diseño de la intervención, o plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico. La intervención abarca desde programas estandarizados que han sido elaborados y aplicados en muchas empresas hasta programas bastante especiales adaptados a una compañía o departamento en particular. El término intervención designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia. En el DO tres criterios definen una buena intervención: 1). Su compatibilidad con las necesidades de la compañía, 2). El grado en que se basan en el conocimiento causal de los resultados deseados o salidas y 3). La transferencia de la competencia en la administración del cambio a los empleados.

El primer criterio se refiere a la importancia que tiene para la compañía y su personal. Una buena intervención se basa en información válida referente al funcionamiento de la compañía; ofrece a los empleados la oportunidad de tomar decisiones libres y bien fundamentadas logrando su compromiso interno con ellas. El segundo criterio se refiere al conocimiento de los resultados, como el objetivo es producir determinados resultados ha de basarse en el conocimiento válido de que es posible conseguirlos, de lo contrario carecería de fundamento del diseño de una intervención satisfactoria. El tercer criterio se centra en cuanto debe mejorar la capacidad de la empresa para manejar el cambio. La participación activa en el diseño e implementación les proporciona el conocimiento y la habilidad para manejarlo. La competencia en esto es indispensable en el ambiente actual, donde los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos son rápidos y persistentes.

6. *Dirección y administración del cambio*: aquí se busca descubrir las fuentes de resistencia y proponer medios de superarla. La diversidad de los consejos prácticos para lograrlo puede dividirse en cinco grandes actividades: 1). Motivar el cambio al disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia. Es preciso crear un ambiente donde se acepte la necesidad

del cambio, dedicándole además energía física y psíquica; 2). Crear la visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas. La visión orienta y justifica el cambio y describe además el estado futuro deseado; 3). Obtener apoyo político para el cambio, las empresas se componen de individuos y grupos poderosos que pueden bloquearlo o impulsarlo; ni los líderes ni los agentes del cambio pueden prescindir de su ayuda para realizarlo; 4) Administrar la transición del estado actual al estado deseado, requiere elaborar un plan para administrar las actividades pertinentes y planificar estructuras especiales que operen la empresa durante la transición y; 5). Sostener el impulso inicial hasta llevarlo a feliz término: se dan recursos para implementarlo, se prepara un sistema de soporte para los agentes del cambio, se adquiere competencias y habilidades, se refuerzan las nuevas conductas que se necesiten.

7. *Evaluación e institucionalización de las intervenciones del DO*: se ofrece retroalimentación al consultor y a los empleados respecto al avance y al impacto de la intervención. Esa información quizá indique la necesidad de diagnosticar y modificar más a fondo el programa de cambio o bien que la intervención fue exitosa. Al evaluar una intervención se juzga si ha sido implementada como se deseaba y, de ser así, si está produciendo los resultados previstos. Se evalúan tanto la implementación exitosa como sus resultados a largo plazo. La institucionalización es hacer del cambio algo permanente del funcionamiento normal. Garantiza que los resultados de los programas persistirán a través del tiempo. Luego que un cambio ha sido implementado y que es eficaz, la atención se concentra en institucionalizarlo, esto es, hacerlo parte permanente del funcionamiento normal de la empresa.

Por todo lo antes descrito, es fácil comprender que el practicante del DO debe de conocer las siete etapas del proceso del DO, para planear, ejecutar y lograr un cambio en la organización. Por lo cual French y Bell (1996) afirma que el DO es la esencia de un programa de acción basado en una información válida del *statu quo*, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. Por lo tanto, describir el modelo para diagnosticar sistemas organizacionales facilitará la obtención de la información de la empresa, determinará los problemas de los trabajadores y sentará las bases para diseñar una

intervención idónea, de allí que se trate estos temas a un mayor nivel de especificidad en los siguientes apartados.

2.4. Modelo para diagnosticar sistemas organizacionales

De acuerdo con Cummings y Worley (2009) el diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema y consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial. Sin embargo, resulta importante determinar que, para abordar el desarrollo organizacional y su diagnóstico, se debe tener presente la dinámica de la organización como sistema abierto y su interrelación con el entorno (French, 2007). De la misma forma, Beckhard (1980) menciona que el desarrollo de una estrategia de evaluación para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Por lo cual, el diagnóstico aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera, porque descubre cómo funciona la compañía en el momento actual y recolecta la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio (Cummings y Worley, 2009).

Por lo tanto, considerando que las empresas son sistemas abiertos, Cummings y Worley (2009) proponen que estas pueden ser diagnosticadas en tres niveles: el más alto nivel está constituido de la empresa en general y abarca el diseño de la estrategia organizacional, su estructura y sus procesos. El siguiente nivel es el grupo o departamento, que comprende el diseño de grupo y las herramientas para estructurar las interacciones entre empleados, como normas y horarios de trabajo. El nivel más bajo es el puesto o trabajo individual, abarca la manera de diseñar los puestos para generar las tareas laborales requeridas. Cabe destacar que cada nivel de diagnóstico tiene sus propiedades básicas de un sistema abierto, esto quiere decir que cada nivel tiene su entrada, su componente del diseño y su salida; lo que hace a cada diagnóstico diferente.

Para el desarrollo de esta tesis, se aplicará el diagnóstico de puesto o trabajo individual. En la figura 3 se muestra de forma detallada los componentes del diseño de este diagnóstico. Este diagnóstico planea las entradas, los componentes del diseño y las compatibilidades necesarias para diagnosticar los puestos. Lo cual sentará las bases para el diseño de

intervención en DO, que se pretende proponer a la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

Cummings y Worley (2009) describen las cuatro propiedades básicas que componen este tipo de diagnóstico:

1). *Entrada*: tres elementos fundamentales de entrada afectan el diseño del puesto: a). *El diseño organizacional*: se ocupa de la empresa en general, de la cual el puesto individual es la unidad más pequeña. La tecnología, la estructura, los sistemas de medición y de recursos humanos, así como la cultura, pueden ejercer un impacto poderoso en la forma como están diseñados los puestos y en la experiencia que procuran a quienes lo ocupan. Por el contrario, los sistemas con tareas bien definidas suelen promover diseños estandarizados de puestos que requieren comportamientos de tareas rutinarias; b). *El diseño de grupo*: se refiere a un gran equipo o gran departamento que contiene el puesto individual. Las entradas del diseño de puesto son: estructura de la tarea de grupo, claridad de la meta, composición del grupo, sus normas de desempeño y su funcionamiento. La estructura del grupo determina como los puestos individuales están reunidos, y tienen mayor impacto en el puesto, más que los componentes de diseño de la gran estructura organizacional. La composición del grupo puede influir en el tipo de personas disponibles para ocupar un puesto y; c). *Los rasgos personales*: de quienes desempeñan un puesto son los siguientes: edad, escolaridad, experiencia, habilidad y capacidades. Todos estos pueden afectar el desempeño del puesto y la reacción con la gente ante el diseño del puesto. Las necesidades y las expectativas del individuo también afectan a su respuesta ante el puesto. Asimismo, la motivación para trabajar puede ser influenciada por las expectativas de las personas, sobre la seguridad de poder dar un buen rendimiento y de que con ello se logre buenos resultados.

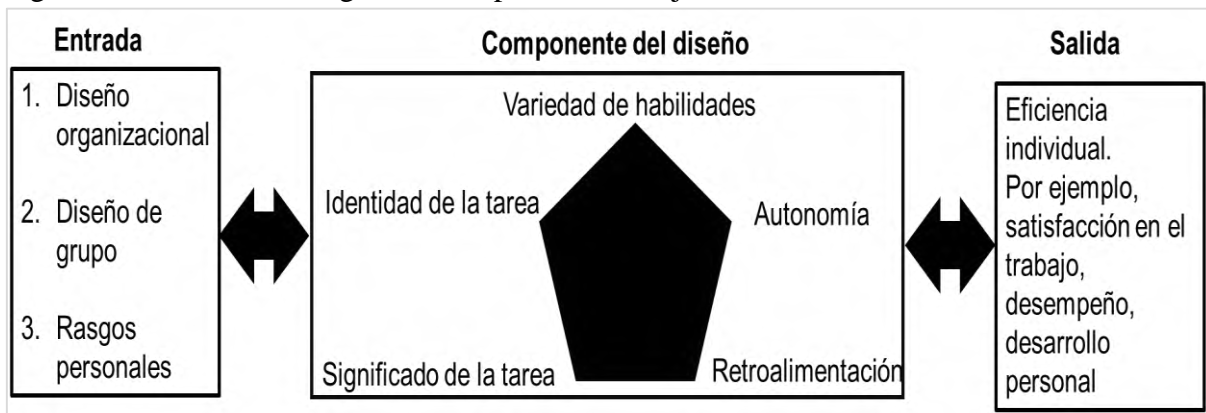
2). *Componentes del diseño*: los puestos (trabajos) individuales constan de cinco dimensiones principales: 1). *Variedad de habilidades*, indica hasta qué punto la realización de un trabajo requiere diversas actividades y capacidades; 2). *Identidad de la tarea*, mide hasta qué punto en un trabajo debe efectuarse una tarea total, completa e identificable; 3). *Significado de la tarea*, indica el grado en que el trabajo tiene un impacto significativo en la

vida de la gente; 4). *Autonomía*, indica el grado en que el puesto otorga libertad y discrecionalidad para programar el trabajo y seleccionar los métodos con que se lleva a cabo; 5). *Retroalimentación*, es la información directa y clara que un trabajo ofrece a los empleados respecto a su ejecución.

3.) *Compatibilidades*: el modelo diagnóstico de la figura 3, muestra que el diseño de puesto debe tener dos compatibilidades: 1). ha de ser congruente con los de la empresa y con los grupos respectivamente. Ambos contribuyen un poderoso contexto de los puestos. Tienden a soportar y reforzar los diseños. 2). Ha de corresponder a los rasgos personales de los titulares para que den un buen rendimiento y se sientan satisfechos con su trabajo.

4). *Salidas*: Los buenos resultados (salidas) laborales generan: gran calidad y cantidad de desempeño individual, reducción del ausentismo y mucha satisfacción en el trabajo, por mencionar algunas mejoras en la eficiencia de la organización.

Figura 3. Modelo diagnóstico de puesto o trabajo individual.



Fuente: tomado de Cummings y Worley (2009).

Después de exponer los conceptos teóricos del modelo para diagnosticar sistemas organizacionales, el practicante del DO puede establecer la profundidad (nivel) del diagnóstico que aplicará en la organización. Para esta investigación se determinó aplicar el nivel de diagnóstico de puesto o trabajo individual, lo cual le ayudará a determinar la población de

estudio y sentar las bases para escoger y aplicar una intervención idónea; de allí que se trate este tema a un mayor detalle en el siguiente apartado. De acuerdo con French y Bell (1996) las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente.

2.5. Técnicas de intervención en el Desarrollo Organizacional

French y Bell (1996) sostiene que las intervenciones constituyen el impulso para el curso de acción del DO. De acuerdo con Guízar (2013) las intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Las intervenciones del DO 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 en donde las metas están relacionadas en forma directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional (French y Bell, 1996). Guízar (2013) manifiesta que existe un número amplio y detallado de intervenciones, mismas que se describen en las tablas 3 a la 6, pues resultan de gran importancia conocerlas para el propósito de la investigación que se llevó a cabo.

Tabla 3. Intervenciones en procesos humanos en el DO.

Propósito	
Dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones y a sus procesos de interacción: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Están centradas en el desarrollo individual del trabajador, intenta dotarlo de habilidades para mejorar sus relaciones interpersonales, con la finalidad de que la empresa sea más eficiente y cada persona cumpla a cabalidad su labor.	
Subtipo de intervención	Descripción
<i>Grupos “T” (training group).</i>	Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa. Intenta mejorar el ambiente laboral de la organización mediante el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, desarrollar la capacidad de empatizar, apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y desarrollar habilidades para solucionar conflictos y una mejor integración de la organización. Su objetivo es concientizar a los empleados sobre su conducta y la forma en la que otros los perciben, así como una mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y mejor conocimiento de los procesos grupales.

Continuación de la tabla 3.

Subtipo de intervención	Descripción
<i>Consultoría de procesos (process consultation).</i>	Consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Busca hacer más armoniosas las relaciones interpersonales, mediante la identificación y resolución de problemas interpersonales para que la organización sea más eficiente. Está enfocada en capacitación de la sensibilidad para que la organización alcance una producción más elevada. Esta intervención solo funge como un asesoramiento, durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente (gerente o director) se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con los demás y resuelva sus problemas. Esta intervención propone cinco áreas de actividad: 1). Comunicación, 2). Funciones y papeles de los miembros del grupo, 3). Solución de problemas y toma de decisiones en grupo, 4). Autoridad y liderazgo y 5). Competencia y cooperación entre grupos.
<i>Intervención de la tercera parte (third party intervention).</i>	Se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. Su finalidad es descubrir que ocasionan los conflictos mediante una discusión controlada, para que se tenga una mejor armonía de relación en el trabajo. Busca alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.
<i>Formación de equipos (team building).</i>	Esta intervención estudia el desarrollo intergrupar mediante un estudio exhaustivo de los comportamientos intergrupales, con el fin de que cada grupo conozca sus tareas específicas, se tengan mejores actitudes entre los grupos y se logre una mayor exposición de la organización hacia el exterior.
<i>Ensayos o encuestas de retroalimentación.</i>	Consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios objetivos cuya cuantificación de su información es un parte aguas para identificar problemas de la organización. Los medios que más utilizados son: el cuestionario de diagnóstico de las organizaciones, cuestionario organizacional Michigan, la entrevista orientada, el cuestionario breve y la encuesta sobre eficacia del grupo. Estos instrumentos evalúan la percepción que tiene el trabajador sobre las actitudes de los demás miembros de la organización, de esta forma se identifican los desacuerdos, conflictos y discrepancias que existen y sobre eso se empieza a trabajar.
<i>Reuniones de confrontación (organization confrontation meeting)</i>	Es útil para movilizar los recursos de la organización e identificar problemas prioritarios. Para llevar a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas. Busca disolver la tensión entre los integrantes de la organización, ampliar la comunicación y que se genere un mayor entendimiento con todos los niveles de la organización; su aplicación debe estar bien dirigida, mediante un consultor que sea hábil y empático para que le pueda dar solución a los problemas o las malas interpretaciones de forma eficiente.
<i>Relaciones intergrupales (intergroup relationships).</i>	Ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema. Esta intervención indaga entre los departamentos de la organización, los conflictos, problemas o competencias que existan entre ellos, debido a que esto puede hacer disfuncional a la organización y más cuando existe interdependencia entre los departamentos.
<i>Enfoques normativos (normative approaches)</i>	Básicamente estos enfoques se encauzan al análisis de los estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual.

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

Tabla 4. Intervenciones tecno-estructurales en el DO.

Propósito	
Orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. Está dirigida a mejorar la estructura de la organización y su lado técnico de tal forma que pueda aumentar la calidad laboral y organizar mejor los puestos de trabajo.	
Subtipo de intervención	Descripción
<i>Diferenciación e integración (differentiation and integration).</i>	Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Esta intervención intenta preparar al personal de la empresa, dotándola de instrumentos de integración y comunicación para que la información fluya de manera adecuada. Se analizan cuatro dimensiones organizacionales: 1). Demandas ambientales, diferenciación, 2). Integración, 3). Manejo de conflictos y 4). Contrato empleado-administración. Debido a la globalización y la creciente competencia que existe, el ambiente puede ser muy cambiante, de modo que los empleados deben de estar mejor preparados y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.
<i>Diseño estructural (structural design)</i>	Implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones, identifica las carencias y necesidades que se tienen en el desempeño de las tareas, los departamentos y los puestos de trabajo, para darle una mayor coherencia a la organización. Contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización: 1). Especializar el desempeño de la tarea lo cual conlleva una división de la mano de obra y 2). Coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.
<i>Organización colateral (collateral organization).</i>	Una organización colateral es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. Esta intervención es innovadora, porque estructura canales de comunicación más abiertos e intenta ser más flexible al cambio para dar una pronta respuesta a los problemas mediante la constitución de un nuevo grupo, este puede ser multidisciplinario, con personal de diferentes áreas que conforma la misma organización.
<i>Calidad de vida en el trabajo (quality of work life).</i>	Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización. Intenta hacer un trabajo más humanizado donde las necesidades de los trabajadores son prioridad para la empresa, asimismo la seguridad laboral le da una gran importancia, los incentivos y premios los implementa de forma equitativa. La calidad de vida en el trabajo intenta disminuir los niveles de estrés, se enfoca en generar relaciones de cooperación entre los trabajadores y dotar de nuevas habilidades a los integrantes de la organización.
<i>Diseño del trabajo (work design).</i>	También considerado como “enriquecimiento del trabajo”, significa agregar motivadores a un empleo para que sea más gratificante. Busca ampliar los horizontes y pulir las cualidades de los trabajadores, asignando nuevas actividades y tareas que estén dentro de sus posibilidades de realizar, de tal manera que se vea disminuida la monotonía y el aburrimiento, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento.

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

Tabla 5. Intervenciones en administración de recursos humanos en el DO.

Propósito	
Enfocadas en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Busca entender la relación que tiene el personal con la empresa, mediante el análisis de las actividades individuales y grupales.	
Subtipo de intervención	Descripción
<i>Instalación de objetivos y metas (goal setting).</i>	Esta intervención implica la colaboración de los administradores y trabajadores para el establecimiento de metas afines, definiendo responsabilidades a partir de las capacidades y los resultados que se desean alcanzar, y posteriormente analiza los resultados obtenidos para evaluar el desempeño de cada persona dentro de la organización, mediante cuatro elementos clave de la APO: 1). Clara comunicación entre jefe y colaborador, 2). Evaluación cuantitativa de las metas, 3). Metas alcanzables y 4). Retroalimentación continua del logro de las metas.
<i>Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera.</i>	Considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y que éstas pueden ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales; busca hacer más eficiente el desempeño del trabajador y mejorar su satisfacción mediante poderosos incentivos como programas enfocados a cuidar la salud y bienestar físico y mental, programa de promoción interna del personal, esquemas de horarios flexibles, incremento de bonos por desempeño, puntualidad y asistencia y, con esto lograr la eficiencia de la organización
<i>Planeación y desarrollo de carrera (career planning and development).</i>	Busca motivar y satisfacer los deseos de superación del personal, mediante el desarrollo e implementación de un plan de carrera laboral para que los trabajadores se desarrollen profesionalmente, con el fin evitar contratar a personal externo, lo cual reditúa en el desarrollo de talentos dentro de la organización.

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

Tabla 6. Intervenciones Estratégicas en el DO.

Propósito	
Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en que se utilizan los recursos para una ventaja competitiva en el medio	
Subtipo de intervención	Descripción
<i>Planeación de sistemas abiertos</i>	Ayuda a la organización a evaluar en forma sistemática su ambiente y a desarrollar una respuesta estratégica para él. Esta intervención desarrolla planes y objetivos estratégicos para que la organización tenga una misión firme, de tal forma que se pueda mejorar el comportamiento de los empleados para que puedan relacionarse y desarrollarse de forma eficiente con el ambiente.
<i>Cultura corporativa</i>	Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo (conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan), puede existir en toda la organización o en una división o departamento. La cultura organizacional es algo intangible, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.
<i>Administración del cambio estratégico.</i>	Pretende encontrar una “liga” o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos y, lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional. Intenta anticiparse a los cambios radicales que sufre el ambiente y la incertidumbre en la que se desempeña la organización, mediante la renovación de estructuras, políticas y estrategias que puedan entender mejor los cambios y sirvan para un mejor desempeño en la organización.

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

2.5.1. Elección de intervenciones

De acuerdo con Hernández et al. (2009) las técnicas de DO constituyen una estrategia para lograr un cambio organizacional ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, por ejemplo: metas, crecimiento, revitalización o eficiencia organizacional. Para escoger y aplicar alguna intervención es necesario conocer el contexto de la organización mediante un diagnóstico, debido a que, en cada persona, grupo u organización, la problemática es diferente; por lo tanto, la solución debe de ser acorde a esas necesidades identificadas. Guízar (2013) sostiene que se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir las intervenciones: 1) ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?, 2) ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos? y 3) ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Una vez que se han abordado los fundamentos teóricos de la investigación, es necesario efectuar la descripción de marco metodológico del trabajo de investigación que se llevó a cabo, aspecto que se tratará en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describe el marco metodológico que se utilizó para realizar este trabajo de investigación; así como el tipo de investigación que se aplicó, el universo estudiado, las variables estudiadas, los instrumentos de recolección de datos, la forma de obtención, análisis e interpretación de la información.

3.1. Tipo de investigación

La investigación está encuadrada en el enfoque cuantitativo pues la información obtenida para el diagnóstico fue de naturaleza numérica utilizando técnicas de la estadística descriptiva para su tratamiento y análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Además, es descriptiva pues su propósito fue describir situaciones y eventos, en este caso la situación laboral de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. La investigación es no experimental pues no se manipularon las variables estudiadas, sólo se cuantificaron y observaron los acontecimientos como se presentan u ocurren en su contexto para posteriormente examinarlos y; es transversal pues se analizó la situación actual que prevalece en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 durante un tiempo determinado, concordando con lo que afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), que el diseño transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2. Población o universo estudiado

El universo o población que participaron en el estudio es el total de las personas (ocho) que laboran en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, del norte de Oaxaca, ubicada en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec Oaxaca; la cual está integrada por el jefe de la Unidad Operativa No.26, una secretaria, un asistente, un verificador de control de calidad y existencias, un verificador de maquinaria y equipo, un verificador de infraestructura, un encargado de cómputo, un coordinador administrativo financiero y un auxiliar administrativo.

Debido a que en esta investigación no se utilizó una muestra estadística porque se trabajó con toda la población de estudio, se consideró tomar en cuenta lo que Cummings y Worley (2009) sugieren, que los consultores deben de aplicar las entrevistas o cuestionarios a todo el personal de la compañía o del departamento en cuestión, con la finalidad de recabar información precisa y tener una mejor certeza del estudio. Es por ello que se efectuó un censo, debido a que el número de personas que laboran en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, es muy pequeño y no se requirió calcular una muestra estadística representativa.

3.3. Variables a estudiar

De acuerdo a la información proporcionada por el jefe de la Unidad Operativa No. 26, sobre los problemas de la organización como: mala administración del tiempo, escasa motivación y problemas de comunicación. Y de acuerdo a la revisión de la literatura especializada en DO de autores como Guízar (2013), Chiavenato(2010), Cummings y Worley (2009), French y Bell (1996), y Hernández et al. (2009) se identificaron y determinaron las variables a que se iban a estudiar. Para este estudio, las variables estudiadas fueron nueve, obtenidas a partir del análisis del marco teórico, cuyos nombres y descripción se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Descripción de variables estudiadas.

Variable	Descripción
Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado	Alude a todos los sentimientos de naturaleza positiva que expresan los trabajadores de la organización ocasionada por los niveles de gratificación que les proporciona el llevar a cabo un trabajo con ciertas características (Robbins y Judge, 2009)
Comunicación	Referidas al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización de manera vertical y horizontal, de manera interna o externa, que contribuyan al logro de los objetivos establecidos por la organización (Hérmendez et al., 2009).
Habilidades gerenciales del jefe	Conjunto de acciones interrelacionadas tales como: habilidades conceptuales en la organización, habilidades técnicas y profesionales, habilidades interpersonales y habilidades sociales que el responsable de la organización lleva a cabo para alcanzar los resultados (Whetten y Cameron, 2011).
Procedimientos de trabajo	Referidos a las prácticas operativas formalizadas por la organización en forma de procedimientos, sistemas, pautas, indicaciones o estándares, que garanticen la seguridad, la calidad y la productividad en las diversas actividades encomendadas a la organización (CEUPE, 2021; Abril, López y Jiménez, 2017).

Continuación de la tabla 7.

Variable	Descripción
Carga de trabajo y remuneración	Alude al esfuerzo y a la capacidad física del trabajador que es requerida para desarrollar una tarea particular dentro de una organización y por la cual se le compensará económicamente a cambio de sus servicios prestados (Gonzales y Gutiérrez, 2006; Wondy, 2010).
Trabajo en equipo	Referidas a las habilidades de los jefes y trabajadores para llevar a cabo actividades de colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás para realizar trabajos en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización (Alles, 2008).
Capacitación	Concerniente al proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2010).
Calidad de servicio	Referido al nivel de cumplimiento de las expectativas o deseos de los clientes y las percepciones de los empleados en función de la amabilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía para la entrega de su producto o servicio (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993)
Expectativa	Alude a la satisfacción anticipada que una persona tiene hacia un estímulo particular del entorno, a partir de la creencia para obtener un resultado, o de que una conducta particular será el causante de un resultado particular (Marrugo y Pérez, 2012).

Fuente: elaboración propia.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos. El primero denominado Cuestionario de datos sociodemográficos y de actividades que realizan los trabajadores, el cual se elaboró para conocer los rasgos personales y la identidad de la tarea de los trabajadores (haciendo referencia al diagnóstico: entrada y componente del diseño). En este instrumento se solicitó a los trabajadores dos cosas: 1) Que proporcionaran algunos datos personales y 2) Que mencionaran las actividades realizadas durante su jornada laboral, con el objetivo de verificar el conocimiento del trabajador sobre las actividades que debe desempeñar, según el manual de jefes de Unidad Operativa, para contrastarlas con las actividades que actualmente desempeñan. Para la descripción de puestos se utilizó la descripción Global o Genérica que propone Reyes (2002), en donde se puntualiza el contenido de un puesto a grandes rasgos, pero sin identificar a detalle las tareas y competencias comprendidas; cabe señalar que se adaptó para su aplicación con el personal que labora en la empresa SEGALMEX. Asimismo, se realizaron algunas preguntas abiertas para captar información que complementaron los datos cuantitativos y que resultaron de utilidad para el análisis e interpretación de algunos resultados.

El segundo instrumento denominado Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, fue utilizado para obtener información que hizo posible realizar el diagnóstico de la empresa. Este cuestionario consistió en 85 ítems que se agrupan en nueve variables a estudiar; la estructura de este cuestionario es una propuesta de Guízar (2010), sin embargo se hicieron algunas adaptaciones para su aplicación con el personal que labora en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. En la tabla 8 se muestra el número de ítems que componen este instrumento y a que variable corresponde cada pregunta. Para el análisis e la identificación de valores, el cuestionario se estructuró con una escala Likert en cinco puntos: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Tabla 8. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Variable	Numero de Items
Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
Comunicación	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31.
Habilidades gerenciales del jefe	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43.
Procedimientos de trabajo	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 y 51.
Carga de trabajo y remuneración	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 y 59.
Trabajo en equipo	60, 61, 62, 63, 64, 65 y 66.
Capacitación	67, 68, 69, 70, 71, 72, 73 y 74.
Calidad en el servicio	75, 76, 77, 78, 79, 80, 81 y 82.
Expectativa	93, 84 y 85.

Fuente: elaboración propia.

3.5. Forma de obtención de la información

Respecto a la forma de obtener la información, fue necesario ocupar el proceso de DO que se ajustara a las necesidades de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 y que fuera útil para recolectar los datos importantes. Por lo tanto, se determinó que lo más idóneo era aplicar las etapas del proceso del DO que proponen Cummings y Worley (2009); sin embargo, se describen las primeras cuatro etapas como lo ejemplifica Faria Mello (2002, citado por Hernández et al. 2009) debido a que estas etapas se separan y se describen con mayor detalle.

1.- Contacto: Esta etapa se llevó a cabo durante los meses de febrero y marzo del año 2021 y consistió en dos momentos. El primer momento se presentó durante la cuarta semana de febrero, donde se entabló una plática con el jefe de la Unidad Operativa No. 26 de la empresa SEGALMEX, en la cual se le preguntó sobre la posibilidad de desarrollar una tesis en DO y se le comentó los beneficios que el Desarrollo Organizacional puede lograr en una empresa. Por lo cual el jefe de la Unidad Operativa No.26 extendió una invitación para acudir a las oficinas, ubicadas en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec Oaxaca; con la finalidad de que se le describiera con mayor detalle lo que se iba a realizar y como la aplicación de una tesis en DO generaría beneficios en la organización.

El segundo momento, se llevó a cabo durante la segunda semana del mes de marzo, en esta ocasión, se le preguntó jefe de la Unidad Operativa No.26 si contaba con: organigrama, manuales administrativos, manuales de procedimientos de trabajo y contratos de trabajo, además se le pregunto por el número de personas que laboraban ahí. Esto con el fin de recabar datos preliminares sobre la empresa.

2.- Contrato: Esta etapa sucedió en el mes de abril, donde se concretó la firma entre el jefe de la Unidad Operativa y el practicante de DO (ver anexo 2), mediante un documento titulado: “Convenio de colaboración para la elaboración de una tesis en Desarrollo Organizacional”. Este documento se elaboró siguiendo la estructura que propone Guízar (2010). Cabe señalar que el nombre del documento cambio debido a que las características del trabajo de investigación no perseguían fines lucrativos, ni se establecía una relación laboral.

3.- Entrada: Esta etapa se concretó la tercera semana del mes de septiembre, donde el jefe de la Unidad Operativa No. 26 hizo una pequeña junta con su equipo de trabajo para presentar al practicante del DO. En esa junta se presentó el practicante del DO, dando su nombre completo, el grado de estudios que cursaba y describió el objetivo por el cual había acudido a esa institución. Posterior a eso, cada uno de los trabajadores se presentó y por último, el jefe de la Unidad Operativa les mencionó a los trabajadores que tuvieran disposición para participar con la investigación.

4.- Recolección de datos: La forma de obtener los datos consistió en dos fases:

La primera fase consistió en la aplicación de un cuestionario en forma impresa, denominado Cuestionario de datos sociodemográficos y de actividades que realizan los trabajadores (ver anexo 3). Esta fase se llevó a cabo en la fecha del 25 de septiembre al 9 de octubre del año 2021, acudiendo por las tardes a las instalaciones de la Unidad Operativa No. 26, en horarios de 4:00 pm a 5:30 pm; la aplicación del instrumento fuera de forma personal. Por otra parte, las horas de estancia en la Unidad Operativa complementaron la investigación mediante el uso de la observación de las actividades que desempeñaba cada trabajador; sin embargo, esto se hizo de manera informal, con el fin de complementar el análisis e interpretación de algunos resultados.

La segunda fase del trabajo de investigación consistió en la aplicación de un cuestionario en forma impresa, llamado Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (ver anexo 4). Esta fase se llevó a cabo en la fecha del 18 de octubre al 23 de octubre del 2021, acudiendo por las tardes a las instalaciones de la Unidad Operativa No.26, en horarios de 4:00 pm a 5:30 pm y los sábados de 9: 00 a 12:00 pm, respetando la carga de trabajo del personal. Asimismo, se consideró la disponibilidad de sus horarios y aplicando el instrumento el día que el trabajador indicara; puesto que era un cuestionario extenso, su aplicación fue de forma individual para que no existiera presión, así cada trabajador lo haría con calma, tomando el tiempo suficiente (ver anexo 5).

3.6. Análisis e interpretación de la información

Después de la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, se realizaron dos tratamientos diferentes. 1) se utilizó el programa Word 2013 para realizar una tabla comparativa entre las actividades que estipula el manual de jefes de Unidad Operativa y las actividades que habían descrito los trabajadores, todo con el objetivo de verificar el conocimiento del trabajador sobre las actividades que debe de realizar y; 2) se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25.0 del año 2017, donde se elaboró una base de datos con la finalidad de efectuar el análisis estadístico de los datos descriptivos, tales como: medidas de tendencia central, con el objetivo de evaluar las variables estudiadas mediante los valores medios e identificar aquellas que representan áreas de oportunidad que necesitan atenderse y, obtener las gráficas necesarias.

Todo lo anterior fue útil para desarrollar recomendaciones, conclusiones y la propuesta de intervención en DO. Dicho análisis e interpretación de los datos se presentan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

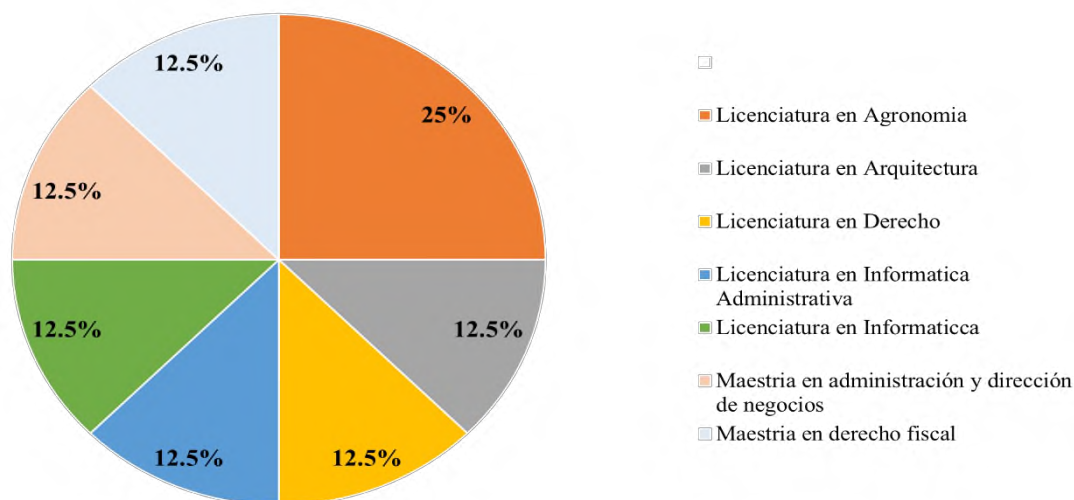
En este apartado se presentan los resultados del análisis y la interpretación de los datos obtenidos. Dichos resultados están organizados en tres apartados: 1) Rasgos personales de los trabajadores de SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, 2) Análisis de los componentes del diseño y la compatibilidad del puesto individual y 3) Resultados del diagnóstico.

4.1. Rasgos personales de los trabajadores de la empresa SEGALMEX

Los rasgos personales forman parte de la primera etapa en el modelo diagnóstico (entrada), a continuación se describen los rasgos sociodemográficos de los trabajadores a fin de caracterizar a las personas que laboran en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

Como se puede observar en la figura 4, los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 cuentan con un nivel superior de estudios; el 75% de los trabajadores cuenta con una licenciatura y el 25% de ellos tiene un posgrado, situación que coincide con lo que propone Formichella y London (2012), al decir que el nivel de estudios alcanzados es un determinante muy fuerte para las empresas a la hora de conocer la calificación de un trabajador debido a que el empleador no tiene la posibilidad de vislumbrar de una manera directa cuál es el producto marginal del trabajador, por lo cual recurre al análisis de un cúmulo de datos propios del individuo (nivel de educación, experiencia laboral, sexo, raza, entre otros) y, a partir de éstos decide qué empleados incorporará y qué salario ofrecerá. Por otra parte, Formichella y London (2012) ratifican que quienes tienen un grado más alto de educación tienen también un nivel más elevado de entrenamiento y habilidad. Por consiguiente, de acuerdo con este análisis, el grado de escolarización es usado como condición para la incorporación de un individuo a un puesto de trabajo (actúa como filtro), y la categoría alcanzada en cuanto a la formación académica es un pase hacia la obtención de un trabajo mejor remunerado.

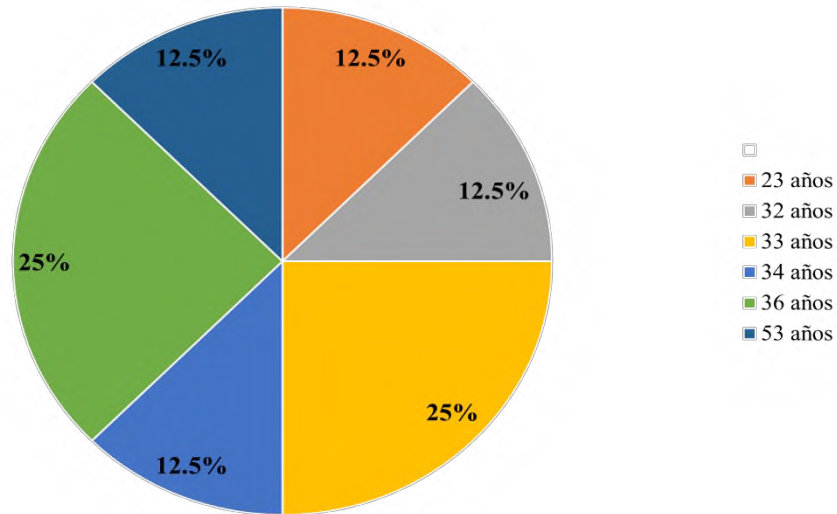
Figura 4. Nivel de Estudios.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En cuanto a la edad, en la figura 5 se observa que el 12.5% de los trabajadores tienen una edad de 23 años (el más joven), el 12.5% de los trabajadores tienen una edad de 32 años, el 12.5% de los trabajadores tienen una edad de 33 años, el 12.5% de los trabajadores tienen una edad de 34 años, el 25% de los trabajadores tienen una edad de 36 años y el 12.5% de los trabajadores tienen una edad de 53 años. Estos resultados coinciden con lo que señala Toledo (2012, citado por Aceves, Reyes y García, 2016) actualmente un alto porcentaje de empresas públicas y privadas, manejan un perfil de contratación de gente joven, abarcando un rango de edad que oscila entre los 18 hasta los 35 años aproximadamente, limitando la oportunidad laboral para el grupo poblacional comprendido entre los 38 a 55 años de edad. Este joven perfil de contratación es posible advertirlo en numerosos anuncios de empleo, publicados en los principales medios de comunicación en los cuales se incluye como requisito indispensable, para su postulación, que se trate de personas no mayores a los 38 años.

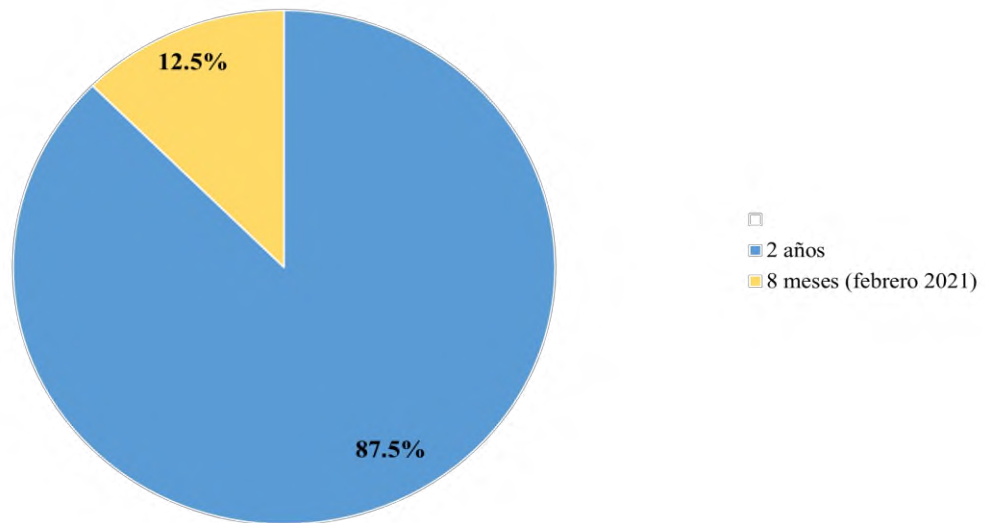
Figura 5. Edad de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Por otra parte, Fernández (2002) menciona que la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores. Como se puede apreciar en la figura 6, el 87.5% de los trabajadores tienen una antigüedad de dos años y el 12.5% de los trabajadores tiene una antigüedad de 8 meses, esto coincide con lo que menciona Robbins y Judge (2009), en el sentido que la antigüedad es una variable poderosa para explicar la rotación. Entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie; asimismo la antigüedad expresada como experiencia en el trabajo parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado.

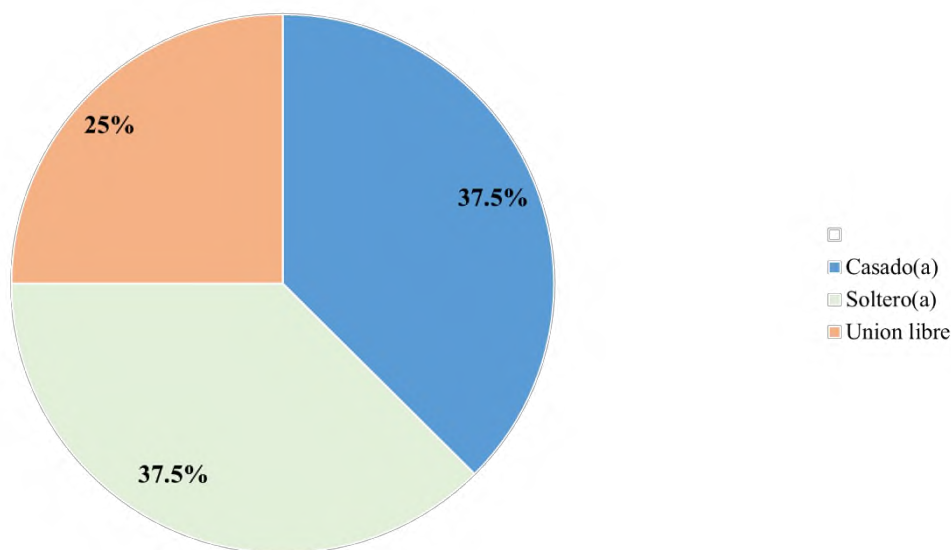
Figura 6. Antigüedad en el trabajo.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Por otro lado, al analizar el estado civil de cada uno de los trabajadores, en la figura 7 se puede apreciar que el 25% de los trabajadores su estatus es de unión libre, el 37.5% de los trabajadores es soltero(a) y 37.5% de los trabajadores es casado(a). Estos resultados se relacionan con lo que menciona Gómez (2013), en el sentido de que la relación entre la estructura familiar y las percepciones del trabajo ha originado resultados discrepantes: escasa influencia; mayor satisfacción de los trabajadores casados; mayor satisfacción entre solteros; menor satisfacción entre los separados y divorciados.

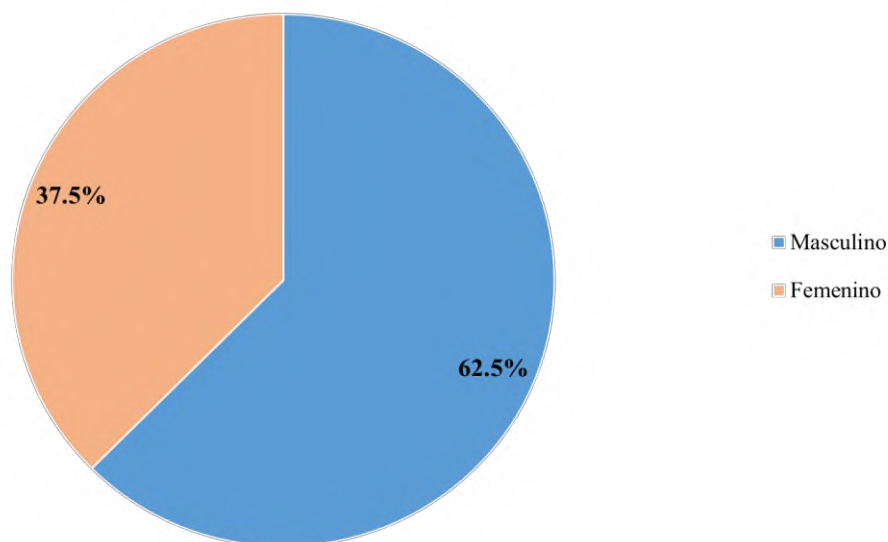
Figura 7. Estado civil de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Al examinar el sexo de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, en la figura 8 se puede apreciar que el 62.5% son hombres y el 37.5% son mujeres, esto coincide con lo que señala la Comunidad Europea (2008), las mujeres y hombres tienden a estar en grupos ocupacionales y sectores económicos similares, sin embargo, los hombres se ubican en una gama más amplia de ocupaciones. Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2014) menciona que, en el mundo del trabajo, los estereotipos de género surgen por interiorizar generalizaciones sobre las capacidades de mujeres y hombres para el trabajo en general y para determinados sectores y tipos de trabajo, en particular. Sin embargo, Robbins y Judge (2009), ratifican que no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje; se debe operar con la suposición de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad en el trabajo.

Figura 8. Sexo de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Después de haber realizado el análisis de los datos personales de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, se puede tener un mejor panorama sobre el recurso humano con el que cuenta dicha empresa. No obstante, esto fue útil para complementar el desarrollo del diagnóstico de puestos individuales.

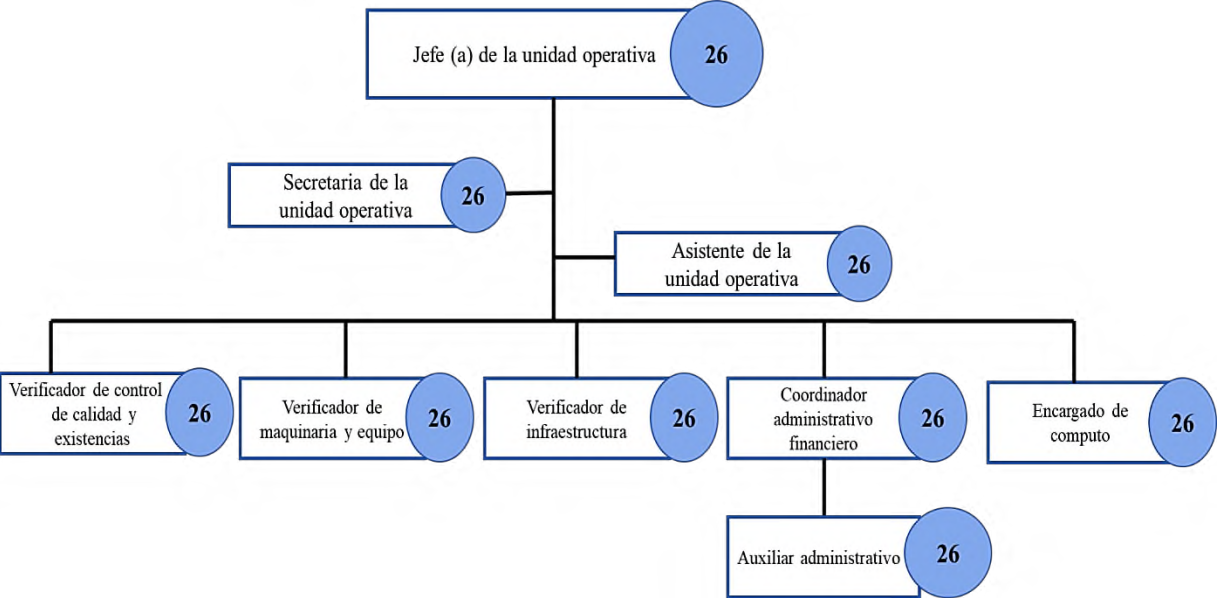
4.2. Análisis de los componentes del diseño y la compatibilidad del puesto individual.

Dada entonces las condiciones personales de los trabajadores, se procedió a realizar el análisis del componente del diseño y la compatibilidad del puesto individual. De acuerdo con Cummings y Worley (2009) el puesto se diseña para realizar una tarea o una serie de tareas y la manera de diseñarlo incide en la eficiencia del individuo o la empresa. Luego entonces, entender las formas y el flujo de trabajo, la manera (vertical u horizontal) en qué se comunican y la estructura organizacional de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 será determinante, pues el DO requiere realizar un proceso de análisis sistémico para poder planear cambios dentro de la

empresa; a fin de mejorar la eficiencia, las habilidades o conocimientos, tanto individualmente como colectivamente, para hacer frente a las debilidades, dificultades y problemas que se presentan en la organización.

Al analizar la estructura organizacional (organigrama) se puede observar que es de tipo funcional (figura 9), cada persona debe de ocupar un puesto diferente, con tareas únicas y específicas. De acuerdo con Múch y García (2012) este tipo de organigrama logra la especialización por parte de los supervisores, lo cual los hace expertos en un conocimiento especial. Según con Hernández et al. (2009) la estructura de la organización se refiere a como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores.

Figura 9. Organigrama de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.



Fuente: tomado de SEGALMEX, 2019.

En las siguientes tablas se muestran la escolaridad, experiencia requerida, conocimientos para ocupar un puesto, ubicación de cada puesto en el organigrama, a quien obedece jerárquicamente, las relaciones internas y externas de cada puesto y, las actividades que deben de desempeñar cada trabajador de acuerdo con el manual de jefes de Unidad Operativa, mismas que son contrastadas con las actividades que realmente son llevadas a cabo (descritas por el trabajador), esto con el fin de verificar la compatibilidad de la tarea y ver hasta qué punto el trabajador está efectuando una tarea completa o parcial; pues la compatibilidad de la tarea es esencial para entender la calidad del trabajo y la efectividad del personal que labora en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. Cabe mencionar, que para esta investigación se utilizó la descripción Global o Genérica de puestos que propone Reyes (2002), pues solo se analiza el contenido de un puesto a grandes rasgos sin describir a detalle las tareas y competencias comprendidas.

En la tabla 9, se muestra que el puesto de verificador de control de calidad y existencias debe desempeñar cuatro actividades de acuerdo con el manual de unidad operativa. Un análisis más detallado nos muestra que el trabajador describe siete actividades que desempeña, de las cuales cuatro son coincidentes con lo que establece el manual, pero existen otras tres actividades que describe el trabajador y que también son llevadas a cabo. Por lo cual, se puede decir que el trabajador conoce las actividades que debe desempeñar.

Tabla 9. Perfil y actividades del puesto de verificador de control de calidad.

Nº2	Perfil B	verificador de control de calidad y existencias
Escolaridad, experiencia y conocimientos requeridos.		Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Licenciatura trunca o carrera técnica, conocimiento en manejo de granos almacenados, control de calidad y manejo de inventarios. Experiencia laboral: Tres años en áreas relacionadas. Paquetería: Office.
Nº		Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa
1		Elaborar reportes de existencias físicas y de calidad del grano de los centros de acopio que conforman la unidad operativa correspondiente.
2		Mantener comunicación permanente entre el jefe del centro y el jefe de la Unidad Operativa correcta operación del programa.
3		Recopilar documentación soporte de corte quincenal de los movimientos generados.
4		Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por sus superiores.

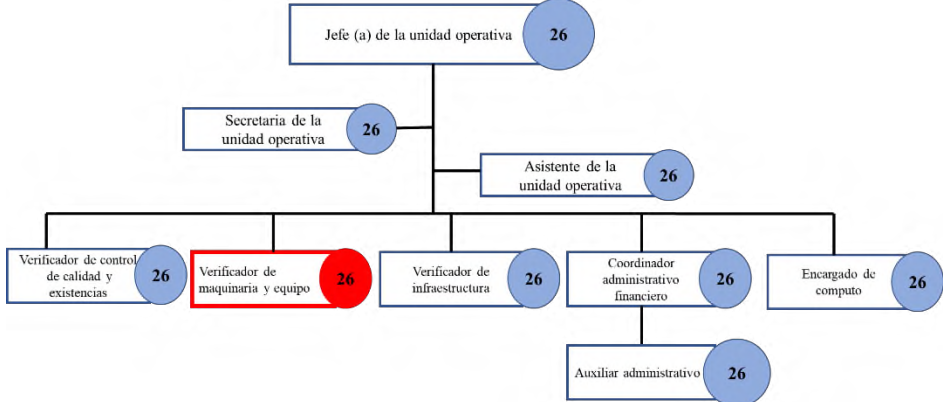
Continuación de la tabla 9.

Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] --- Sec["Secretaria de la unidad operativa 26"] Jefe --- Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] Asistente --- VC["Verificador de control de calidad y existencias 26"] Asistente --- VME["Verificador de maquinaria y equipo 26"] Asistente --- VI["Verificador de infraestructura 26"] Asistente --- CAF["Coordinador administrativo financiero 26"] Asistente --- EC["Encargado de cómputo 26"] CAF --- AA["Auxiliar administrativo 26"] </pre>
Se reporta con	El jefe de la Unidad Operativa.
Relaciones Internas	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Encargado de cómputo. 2.-Verificador de maquinaria y Equipo 3.-Coordinador administrativo financiero 4.- Verificador de infraestructura.
Relaciones Externas	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Jefes de centros de acopio. 2.-Laboratorista. 3.-Capturista. 4.-Auxiliar (vigilante).
N°	Actividades realmente llevadas a cabo
1	Toma de inventarios.
2	Saldo a DICONSA.
3	Reporte de cribado.
4	Corte de mercancía.
5	Registro de movimientos.
6	Sistema SIPREGA.
7	Reporte de graneleros.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 10, se muestra que el puesto de verificador de maquinaria y equipo debe de desempeñar ocho actividades según el manual de jefes de Unidad Operativa. Un análisis más preciso nos muestra que el trabajador describe cuatro actividades que desempeña y son coincidentes con lo que establece el manual. Sin embargo, existen otras actividades que no describió a detalle, lo cual hace suponer que el trabajador desconoce el nombre de las otras actividades que debe de realiza y por lo tanto está realizando una tarea de forma parcial.

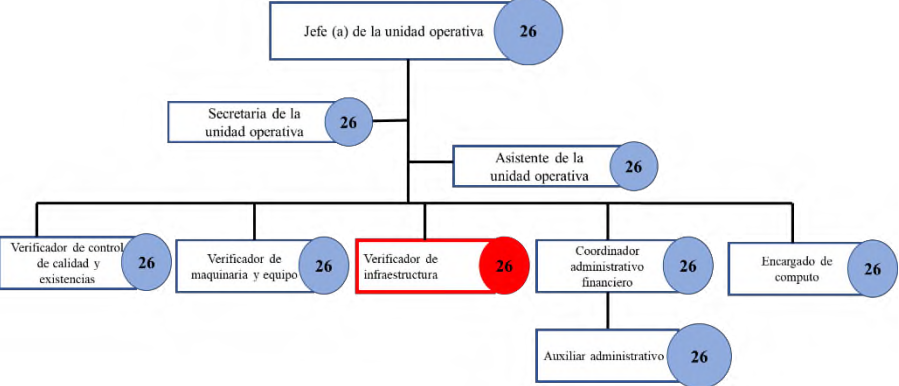
Tabla 10. Perfil y actividades del puesto de verificador de maquinaria y equipo.

Nº3	Perfil B	verificador de maquinaria y equipo
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto	Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Licenciatura trunca o carrera técnica. Ingeniero mecánico agrícola o afín, conocimiento en manejo de inventarios, mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo. Experiencia laboral: Tres años en áreas relacionadas. Paquetería: Office.	
Nº	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa	
1	Supervisar el correcto funcionamiento del equipo de bodega, laboratorio e instalaciones.	
2	Reportar necesidades de maquinaria y equipo.	
3	Vigilar la correcta distribución de los recursos materiales destinados a infraestructura y equipos.	
4	Elaborar programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	
5	Elaborar reportes de movilización y existencias de maquinaria y equipo por unidad operativa.	
6	Mantener comunicación permanente entre el jefe de centro y el jefe de la Unidad Operativa.	
7	Planificar y organizar la periodicidad para levantamiento de inventarios de equipo.	
8	Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por sus superiores.	
Ubicación en el organigrama	 <pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] Secretaria["Secretaria de la unidad operativa 26"] Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] VerificadorCalidad["Verificador de control de calidad y existencias 26"] VerificadorMaquinaria["Verificador de maquinaria y equipo 26"] VerificadorInfraestructura["Verificador de infraestructura 26"] Coordinador["Coordinador administrativo financiero 26"] EncargadoCmputo["Encargado de cómputo 26"] Auxiliar["Auxiliar administrativo 26"] Jefe --- Secretaria Jefe --- Asistente Asistente --- VerificadorCalidad Asistente --- VerificadorMaquinaria Asistente --- VerificadorInfraestructura Asistente --- Coordinador Asistente --- EncargadoCmputo Coordinador --- Auxiliar </pre>	
Se reporta con	El jefe de la Unidad Operativa.	
Relaciones Internas	1.-Encargado de cómputo. 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.-Coordinador administrativo financiero 4.- Verificador de infraestructura.	
Relaciones Externas	1.-Jefes de centros de acopio. 2.-Laboratorista. 3.-Capturista. 4.-Auxiliar (vigilante).	
Nº	Actividades realmente llevadas a cabo	
1	Verificación de centros de acopio en cuanto a calidad, almacenamiento, libro de almacén, maíz, costalera y fumigación.	
2	Reporte de fumigación de la unidad operativa.	
3	Realización de comodatos de centros de acopio.	
4	Realización de liquidación a los centros de acopio.	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 11, se observa como el puesto de verificador de infraestructura debe de desempeñar ocho actividades según el manual de jefes de Unidad Operativa. Un análisis más exacto nos muestra que el trabajador describe siete actividades que desempeña y son coincidentes con lo que establece el manual; por lo cual, se puede decir que el trabajador conoce las actividades que debe de desempeñar, No obstante, existe una actividad que no describe tal vez porque el trabajador desconoce el nombre puntual de la tarea, aunque puede darse el caso si la realiza.

Tabla 11. Perfil y actividades del puesto de verificador de infraestructura.

Nº4	Perfil C	verificador de infraestructura
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto	Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Licenciatura titulado: Ingeniero Civil, Especialización en análisis de estructuras para centros almacenadores de grano. Experiencia laboral: Cinco años en áreas relacionadas.	
Nº	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa	
1	Supervisar el correcto funcionamiento del equipo de bodega, laboratorio e instalaciones.	
2	Reportar necesidades de maquinaria y equipo.	
3	Vigilar la correcta distribución de los recursos materiales destinados a infraestructura y equipos.	
4	Elaborar programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	
5	Elaborar reportes de movilización y existencias de maquinaria y equipo por unidad operativa.	
6	Mantener comunicación permanente entre el jefe de centro y el jefe de la Unidad Operativa.	
7	Planificar y organizar la periodicidad para levantamiento de inventarios de equipo.	
8	Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por sus superiores.	
Ubicación en el organigrama	 <pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] Sec["Secretaria de la unidad operativa 26"] Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] VerCal["Verificador de control de calidad y existencias 26"] VerMaq["Verificador de maquinaria y equipo 26"] VerInf["Verificador de infraestructura 26"] Coord["Coordinador administrativo financiero 26"] EncComp["Encargado de cómputo 26"] AuxAdmin["Auxiliar administrativo 26"] Jefe --- Sec Jefe --- Asistente Asistente --- VerCal Asistente --- VerMaq Asistente --- VerInf Asistente --- Coord Asistente --- EncComp Coord --- AuxAdmin </pre>	
Se reporta con	El jefe de la Unidad Operativa.	
Relaciones Internas	1.-Encargado de cómputo. 2.-Verificador de control de calidad y existencias 3.-Coordinador administrativo financiero 4.- Verificado de maquinaria y Equipo	

Continuación de la tabla 11.

Relaciones Externas	1.-Jefes de centros de acopio. 2.-Laboratorista. 3.-Capturista. 4.-Auxiliar (vigilante).
N°	Actividades realmente llevadas a cabo
1	Visitas quincenales a centros receptores.
2	Revisión de producto en cada bodega.
3	Revisión de reportes de los costales y envió a México quincenalmente.
4	Actualización de inventario de equipo de laboratorio, pesaje y de oficina.
5	Apoyo en visitas a graneleros de Villahermosa Tabasco.
6	Capacitación de personal de centro de acopio sobre problemitas que se presenten.
7	Atención a reuniones de trabajo con otras instituciones, presidentes municipales y organizaciones sociales.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 12, se observa que el puesto de encargado de cómputo debe desempeñar diez actividades según el manual de jefes de Unidad Operativa. Un análisis más exacto nos muestra que el trabajador describe solo una actividad y es coincidentes con lo que establece el manual. No obstante, dar servicio al sistema es una actividad muy amplia y puede abarcar otras actividades que están consignadas en el manual. Sin embargo, se puede decir que el trabajador no conoce puntualmente el nombre de las tareas, lo cual hace suponer que el trabajador no está realizando las otras actividades.

Tabla 12. Perfil y actividades del puesto de encargado de cómputo.

N°5	Perfil D	encargado de cómputo
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto	Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Licenciatura Titulado sistemas computacionales Soporte de equipo de cómputo y manejo de sistemas operativos inherentes al desarrollo de la actividad. Experiencia laboral: Tres años en áreas relacionadas. Paquetería: Office avanzado.	
N°	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa	
1	Elaboración de control de inventario de equipos de cómputo y similares, así como de materiales de consumo, equipo de bodega y laboratorio.	
2	Otorgar mantenimiento al equipo de cómputo y brindar soporte a los usuarios en caso necesario.	
3	Instalación de software para inicio de operaciones en centros de acopio	
4	Verificar y operar los recursos informáticos a su cargo.	
5	Realizar las actividades necesarias para la eficiente explotación, captura, archivo y manejo de los procesos electrónicos de datos.	
6	Coordinar y operar los sistemas de comunicación electrónica de datos de su ámbito de influencia.	

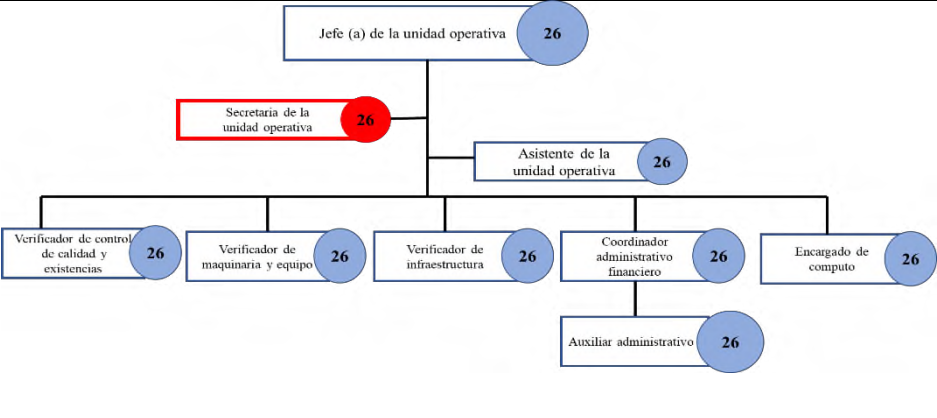
Continuación de la tabla 12.

N°	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa
7	Participar en el desarrollo de aplicaciones específicas según su especialidad.
8	Coordinar, y en su caso, participar en la capacitación necesaria para el correcto uso y aprovechamiento de los recursos informáticos.
9	Tramite de documentación inherente a su cargo.
10	Las demás que le sean encomendadas por sus superiores.
Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] Secretaria["Secretaria de la unidad operativa 26"] Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] Verificador1["Verificador de control de calidad y existencias 26"] Verificador2["Verificador de maquinaria y equipo 26"] Verificador3["Verificador de infraestructura 26"] Coordinador["Coordinador administrativo financiero 26"] Encargado["Encargado de computo 26"] Auxiliar["Auxiliar administrativo 26"] Jefe --- Secretaria Jefe --- Asistente Asistente --- Verificador1 Asistente --- Verificador2 Asistente --- Verificador3 Asistente --- Coordinador Asistente --- Encargado Encargado --- Auxiliar </pre>
Se reporta con	El jefe de la Unidad Operativa.
Relaciones Internas	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Verificador de infraestructura 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.- Coordinador administrativo financiero 4.- Verificado de maquinaria y Equipo 5.- Secretaria de unidad operativa 6.- Asistente de unidad operativa 7.- Auxiliar administrativo financiero.
Relaciones Externas	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Jefes de centros de acopio. 2.- Capturista.
N°	Actividades realmente llevadas a cabo
1	Dar servicio al sistema.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 13, se observa que el puesto de secretaria de unidad operativa debe desempeñar siete actividades según el manual de jefes de unidad operativa. Un análisis más detallado nos muestra que el trabajador describe cuatro actividades que desempeña y son coincidentes con lo que establece el manual. Sin embargo, existen algunas actividades que no describe, tal vez porque el trabajador desconoce el nombre puntual de la tarea, aunque puede darse el caso si las lleva a cabo.

Tabla 13. Perfil y actividades puesto de secretaria.

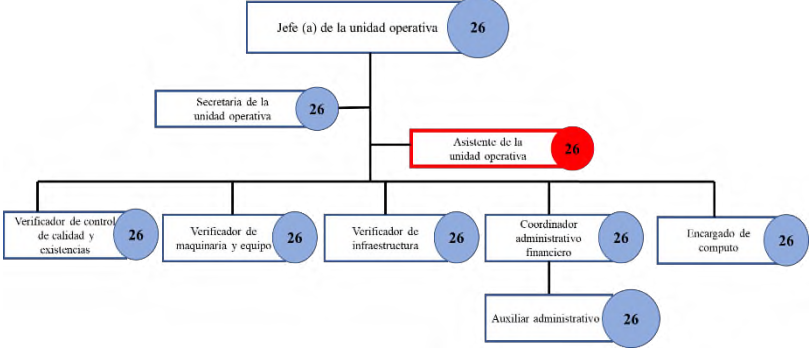
N°6	Perfil F	secretaria de unidad operativa
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto	Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Secundaria más carrera comercial mínima de 2 años, habilidad en el manejo de equipo típico de oficina y computadora. Experiencia laboral: Mínima de un año. Paquetería: Office avanzado.	
N°	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa	
1	Programar, coordinar y ejecutar las actividades secretariales de la unidad operativa y controlar la agenda del coordinador de la misma.	
2	Recibir, registrar la correspondencia, distribuirla y controlar la gestión de los asuntos que se turnan a la gerencia.	
3	Atender llamadas telefónicas y controlar el registro de las oficinas.	
4	Manejar la agenda de trabajo de la unidad operativa.	
5	Capturar los oficios, tarjetas, circulares y demás documentación oficial de la unidad operativa.	
6	Tramitar las firmas de autorización de los oficios.	
7	Las demás que le sean encomendadas por sus superiores.	
Ubicación en el organigrama	 <pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] --- Sec["Secretaria de la unidad operativa 26"] Jefe --- Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] Sec --- Ver1["Verificador de control de calidad y existencias 26"] Sec --- Ver2["Verificador de maquinaria y equipo 26"] Sec --- Ver3["Verificador de infraestructura 26"] Sec --- Ver4["Coordinador administrativo financiero 26"] Sec --- Ver5["Encargado de computo 26"] Asistente --- Ver4 Ver4 --- Aux["Auxiliar administrativo 26"] </pre>	
Se reporta con	El jefe de la unidad operativa.	
Relaciones Internas	1.-Verificador de infraestructura 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.-Coordinador administrativo financiero 4.- Verificado de maquinaria y Equipo	
Relaciones Externas	1.-Jefes de centros de acopio. 2.-Capturista.	
N°	Actividades realmente llevadas a cabo	
1	Realizar actividades que me encomienda el jefe de la Unidad Operativa.	
2	Recibir al personal que vine a ver al jefe de la Unidad Operativa.	
3	Recepción de llamadas.	
4	Escaneo de documentación y Sacar copias de documentos.	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 14, se observa que el puesto de asistente de unidad operativa, debe desempeñar siete actividades según el manual de jefes de unidad operativa. Un análisis más

preciso nos muestra que el trabajador describe dos actividades que desempeña y son coincidentes con lo que establece el manual. No obstante, existen algunas actividades que no describe, tal vez porque el trabajador desconoce puntualmente el nombre de la tarea, lo cual hace suponer que el trabajador no está realizando las otras actividades.

Tabla 14. Perfil y actividades del puesto de asistente de unidad operativa.

Nº7	Perfil G	asistente de unidad operativa
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto	Áreas de conocimiento y nivel mínimo de estudios: Secundaria más carrera comercial mínima de 2 años, habilidad en el manejo de equipo típico de oficina y computadora. Experiencia laboral: Mínima de seis meses. Paquetería: Office avanzado.	
Nº	Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa	
1	Realizar actividades de entrega, recepción y archivo de los documentos generados en su área de adscripción.	
2	Entregar información, documentos o correspondencia en las diferentes áreas y recabar los acuses correspondientes.	
3	Recibir, manejar y controlar la correspondencia que llegue a su área de adscripción.	
4	Resguarda la documentación recibida y guarda los acuses en los archiveros correspondientes.	
5	Engargolar documentos de acuerdo a lo instruido.	
6	Organizar carpetas para reuniones del área de adscripción.	
7	Realizar trámites ante entidades u instituciones bancarias.	
Ubicación en el organigrama	 <pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] --- Secretaria["Secretaria de la unidad operativa 26"] Jefe --- Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] Asistente --- Verificador1["Verificador de control de calidad y existencias 26"] Asistente --- Verificador2["Verificador de maquinaria y equipo 26"] Asistente --- Verificador3["Verificador de infraestructura 26"] Asistente --- Coordinador["Coordinador administrativo financiero 26"] Asistente --- Encargado["Encargado de computo 26"] Coordinador --- Auxiliar["Auxiliar administrativo 26"] </pre>	
Se reporta con	El jefe de la Unidad Operativa.	
Relaciones Internas	1.- Verificador de infraestructura 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.- Coordinador administrativo financiero 4.- Verificado de maquinaria y Equipo	
Relaciones Externas	1.- Jefes de centros de acopio. 2.- Capturista.	
Nº	Actividades realmente llevadas a cabo	
1	Coordinar la apertura de la oficina.	
2	Revisar la documentación oficial.	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 15, se observa que el puesto de coordinador administrativo financiero, sus actividades no se estipula en el manual de jefes de unidad operativa. Sin embargo, el trabajador describe cuatro actividades que desempeña. Por lo cual, se puede decir que el trabajador conoce las actividades que debe desempeñar. Sin embargo no se puede hacer una comparativa de sus actividades.

Tabla 15. Perfil y actividades del puesto de coordinador administrativo financiero.

Nº8	Perfil H	coordinador administrativo financiero
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto		Sin descripción en el manual de jefes de unidades operativas.
Nº		Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa
1		Sin existencia de actividades en el manual de jefes de unidades operativas.
Ubicación en el organigrama		
Se reporta con		El jefe de la unidad operativa.
Relaciones Internas		1.-Verificador de infraestructura 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.-Coordinador administrativo financiero 4.- Verificado de maquinaria y Equipo
Relaciones Externas		1.-Jefes de centros de acopio. 2.-Laboratorista. 3.-Capturista. 4.-Auxiliar (vigilante).
Nº		Actividades realmente llevadas a cabo
1		Hacer adecuaciones presupuestales para maniobras generales.
2		Reporte de alta y bajas de personal.
3		Checar pago de productores.
4		Vigilar pago del personal.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En la tabla 16, se observa que, para el puesto de auxiliar administrativo financiero, sus actividades no se estipulan en el manual de jefes de unidad operativa. Sin embargo, el trabajador describe diez actividades que desempeña, es decir, conoce las actividades que debe desempeñar, aunque no se puede hacer una comparativa de sus actividades.

Tabla 16. Perfil y actividades del puesto de auxiliar administrativo financiero.

Nº8	Perfil H	auxiliar administrativo financiero
Escolaridad y/o experiencia requerida y/o conocimientos; para ocupar el puesto		Sin descripción en el manual de jefes de unidades operativas.
Nº		Actividades a desarrollar según el manual de unidad operativa
1		Sin existencia de actividades en el manual de jefes de unidades operativas.
Ubicación en el organigrama		<pre> graph TD Jefe["Jefe (a) de la unidad operativa 26"] Sec["Secretaria de la unidad operativa 26"] Asistente["Asistente de la unidad operativa 26"] Ver1["Verificador de control de calidad y existencias 26"] Ver2["Verificador de maquinaria y equipo 26"] Ver3["Verificador de infraestructura 26"] Coord["Coordinador administrativo financiero 26"] Enc["Encargado de computo 26"] Aux["Auxiliar administrativo 26"] Jefe --- Sec Jefe --- Asistente Jefe --- Ver1 Jefe --- Ver2 Jefe --- Ver3 Jefe --- Coord Jefe --- Enc Coord --- Aux style Aux stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>
Se reporta con		El coordinador administrativo financiero
Relaciones Internas		1.- Verificador de infraestructura 2.- Verificador de control de calidad y existencias 3.- Verificado de maquinaria y Equipo
Relaciones Externas		1.- Jefes de centros de acopio.
Nº		Actividades realmente llevadas a cabo
1		Control de información del personal.
2		Apoyo en colaboración de documentos.
3		Revisión de facturas.
4		Cierres contables.
5		Apoyo en la elaboración de pólizas.
6		Control de documentos.
7		Apoyo en la comprobación de gastos.
8		Apoyo en la elaboración de conciliaciones bancarias.
9		Revisión de lista de raya.
10		Apoyo en el control contable y administrativo.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Después de haber analizado el perfil de cada puesto y la compatibilidad de la tarea de cada uno de los trabajadores la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, el análisis muestra que las personas que laboran en esta empresa tienen las competencias y estudios necesarios para ejecutar sus tareas completamente, sin embargo no describieron puntalmente cada actividad que estipula el manual de unidad operativa, lo cual hace suponer que el trabajador no está realizando las otras actividades que le corresponde.

No obstante, previo a la aplicación del cuestionario, se realizaron algunas preguntas abiertas para captar información que complementaran los resultados del diagnóstico, por lo cual este tipo de preguntas ayudaron a determinar que existen tres causas que limitan a los trabajadores al momento de describir de manera puntual sus actividades; las cuales son: 1) no se les dan por escrito las actividades que deben desempeñar, 2) al empleado no se le da un curso de inducción al momento de ingresar a la empresa y, 3) la falta de comunicación al momento de asignar las tareas o actividades que deben realizar. Situación que coincide con lo que menciona García (2014), que tanto el ingreso de un nuevo empleado a la organización, como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas. Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos.

Por lo antes expuesto y descrito, se recomienda aplicar la intervención del subtipo: diseño estructural, debido a que en ella se identifican las carencias y necesidades que se tienen en el desempeño de las tareas, los departamentos y los puestos de trabajo, para darle una mayor coherencia a la organización. Además de que están dirigidas a mejorar la estructura de la organización, mediante la mejora de los puestos de trabajo, de tal forma que pueda aumentar la calidad laboral (Cummings y Worley, 2009). Por otra parte se exhorta a que se diseñen cursos de inducción a los empleados de nuevo ingreso; además de proporcionar por escrito las tareas que deben de realizar los trabajadores, con el fin de que puedan desempeñarse mejor y se logre algunas mejoras en la eficiencia de la organización.

Al respecto, Cummings y Worley (2009) mencionan que el diseño de puesto ha de monitorearse y ajustarse de manera continua, ya que crece con la enseñanza, la capacitación y la experiencia. Esto quiere decir que es un proceso cíclico, que a pesar de que el empleado ya es de planta, se le debe de seguir enseñando, adiestrando y evaluando. De esta forma el empleado incrementará su desempeño y conocerá mejor las actividades que debe de hacer y no pasará por alto ninguna de las tareas que debe de llevar a cabo. Hernández et al. (2009) sostiene que el puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa básica de la empresa, ahora lo es la persona, a la que se le evalúa no sólo en función de lo que sabe (conocimientos), sino por lo que sabe hacer (habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes). Es lo que se denomina modelo de gestión por competencias.

En el siguiente apartado se mostrarán los resultados de la evaluación diagnóstica, debido a que es la parte medular de esta investigación. Lo cual tiene mucha relación con la gestión por competencias y las salidas (resultados) del modelo diagnóstico, ya que se analizarán temas como: la satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado, la comunicación, las habilidades gerenciales del jefe, los procedimientos de trabajo, la carga de trabajo y remuneración, el trabajo en equipo, la capacitación, la calidad en el servicio y las expectativas de este trabajo de investigación. Mediante los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, fue posible detectar las áreas que requieren de un diseño de intervención que ayude a mejorar esos resultados para tener una organización más eficiente. De acuerdo con Cummings y Worley (2009) los buenos resultados (salidas) laborales generan: gran calidad de desempeño individual y grupal, comunicación eficiente, gran satisfacción en el trabajo y mejoras en la eficiencia de la organización.

4.3. Resultados del diagnóstico para desarrollar la propuesta de intervención en DO

En este apartado se presenta un análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico general, del diagnóstico general segmentado por sexo y del diagnóstico de cada una de las nueve variables

Estudiadas; lo anterior con el fin de tener las bases para diseñar una propuesta de intervención, partiendo de las necesidades identificadas en la organización².

4.3.1. Resultados del diagnóstico general

En la tabla 17 se muestran los valores medios de las variables estudiadas; se observa que 3 de las 9 variables alcanzaron una puntuación por debajo de 4, es decir, las respuestas a las preguntas en dichas variables según la opinión personal de cada trabajador están en el rango “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que son aspectos a los que se le deben de prestar atención debido a que se muestra cierta debilidad en estas áreas, lo cual permite al practicante del DO conocer en qué aspectos ha de trabajar y que áreas atender al desarrollar una propuesta de intervención. La puntuación media de las variables más bajas fue: procedimientos de trabajo (3.57), comunicación (3.74) y carga de trabajo y remuneración (3.75).

Se encontró que 4 de las 9 variables estudiadas alcanzaron una puntuación por arriba de 4, ubicándose en el rango “de acuerdo” según la opinión de los trabajadores, destacando las variables: calidad en el servicio (4.11), trabajo en equipo (4.12) y habilidades gerenciales del jefe (4.38), lo que significa que son áreas en la organización que cuentan con fortalezas y que para fines de este estudio no requieren de un tratamiento o atención del practicante del DO, dado que estos aspectos se han desarrollado adecuadamente dentro de la organización.

Por otra parte, se puede suponer que existe una relación entre el trabajo en equipo y la comunicación y, puede llegar a parecer contradictorio que la variable comunicación tuviera una puntuación media más baja, en comparación con la variable trabajo en equipo. Sin embargo Robbins y Judge (2009) mencionan que el trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que requiera más recursos. Por ende, los equipos de trabajo tienen más demanda de comunicación, lo cual genera fricciones y conflictos que hay que manejar y controlar de manera eficiente, como bien lo muestran los resultados de dichas variables.

² Un resumen ejecutivo de dichos resultados fue entregado al jefe de la Unidad Operativa No. 26, dejando constancia en un oficio respectivo de entrega (anexo 6).

Tabla 17. Puntuación de las variables estudiadas en el diagnóstico general.

Variable	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado	4.0475**	0.7197
Comunicación	3.7413*	0.9252
Habilidades gerenciales del jefe	4.3875**	0.6245
Procedimientos de trabajo	3.5787*	0.8652
Carga de trabajo y remuneración	3.7512*	0.8741
Trabajo en equipo	4.1285**	0.4261
Capacitación	4.0012	0.7967
Calidad en el servicio	4.1137**	0.9322
Expectativa	3.7533	0.981

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Puesto que el DO contempla a la organización como un sistema y al planear una estrategia para generar cambios dentro de las organizaciones se deben de comprender sus partes (subsistema), se consideró que conocer la opinión de los hombres y las mujeres ayudaría a entender quienes perciben mayores problemas o dificultades dentro de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado.

4.3.2. Resultados del diagnóstico general segmentado por sexo

Un análisis más detallado de las variables estudiadas se muestra en la tabla número 18, donde los datos fueron segmentados por el sexo de los trabajadores. De manera general la puntuación media total de los hombres fue de 3.91, indicando que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la situación que guarda la empresa según el total de variables estudiadas; mientras que la puntuación media total de las mujeres fue de 4.06 indicativo de que están “de acuerdo” con el total las variables estudiadas y con la situación que prevalece en la empresa. Lo anterior revela que los hombres perciben mayores problemas o dificultades dentro de la organización en contraste con las mujeres, aspecto que debería tomarse en cuenta al momento de desarrollar una propuesta de intervención.

En el caso de los hombres se observa que 3 de las 9 variables tienen la puntuación media por debajo de 4, lo que indica que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con respecto a las variables: comunicación (3.75), procedimientos de trabajo (3.75) y carga de trabajo y remuneración (3.75). En el grupo de mujeres, en 3 de las 9 variables tienen la puntuación media

por debajo de 4, lo que significa que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con respecto a las variables: procedimientos de trabajo (3.29) comunicación (3.71) y carga de trabajo y remuneración (3.75). Dado que las variables con la puntuación media más baja son las mismas para los hombres y las mujeres, una explicación podría corresponder a que comparten el mismo lugar de trabajo, tienen las mismas necesidades y carencias laborales. Aspecto que se tomaran en cuenta al momento de desarrollar una propuesta de intervención.

Al analizar los aspectos positivos o fortalezas de la empresa, en el caso de los hombres se puede observar que 3 de las 9 variables tienen la puntuación media por arriba de 4 afirmando que están “de acuerdo” con respecto a las variables: trabajo en equipo (4.03), satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña (4.10) y las habilidades gerenciales del jefe (4.28). En el caso de las mujeres se observa que 3 de las 9 variables tienen la puntuación media por arriba de 4 afirmando que están “de acuerdo” con respecto a las variables: trabajo en equipo (4.29), expectativa (4.54) y habilidades gerenciales del jefe (4.56). Si bien, en los aspectos positivos o fortalezas, solo se coincide en dos variables en común una explicación razonable de esta situación podría ser que el jefe de la Unidad Operativa tiene sus habilidades gerenciales desarrolladas, por lo cual, eso le ayuda a liderar al equipo de trabajo y a que los compañeros de trabajo se apoyen y exista un ambiente sano de trabajo.

Tabla 18. Puntuación de las variables estudiadas segmentada por el sexo.

Variable	Hombres		Mujeres	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña	4.10**	0.60	3.96	0.60
Comunicación	3.75*	0.91	3.71*	0.90
Habilidades gerenciales del jefe	4.28**	0.49	4.56**	0.77
Procedimientos de trabajo	3.75*	0.47	3.29*	0.95
Carga de trabajo y remuneración	3.75*	0.52	3.75*	1.28
Trabajo en equipo	4.03**	0.19	4.29**	0.64
Capacitación	3.85	0.82	4.25	0.76
Calidad en el servicio	3.85	0.82	4.25	0.76
Expectativa	3.85	0.81	4.54**	0.69
Total promedio	3.9122		4.0666	

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.3. Variable 1: Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado

La puntuación media total de la variable 1 es de 4.04, con una desviación estándar de 0.71 (tabla 17), lo que indica que los trabajadores afirman estar “de acuerdo” al sentirse satisfechos con la empresa y el trabajo que desempeñan. Un análisis más detallado de los ítems que integran esta variable (tabla 19), exponen que los ítems 1 y 6 muestran valores medios más bajos en comparación con los otros, indicando que los trabajadores afirman que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que “la institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia” (3.75), al igual que “la institución reconoce el trabajo que realizo” (3,87). Situación que concuerda con lo que señalan Robbins y Judge (2009) en que la satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelven los trabajadores pues los individuos que tienen evaluaciones positivas son aquellos que le son estimuladas su utilidad y capacidad básica y que están más satisfechos con su trabajo que aquellos que no le son estimuladas.

Se encontraron aspectos positivos o fortalezas pues los ítems 2 y 8 muestran valores medios más altos en comparación con los otros, indicando que los trabajadores afirman que están entre “de acuerdo a totalmente de acuerdo” sobre: “Me siento orgulloso de trabajar en la institución” (4.25) y “en general, estoy satisfecho con mi trabajo” (4.50). Situación que coincide con lo que menciona Newstrom (2007), en el sentido de que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables con los que los empleados perciben su trabajo. Asimismo, un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz, 2002) y que los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto (Robbins y Judge, 2009).

Tabla 19. Puntuación de la variable 1: Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado.

Pregunta	Media	Desviación estándar
1.-La institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia.	3.87*	.354
2.-Me siento orgulloso de trabajar en la institución.	4.25**	1.389
3.-La gente piensa que trabajo en una institución de mucho prestigio.	4.00	.756
4.-Mi éxito es el éxito de la institución.	4.00	1.309
5.-La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.	4.13	.354
6.-La institución reconoce el trabajo que realizo	3.75*	.707
7.-El grado de satisfacción dentro de la institución es muy alto.	3.88	.354
8.-En general, estoy satisfecho con mi trabajo.	4.50**	.535

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.4. Variable 2: Comunicación

La puntuación media total de la variable 2 es de 3.74, con una desviación estándar de 0.92 (tabla 17), indicando que los trabajadores afirman “no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el flujo de mensajes entre los miembros de la organización de manera vertical y horizontal. Un análisis más minucioso de los ítems que integran esta variable (tabla 20) revelan que los ítems 9, 22 y 23 tienen valores medios más bajos en comparación con los otros ítems, mostrando que los trabajadores “no están ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que “me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)” (3.38), “he recibido algunos programas de capacitación” (3.13) y “me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución” (3.38). Situación similar a lo que menciona Chiavenato (2009) en que los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

Asimismo, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para compartir información o explicar las cosas, y que las explicaciones “darán pie a un sin fin de embrollos” (Robbins y Judge, 2009). Whetten y Cameron (2011) ratifican que una comunicación ineficaz puede llevar a los individuos a detestarse, ofenderse, perder la confianza, rehusarse a escucharse y a estar en desacuerdo entre sí, así como ocasionar una gran cantidad

de diferentes problemas interpersonales. Estos problemas originan un flujo restringido de comunicación, mensajes imprecisos y malas interpretaciones de significados.

Se encontraron aspectos positivos pues los ítems 13, 14 y 26 muestran valores medios más altos en comparación con los otros Ítems, indicando que los trabajadores afirman estar “totalmente de acuerdo” con respecto a que “el jefe de la Unidad Operativa se comunica con todos los que trabajamos aquí” (4.63), “es posible comunicarse con el jefe de la Unidad Operativa” (4.63) y “la información que obtengo de la empresa es mediante: el jefe de la Unidad Operativa” (4.50). Esta situación coincide con Whetten y Cameron (2011) al decir que la comunicación respetuosa e igualitaria es especialmente importante cuando una persona con un *status* más elevado interactúa con una persona de uno más bajo debido a que es fácil para los subordinados sentirse invalidados dado que tienen acceso a menos poder e información que sus directivos. Robbins y Judge (2009) ratifican que la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.

Tabla 20. Puntuación de la variable 2: Comunicación.

Pregunta	Media	Desviación estándar
9.-Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)	3.38*	.916
10.-Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar en esta institución	3.88	1.246
11.-Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la institución.	3.50	1.309
12.-En la institución recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan	3.50	.756
13.-El jefe de la Unidad Operativa se comunica con todos los que trabajamos aquí	4.63**	.518
14.-Es posible comunicarse con el jefe de la Unidad Operativa	4.63**	.744
15.-Puedo proponer nuevas ideas	4.00	.535
16.-Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela	3.88	.991
17.-Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor	4.13	.835
18.-Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla	3.75	.886
19.-Las prestaciones que recibo son adecuadas	4.13	.641
20.-Se cuáles son los objetivos y metas de la institución	4.38	.518
21.-Conozco las políticas del personal	3.75	.707
22.-He recibido algunos programas de capacitación	3.13*	1.458

Continuación de la tabla 20.

Pregunta	Media	Desviación estándar
23.-Me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución.	3.38*	1.061
24.-Me informan de los cambios en los procedimientos o los sistemas	3.88	.354
25.-Conozco los reglamentos/normativas necesarias para realizar mi trabajo.	3.75	1.165
La información que obtengo de la empresa es mediante:		
26.-El jefe de la Unidad Operativa	4.50**	.756
27.-Los verificadores	3.43	1.397
28.-Mis compañeros de Trabajo	3.17	.753
29.-Circulares, memos o boletines informativos	3.33	1.506
30.-Rumores o chismes	2.20	1.304

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.5. Variable 3: Habilidades gerenciales del jefe

La puntuación media total de la variable 3 es de 4.38, con una desviación estándar de 0.62 (tabla 17), lo que indica que los trabajadores afirman estar “de acuerdo” con las habilidades gerenciales que posee el jefe de la Unidad Operativa. Un análisis más preciso de los ítems de esta variable (tabla 21) revelan que el ítem 37 muestra valores medios más bajos en comparación con los otros ítems, es decir, los trabajadores están “de acuerdo” de “Cuando realizo bien mi trabajo el jefe de la Unidad Operativa me reconoce felicitándome y/o alentándome” (4.13). Situación que se asemeja con lo que proponen Whetten y Cameron (2011) al decir que los directivos pueden ayudar a los trabajadores a sentirse cada vez con mayor poder si les ayudan a desarrollar la conciencia de que pueden tener éxito pues el reconocimiento y la celebración de los pequeños triunfos genera un impulso que lleva a las personas a sentirse facultadas y capaces.

Se encontraron fortalezas pues los ítems 32, 33, 35 y 43 muestran valores medios más altos en comparación con los otros, indicando que los trabajadores están “totalmente de acuerdo” en que “el jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que espera de mí” (4.50), “el jefe de la Unidad Operativa es un buen líder” (4.50), “el jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que hago bien y mal” (4.63) y “el jefe de la Unidad Operativa se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros”(4.75). Situación que coincide con lo que expresa Chiavenato (2009), que el gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto

comportamiento de los subordinados. En tanto Robbins y Judge (2009) mencionan que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada pues una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes, es decir, el verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas (Chiavenato, 2009).

Tabla 21. Puntuación de la variable 3: Habilidades gerenciales del jefe.

Pregunta	Media	Desviación estándar
32.-El jefe de la Unidad Operativa se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros	4.75**	.463
33.-El jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que hago bien y mal	4.63**	.744
34.-El jefe de la Unidad Operativa platica conmigo y me dice en qué debo mejorar mi trabajo	4.25	.707
35.-El jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que espera de mí	4.50**	.535
36.-El jefe de la Unidad Operativa me dice lo que puedo esperar de él	4.25	.707
37.-Cuando realizo bien mi trabajo el jefe de la Unidad Operativa me reconoce felicitándome y/o alentándome	4.13*	.835
38.-El jefe de la Unidad Operativa acepta que yo diga lo que pienso	4.25	.707
39.-El jefe de la Unidad Operativa me deja participar en la solución de los problemas de trabajo	4.38	.518
40.-Estoy contento con el trato que me da el jefe de la Unidad Operativa	4.38	.518
41.-El jefe de la Unidad Operativa conoce el proceso o las actividades de mi área de trabajo	4.38	.518
42.-El jefe de la Unidad Operativa dirige mi departamento de forma adecuada	4.25	.707
43.-El jefe de la Unidad Operativa es un buen líder	4.50**	.535

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.6. Variable 4: Procedimientos de trabajo

La puntuación media total de la variable 4 es 3.57, con una desviación estándar de 0.86 (tabla 17), lo que indica que los trabajadores “no están ni de acuerdo ni en desacuerdo” con los procedimientos de trabajo que se llevan en la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. Un análisis más detallado de los ítems de esta variable (tabla 22) detalla que los ítems 50 y 51

tienen valores medios más bajos en comparación con los otros y que los trabajadores están “en desacuerdo” en que “para hacer bien mi trabajo yo recibo: la calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito” (2.88) y “para hacer bien mi trabajo yo recibo: los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito” (2.62). Lo cual coincide con lo que expresa Fernández (s.f.) en que toda empresa debería desarrollar los procedimientos necesarios para conformar un sistema de gestión de la prevención orientado a la eficacia, lograr una baja siniestralidad, lugares de trabajos dignos y saludables, herramientas y materiales en buen estado y una opinión favorable de los trabajadores respecto a las actuaciones que se gestan en la empresa.

Se encontraron fortalezas pues los ítems 44 y 45 muestran valores medios más altos en comparación con los otros, indicando que los trabajadores están “totalmente de acuerdo” sobre “conocer perfectamente lo que se espera de mi trabajo” (4.50) y “las normas de calidad establecidas por la empresa son adecuadas para mi trabajo” (4.62). Una explicación de esta situación quizás sea que todos los trabajadores cuentan con estudio universitarios y tienen una antigüedad mayor a dos años, lo cual les ha permitido generar conocimientos y experiencias para desarrollar adecuadamente sus actividades.

Tabla 22. Puntuación de la variable 4: Procedimientos de trabajo.

Pregunta	Media	Desviación estándar
44.-Conozco perfectamente lo que se espera de mi trabajo	4.50**	.535
45.-Conozco bien las normas de calidad y los procedimientos que debo seguir en mi trabajo	4.38	.744
46.-Las normas de calidad establecidas por la empresa son adecuadas para mi trabajo	4.62**	.518
47.-Los procedimientos son adecuados para llevar a cabo mi trabajo	3.50	1.195
48.-Las máquinas, equipo y herramientas con las que hago mi trabajo son las adecuadas	3.00	1.069
49.-La cantidad de materiales, equipo o herramientas que necesito	3.13	1.126
50.-La calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito	2.88*	.991
51.-Los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito	2.62*	.744

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.7. Variable 5: Carga de trabajo y remuneración

La puntuación media total de la variable 5 es de 3.75, con una desviación estándar de 0.87 (tabla 17), lo que indica que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la carga de trabajo que se les asigna y la remuneración que perciben por parte de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. Un análisis más detallado de los ítems que integran la variable (tabla 23) revelan que los ítems 54 y 56 muestran valores medios más bajos en comparación con los otros y, que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que “el trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución” (3.50) y “mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año” (3.50). Esto coincide con lo que sostienen Robbins y Judge (2009) en que las aptitudes de los miembros del equipo revelan algunos hechos interesantes sobre la composición y el desempeño del equipo, como cuando la tarea entraña mucho razonamiento (solución de un problema complejo en la reingeniería de una línea de montaje) y, equipos muy aptos (compuestos en su mayoría por miembros inteligentes) se desempeñan mejor, en especial si la carga de trabajo está distribuida en forma equitativa.

Se encontraron aspectos positivos pues los ítems 55 y 58 muestran valores medios más altos en comparación con los otros, donde los trabajadores están “de acuerdo” con “se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo” (4.25) y “toman en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es justa” (4.00). Lo anterior coincide con lo que expresan Hernández et al. (2009) en que profesionalizar es fundamental para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan con claridad su misión y visión empresarial y que sus empleados logren mayor nivel de compromiso e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Robbins y Judge (2009) mencionan que el pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables, sin embargo, cuando el pago se liga con el desempeño, los ingresos del empleado son un reconocimiento a su contribución y no una forma de adquirir derechos. Con el tiempo, quienes rinden poco ven que su salario se estanca, en tanto quienes rinden mucho disfrutan de aumentos en su paga proporcionales con sus aportaciones.

Tabla 23. Puntuación de la variable 5: Carga de trabajo y remuneración.

Pregunta	Media	Desviación estándar
52.-La carga de trabajo que tengo es razonable y justa	3.63	.916
53.-El horario normal de trabajo es suficiente para alcanzar a cubrir mi carga de trabajo	3.75	.886
54.-El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución	3.50*	.926
55.-Se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo	4.25**	.463
56.-Mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año	3.50*	1.069
57.-La forma de fijar salarios es equitativa	3.63	.916
58.-Tomando en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es justa	4.00**	.535
59.-Mi compensación es mejor que la que me ofrecerían en otras instituciones similares	3.75	1.282

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.8. Variable 6: Trabajo en equipo

La puntuación media total de la variable 6 es 4.12, con una desviación estándar de 0.42 (tabla 17), indicando que los trabajadores están “de acuerdo” con el trabajo en equipo que se realiza al llevar a cabo en actividades que estipula la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. Un análisis por ítems que integran la variable (tabla 24), muestra que el ítem 64 tiene el valor medio más bajo indicando que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con “Nuestro jefe nos evalúa por nuestro trabajo en equipo” (3.88). De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) algunos directivos evalúan a sus equipos de trabajo para ayudarlos a lograr resultados increíbles, sin embargo, los equipos no funcionan todo el tiempo en todas las organizaciones y por lo tanto los directivos deben decidir cuándo deben organizarse en equipo.

Por su parte los ítems 61 y 62 muestran valores medios más altos indicando que los trabajadores están “de acuerdo” con que “existe un ambiente de compañerismo” (4.25) y “tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo” (4.25), situación similar a lo que propone Maristany (2007) al mencionar que el trabajo en equipo se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los

esquemas habituales y, Robbins y Judge (2009) ratifican que el trabajo en equipo ayuda mucho para mejorar la eficacia de la comunicación.

Tabla 24. Puntuación de la variable 6: Trabajo en equipo.

Pregunta	Media	Desviación estándar
60.-Trabajamos en equipo para lograr las metas	4.13	.354
61.-Existe un ambiente de compañerismo	4.25**	.463
62.-Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo	4.25**	.463
63.-Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestra institución	4.13	.354
64.-Nuestro jefe nos evalúa por nuestro trabajo en equipo	3.88*	.641
65.-Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo	4.13	.354
66.-Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo	4.13	.354

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.9. Variable 7: Capacitación

La puntuación media total de la variable 7 es: 4.00 con una desviación estándar de 0.79 (tabla 17), indicando que los trabajadores están “de acuerdo” con la capacitación que han recibido por parte de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. Un análisis detallado de los ítems de esta variable (tabla 25) revela que los ítems 69 y 73 muestran valores medios más bajos en comparación con los otros y, que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que “la institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos” (3.62) y “después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí” (3.63). Por lo tanto, se recomienda diseñar un programa de capacitación para los puestos claves, como el coordinador administrativo financiero, el verificador de control de calidad y existencias, el verificador de maquinaria y equipo y el verificador de infraestructura. Lo anterior concuerda con lo que propone Chiavenato (2010) al decir que la capacitación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Asimismo, Dessler (2009) reconoce que la capacitación es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben ignorar.

Se encontraron fortalezas pues los ítems 70, 71 y 72 muestran valores medios más altos indicando que los trabajadores están de acuerdo con “cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir” (4.25), “la capacitación que recibo está relacionada con mi trabajo” (4.25) y “en mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación” (4.25). Situación que se asemeja a lo que propone Chiavenato (2010) al señalar que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, en tanto Robbins y Judge (2009) mencionan que el éxito de la capacitación también depende del individuo pues si no está motivado para aprender se beneficiará muy poco.

Tabla 25. Puntuación de la variable 7: Capacitación.

Pregunta	Media	Desviación estándar
67.-La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo	4.13	.835
68.-La capacitación que he recibido ha sido oportuna, es decir, cuando la necesitaba	4.00	.756
69.-La institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos	3.62*	.744
70.-Cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir	4.25**	.463
71.-La capacitación que recibo está relacionada con mi trabajo	4.25**	.707
72.-En mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación	4.25**	.707
73.-Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí	3.63*	.916
74.-Yo soy el principal responsable de mi propio desarrollo y profesional	3.88	1.246

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.10. Variable 8: Calidad en el servicio

La puntuación media total de la variable es de 4.11, con una desviación estándar de 0.93 (tabla 17), indicando que los trabajadores están “de acuerdo” con la calidad del servicio que brindan a los productores que acuden a las instalaciones de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. El análisis de los ítems que integran la variable (tabla 26) muestra que el ítem 75 tiene

el valor medio más bajo, indicando que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de que “En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución es mejor” (3.63). Una posible explicación se debe a que los trabajadores consideran que hay aspectos que se deben mejorar en cuanto al servicio al cliente, aspecto que es coincidente con lo que propone García (2016) al mencionar que el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo.

Sin embargo, existen fortalezas pues los ítems 77 y 79 muestran valores medios más altos en estas variables, indicando que los trabajadores están “de acuerdo” de que “la institución ha realizado cambios para mejorar” (4.25) y de que “yo soy el principal responsable de la calidad de mi trabajo” (4.38). Una explicación a lo anterior, podría ser que los trabajadores se sienten seguros de cumplir con su trabajo al tener estudios de nivel superior y por la capacitación que les ha brindado la institución, situación que corrobora Gonzales y Tarrogo (2008) al decir que después de un adecuado programa de capacitación los asistentes vuelven al puesto de trabajo contentos y motivados aunado a una serie de factores complementarios a la capacitación como la oportunidad de expresarse.

Tabla 26. Puntuación de la variable 8: Calidad en el servicio.

Pregunta	Media	Desviación estándar
75.-En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución es mejor	3.63*	1.302
76.-Lo más importante para la institución es tener contentos a los productores	4.13	1.458
77.-La institución ha realizado cambios para mejorar	4.25**	.707
78.-La institución tiene planes adecuados para elevar la calidad de nuestros servicios	4.13	.641
79.-Yo soy el principal responsable de la calidad de mi trabajo	4.38**	.518
80.-La institución da un buen servicio a otros centros de acopio	4.13	.835
81.-En el último año, la calidad de los servicios ha mejorado mucho	4.13	1.356
82.-Mi institución se comunica con otros centros de acopio para mejorar la calidad del trabajo	4.13	.641

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

4.3.11. Variable 9: Expectativa

La puntuación media total de la variable es de 3.75, con una desviación estándar de 0.98 (tabla 17), indicativo de que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con respecto a las expectativas que se tienen de los logros de esta investigación. El análisis detallado de los ítems de esta variable (tabla 27) revelan que el ítem 83 tiene el valor medio más bajo indicando que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que “después de contestar a otros cuestionarios como éste, ha visto cambios y mejoras” (3.38), aspecto coincidente con lo mencionado por Gonzales y Tarrogo (2008) de que actualmente existen muy pocas organizaciones que realizan un seguimiento de las acciones de pos-capacitación. Naturalmente, esto no se debe a que no reconozcan su importancia, sino más bien a la falta de tiempo, medios y personal adecuados para su ejecución. No obstante, debe considerarse que cualquier actividad de formación/capacitación queda incompleta si no se cumple con esta fase, porque es imposible constatar en forma fidedigna sus resultados si no se observa cuidadosamente el quehacer y el comportamiento de los capacitados en la organización.

El ítem 85 muestra una fortaleza con un valor medio más alto en comparación con los otros, indicando que los trabajadores están “de acuerdo” con “el que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que la dirección general conozca lo que todos nosotros pensamos” (4.00), por lo cual tal como lo propone Fernández (s.f.) todo sistema de gestión empresarial debe de desarrollar acciones permanentes de mejoras y previsión aplicando cuatro etapas clave: 1) la planificación de la acción preventiva, fruto de la evaluación de riesgos, lo que representa fijar los objetivos y el programa anual de trabajo adecuando la organización y los medios necesarios para alcanzar el éxito esperado; 2) la ejecución del conjunto de acciones planificadas, lo que conlleva la implantación gradual de una serie de procedimientos de actuación con las acciones formativas pertinentes; 3) la medición y control de lo realizado evaluando sus resultados así como la calidad de las actuaciones desarrolladas y; 4) la adopción de las correspondientes acciones de mejora del sistema.

Tabla 27. Puntuación de la variable 9: Expectativa.

Pregunta	Media	Desviación estándar
83.-Después de contestar a otros cuestionarios como éste, he visto cambios y mejoras	3.38*	1.061
84.-El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que los jefes puedan tomar mejores decisiones	3.88	1.126
85.-El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que la dirección general conozca lo que todos nosotros pensamos	4.00**	.756

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Por todo lo anterior, se puede decir que los resultados generales de esta investigación muestran fortalezas en las variables Habilidades gerenciales del jefe y Trabajo en equipo, lo cual significa que estas áreas han sido desarrolladas y trabajadas adecuadamente hasta la actualidad y, por tanto en este momento no requieren un tratamiento para llevar a cabo transformaciones o cambios. Sin embargo es necesario prestar atención en el ítem 37, pues este ítem muestra valores medios más bajo el cual dice: “Cuando realizo bien mi trabajo el jefe de la Unidad Operativa me reconoce felicitándome y/o alentándome”. Por lo cual se recomienda que el jefe de la Unidad Operativa felicite a los trabajadores después de haber realizado alguna actividad importante o que merece la pena reconocer.

Esto se puede hacer mediante un reconocimiento escrito, unas palabras de aliento o elogios; puede ser a través de una carta (incluso un correo electrónico) felicitando a alguien por un trabajo sobresaliente o en el boletín informativo de la organización. Asimismo es conveniente prestar atención en el ítem 64, que dice “Nuestro jefe nos evalúa por nuestro trabajo en equipo”. Ya que es necesario que el jefe de la Unidad Operativa utilice técnicas y herramientas que ayuden a evaluar y medir el desempeño de los empleados y de los procesos que se llevan a cabo dentro de la unidad operativa. Por ejemplo, hacer uso de programas especializados como jira software para la administración de tareas de un proyecto y para la gestión operativa de proyectos. Asimismo, se podría hacer uso de un reloj checador para administrar mejor el tiempo de los trabajadores.

Por otra parte, los resultados generales de esta investigación muestran debilidades en las variables Comunicación, Procedimientos de trabajo y Carga de trabajo y remuneración, lo cual expresa un área de oportunidad que deben de ser atendida y mejorada en la empresa, por lo cual se presentan (tabla 28) las variables con mayor debilidad para identificarla respectivamente con algunas técnicas de intervención; con el objetivo de que se pueda generar un cambio o mejora en ese aspecto.

Tabla 28. Áreas de oportunidad identificadas y técnicas de intervención en DO.

Variable estudiada	Ítems con valores medios más bajos	Técnicas de intervención propuestas	Subtipo de intervención
Comunicación	9.-Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)	Intervenciones en administración de recursos	Instalación de objetivos y metas.
	22.-He recibido algunos programas de capacitación	Intervenciones en procesos humanos	Consultoría de procesos o Capacitación y desarrollo.
	23.-Me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución.	Intervenciones en procesos humanos	Consultoría de procesos
Procedimientos de trabajo	50.-Para hacer bien mi trabajo yo recibo: la calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito”	Es importante mencionar que, para estos dos ítems no existe una técnica de intervención en DO que ayude a la organización a generar un cambio, por lo tanto, en esos casos, se realizan una recomendación que pueda asemejar a esa necesidad. Las técnicas de intervención: Tecno-estructurales: subtipo de intervención: Diseño del trabajo: enfoque ingeniería.	
	51.- Para hacer bien mi trabajo yo recibo: los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito		
Carga de trabajo y remuneración	54.-El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución	Intervenciones tecno-estructurales	Calidad de vida en el trabajo.
	56.-Mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año	Intervenciones tecno-estructurales	Diseño del trabajo. Enfoque ingeniería.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas y a partir de Guízar (2013) y Cummings y Worley (2009).

En conclusión al tener el análisis de la compatibilidad del puesto individual, los resultados del diagnóstico general y del análisis de las áreas de oportunidad identificadas, se determinó que la propuesta de intervención en DO se desarrollará mediante la Técnica de Procesos Humanos, del subtipo de intervención consultoría de procesos, porque estas técnicas están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones y a sus procesos de interacción: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo (Guizar, 2013). Por lo cual, es fácil entender que la variable de estudio que es pertinente atender, por las debilidades y características que presenta es la de Comunicación y por la cual se diseñó una propuesta de intervención. En el siguiente y último apartado se muestra cómo se diseñó esta propuesta de intervención en DO, el cual tiene la intención de ser un manual de trabajo que sirva como guía para el practicante de DO o agente de cambio.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE INTERVENCIÓN EN DO PARA LA EMPRESA SEGALMEX, UNIDAD OPERATIVA No. 26

Este capítulo está integrado por dos secciones. La primera sección está integrada por conceptos teóricos básicos, que servirán de apoyo para la persona que quiera implementar las intervenciones, sin la necesidad de leer todo el marco teórico de esta investigación. La segunda sección está integrada por las actividades que guían esta intervención. El contenido que compone este capítulo es: Intervención en Consultoría de Procesos, principios que dirigen las acciones del agente de cambio, estrategias didácticas para el agente de cambio, recomendaciones para el agente de cambio, comunicación (primer proceso), la actividad 1: Ventana de Johari, la actividad 2: Negociación de rol y la actividad 3: Junta de confrontación. Estos apartados formulan la propuesta del diseño de intervención en DO.

5.1. Intervención en Consultoría de procesos

Según French y Bell (1996), la consultoría de procesos representa un enfoque o método para intervenir en un sistema actual. Lo esencial de este enfoque es que una tercera parte habitual (el consultor) trabaje con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso. Por lo cual la propuesta de intervención en DO que se desarrolló para esta investigación fue aplicando esta técnica, esto con el objetivo de mejorar la comunicación organizacional y optimizar el dialogo entre el grupo de trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. De acuerdo con Hernández et al. (2009), esta técnica no resuelve los problemas de la empresa, sino que el consultor o practicante en DO asesoran u orientan y, por último, recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas (previamente identificados en el diagnóstico), no obstante, la consultoría de procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular, sino que tenga la habilidad y capacidad para recomendar alternativas de solución.

A continuación se muestran los principios que dirigen las acciones, las estrategias didácticas y recomendaciones que deberá de llevar el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que esté a cargo de dirigir la intervención.

5.1.1 Principios que dirigen las acciones del agente de cambio

De acuerdo con Schein (1998, citado por Cummings y Worley, 2009) existen 10 principios que dirigen las acciones del consultor:

1. *Tratar de ser siempre servicial:* debe tener presente siempre sus intenciones y en cada interacción debe procurar serlo.
2. *Mantenerse en contacto con la realidad:* cada interacción ha de aportar información diagnóstica sobre la situación actual. Incluye datos referentes a las opiniones del cliente, sus creencias y emociones; sobre el funcionamiento actual del sistema; sobre sus reacciones, sus ideas y sentimientos.
3. *Reconocer la propia ignorancia:* una fuente importante de información respecto a la realidad del momento es determinar lo que uno conoce, lo que uno supone y lo que uno desconoce. El consultor debe de actuar como instrumento del cambio.
4. *Todo lo que uno hace es una intervención:* cualquier interacción en una relación de consultoría genera información, así como consecuencias. Una simple entrevista preliminar a los miembros de un grupo puede revelarles la existencia de un problema y ayudarles a verlo desde otra perspectiva.
5. *El cliente es autor del problema y de la solución:* el consultor ayuda al cliente a que se resuelva sus propios problemas y aprenda a verlos bajo una luz diferente.
6. *Seguir la corriente:* cuando un consultor reconoce su ignorancia, a menudo se percata de que desconoce muchas cosas del sistema cliente y de su cultura. Por eso es necesario que procure comprender los motivos y las percepciones del cliente.
7. *El tiempo es crucial:* las observaciones, los comentarios, las preguntas y otras intervenciones en algunas circunstancias dan resultado y en otras no. Por lo tanto el consultor debe de estar atento para aprovechar las ocasiones en que el cliente está dispuesto a recibir sugerencias.

8. *Ser constructivo oportunista con intervenciones opuestas:* aunque el consultor ha de seguir la corriente, también ha de estar dispuesto a correr riesgos. De cuando en cuando, y con mucha discreción, deberá aprender a aprovechar “los momentos de gran lucidez”. Una observación o una retroalimentación bien diseñada permiten al grupo o al individuo penetrar en lo más profundo de su conducta.
9. *Todo es información; siempre se comenten errores y son excelentes lecciones de aprendizaje:* los consultores nunca conocen plenamente la realidad de su cliente y por eso comete errores. Las consecuencias-reacciones sorprendentes- son datos importantes que se utilizan en el desarrollo ininterrumpido de la relación.
10. *Si tiene una duda comparte el problema:* la intervención preestablecida en una relación de ayuda consiste en ser abierto y preguntar que se hace a continuación.

5.1.2 Estrategias didácticas para el agente de cambio

De acuerdo con la Fundación Superior-Empresa (2011), existen algunos elementos indispensables para las personas que exponen o realizan actividades con un grupo de trabajo. A continuación, se presentan estos elementos que fueron adaptados para que las contemple el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que esté a cargo de dirigir la intervención:

1. *Lenguaje corporal:* es necesario ser consiente de los temas y conceptos a tratar, las preguntas, tono de voz, expresividad y los gestos, pues son elementos que reflejan seguridad o inseguridad en lo que se está transmitiendo. Es importante tomar tiempo para escuchar con cuidado lo que se dice y se hace, incluyendo las acciones propias.
2. *Estilo y preferencias de aprendizaje:* todas las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje: algunos dependen más de la vista (aprendizaje visual), otros del oído (aprendizaje auditivo) y otros de la experiencia corporal (aprendizaje kinestésico). En este sentido es importantes ser comunicadores flexibles, apreciar la diversidad y promover la colaboración y empatía entre los participantes.
3. *Parafraseo:* es importante retomar comentarios de los trabajadores de manera que se ayude a aclarar conceptos y verbalizar. Por ejemplo: ¿quieres decir que...? ¿te

refieres a...? siempre hay que pedir a la persona que se parafrasea su opinión respecto a la síntesis elaborada.

4. *Uso de preguntas:* el proceso de preguntas y respuestas es la base de la solución de problemas o el aprendizaje inductivo. Las preguntas abiertas son las más recomendadas porque invitan al dialogo y la discusión en el grupo. Las preguntas deben ser expuestas a una por una y no en serie, pues crearía confusión sobre lo que se debe responder primero.
5. *Motivar el trabajo de equipo:* un elemento fundamental para el aprendizaje es el dialogo. Durante las actividades con los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, hay que propiciar conversaciones donde se involucren todos los participantes. Estimular la expresión por medio del parafraseo y el trabajo en grupo.
6. *Cierre:* después de cada sesión, es importante cerrar las actividades permitiendo la reflexión sobre el proceso vivido y evidenciando los logros obtenidos.

5.1.3 Recomendaciones para el agente de cambio

La Fundación Superior-Empresa (2011), sugiere que los asesores que dirigen algún curso de capacitación deben de seguir ciertas recomendaciones. A continuación, se presentan algunas recomendaciones que fueron adaptadas para que las contemple el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que esté a cargo de dirigir la intervención y, lograr una mejor eficacia y desempeño en cada una de las actividades.

- Leer el material disponible antes de estar frente al equipo de trabajo.
- Estar sensibilizados ante el trabajo que implica trabajar con personas con diferente escolaridad, sexo, edad y estado de ánimo.
- Indicaciones claras y precisas.
- Reglas bien establecidas desde el principio.
- Acuerdos de trabajo colaborativo.
- Propiciar la participación de todos los integrantes del equipo.

- Incluir actividades lúdicas y con tiempo de no más de dos horas.
- Estimular la participación.
- Mantener un dialogo activo y de respeto.
- Ser muy cuidadoso con los juicios de valor o las opiniones personales.

Después de exponer algunos principios, estrategias didácticas y recomendaciones que debe seguir el agente del cambio, el practicante del DO o la persona que esté a cargo de dirigir la intervención, se procede a explicar los tipos de procesos que existen, esto ayudará a determinar el diseño de la intervención que se desarrollará.

De acuerdo con Guízar (2013), existen diferentes áreas de actividad a las que recurre la consultoría de procesos, las más importantes son: 1) Comunicación, 2) Funciones y papeles de los miembros del grupo, 3) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo, 4) Autoridad y liderazgo y 5) Competencia y cooperación entre grupos. Cummings y Worley (2009) enfatizan que estos son procesos sociales que afectan directamente la manera de realizar un trabajo, y describen cada uno de estos procesos, a continuación se mencionan:

1. *Comunicación:* una de las áreas de interés para el consultor es la naturaleza y el estímulo de comunicación, es decir, la transmisión y recepción de ideas, hechos y sentimientos. La comunicación puede ser abierta: quién habla con quién, cuánto tiempo y con qué frecuencia. Puede incluir lenguaje corporal: expresiones faciales, señales, posturas y ademanes. También puede ser cerrada como cuando un gerente dice “no estoy avergonzado” mientras se ruboriza. Este tipo de comunicación es “encubierta” y el consultor a menudo trata de encontrar la manera de hacer más explícito el mensaje.
2. *Funciones y papeles de los miembros del grupo:* el consultor debe percatarse de los roles que los individuos adoptan en un grupo. Es necesario que los miembros de un grupo asuman roles que aumenten: a) las actividades asociadas a sus tareas como dar y buscar información, diseñarlas, coordinarlas y evaluarlas; b) acciones tendientes a

conservar el grupo, cuyo fin es mantenerlo como un equipo cohesivo, es decir, alentar, armonizar, asumir un compromiso personal, fijar normas y estándares y observar.

3. *Solución de problemas y toma de decisiones en grupo:* si un grupo quiere ser eficiente debe detectar sus problemas, estudiar las alternativas y tomar una decisión. El consultor ayudará al grupo a percatarse de cómo decide y las consecuencias; también a diagnosticar que tipo de proceso es el más apropiado en una situación.
4. *Autoridad y liderazgo:* el consultor necesita conocer los procesos de liderazgo y la manera en que los diversos estilos facilitan u obstruyen el funcionamiento del grupo. Además, puede ayudarle al líder a adaptar su estilo a la situación.
5. *Competencia y cooperación entre grupos:* el consultor ayudará a entender y formular normas de grupo y a decidir si son útiles o disfuncionales. Al conocerlas y determinar cuáles son idóneas, el grupo crecerá y enfrentará el ambiente en forma realista, aprovechará al máximo sus recursos y aprenderá de sus experiencias.

Por todo lo antes expuesto y descrito, para esta investigación se describen y se desarrollan las actividades y dinámicas del proceso de comunicación, debido a que en los resultados del diagnóstico general y del análisis de las áreas de oportunidad identificadas se determinó que el área que había que atender es la de comunicación, cuestión que se atiende adecuadamente con este proceso. Por lo cual se procede a diseñar la intervención con cada una de sus actividades y dinámicas, a fin de que el cliente (jefe de Unidad Operativa) o el agente de cambio tengan una guía para realizar cada una de las actividades.

5.2. Comunicación (primer proceso)

El primer proceso que se debe trabajar en la intervención de consultoría en procesos es la comunicación. De acuerdo con Hernández et al. (2009), se concibe a la comunicación como un proceso y se analiza desde un ángulo científico y exacto; aquí el concepto central es la

transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente, donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores, respectivamente, en un proceso continuo. La tabla 29 muestra la carta descriptiva, para llevar a la propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

Tabla 29. Carta descriptiva general de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional.

Título	Intervención para mejorar la comunicación organizacional de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.		
Objetivo	Lograr una Comunicación Organizacional más abierta y asertiva, para que exista mayor empatía y respeto entre el equipo de trabajo.		
Estructura general			
Actividad 1	Ventana de Johari		
Objetivo	Lograr una mejor comunicación entre el personal, con la finalidad de que exista mayor empatía y respeto entre ellos, para tener mejor productividad y eficiencia.	Duración	10 Horas.
		Fecha	Del 2 de abril al 30 de abril del 2022.
Tema 1	Características de cada trabajador.		
Tema 2	Ventana de Johari.		
Tema 3	Estilo de comunicación interpersonal.		
Actividad 2	Negociación del Rol.		
Objetivo	Aclarar las obligaciones y los problemas de los miembros del equipo mediante una comunicación más abierta y asertiva para mejorar su efectividad.	Duración	10 Horas.
		Fecha	Del 7 de mayo al 4 de junio del 2022.
Tema 1	Hacer un contrato.		
Tema 2	Diagnosticar el problema.		
Tema 3	Trueque de influencia o periodo de negociación.		
Actividad 3	Junta de confrontación.		
Objetivo	Generar datos acerca de la organización y establecer planes de acción para el mejoramiento organizacional	Duración	8 horas con 15 minutos
		Fecha	Del 11 de junio al 2 de julio del 2022
Tema 1	Establecimiento del ambiente.		
Tema 2	Recopilación de información.		
Tema 3	Compartir la información.		
Tema 4	Establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo.		
Tema 5	Seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel.		
Tema 6	Revisión del progreso.		

Fuente: elaboración propia.

Después de haber expuesto el contenido de la carta descriptiva de la intervención para mejorar la comunicación organizacional de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26,

a continuación se describe puntualmente como se debe de implementar cada una de las actividades y temas.

5.2.1 Actividad 1: Ventana de Johari

De acuerdo con Guízar (2013), la ventana de Johari es una herramienta que ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. La figura 10 muestra las cuatro grandes áreas de análisis que comprende esta herramienta.

Figura 10. La ventana de Johari.

	Conocida por mi	Desconocida por mi
Conocida por otros	Área abierta	Área ciega
Desconocida por otros	Área oculta	Área desconocida

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

A continuación, Guízar (2013) describe como está integrada cada área de la ventada de Johari:

1. **Área abierta:** Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse con eficacia; por ejemplo: a Isabel le gusta la gastronomía. ¿Qué se puede asegurar? Que obviamente a Isabel le gusta la gastronomía pues todos los días habla del tema, prepara platillos de su propia creación y toma cursos de cocina contemporánea

2. *Área oculta:* Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información; por ejemplo: cuando Inés cursaba sus estudios primarios, en un concurso de dibujo obtuvo el primer lugar en su categoría. Inés es demasiado modesta, así que no le gusta ufanarse de aquel triunfo logrado. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su éxito por temor a que la consideren pretenciosa. Si comenta con sus compañeros esta situación, se convierte entonces en un área abierta.
3. *Área ciega:* Es lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar la información que proporcionan los demás; por ejemplo: cuando Marco, maestro de la clase de DO, transita por los pasillos de la universidad saluda de manera breve a los alumnos, pero no se detiene a conversar con ellos. La imagen que refleja ante los demás es la de una persona descortés que nunca tiene tiempo para atender a sus alumnos. Marco ignora esta percepción hasta que algún compañero se lo comenta. Al descubrir esa faceta de su personalidad, se convierte entonces en un área abierta.
4. *Área desconocida:* Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, como pueden ser fobias, traumas, habilidades, etc.; por ejemplo: la claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de ansiedad.

A continuación procedemos a realizar cada una de las dinámicas que deben desarrollar los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para llevar a cabo la ventana de Johari. Estas indicaciones deben de ser guiadas por el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que esté a cargo de dirigir la intervención. La tabla 30 muestra la carta descriptiva, para llevar a cabo las dinámicas de la ventana de Johari.

Tabla 30. Carta descriptiva para las actividades de la ventana de Johari.

Objetivo	Lograr una mejor comunicación entre el personal, con la finalidad de que exista mayor empatía y respeto entre ellos, para tener mejor productividad y eficiencia.		Horarios	<ul style="list-style-type: none"> 10:00 am a 12: pm. Receso: 30 minutos.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria Asistente operativo Verificador de control de calidad y existencias Verificador de maquinaria y equipo Verificador de infraestructura Encargado de cómputo Coordinador administrativo financiero Auxiliar administrativo 		Días de trabajo	Todos los sábados
			Fecha	Del 2 de abril al 30 de abril del 2022
			Duración	10 horas
Recursos para el Agente de cambio	Se muestran una serie de videos educativos para que el agente de cambio, pueda entender mejor en que consiste la ventana de Johari, con el fin de que lo entienda a detalle y pueda desarrollar esta actividad con una mejor especialización. <ul style="list-style-type: none"> La ventana de Johari en 4 minutos - YouTube Ventana de Johari ¿Cómo usarla para mejorar la relación entre los miembros de un equipo de trabajo? - YouTube Cosas de Coaching La Ventana de Johari - YouTube 			
Tema	duración	Fecha	Recursos didácticos	Materiales/Equipos
Presentación. Características de cada trabajador.	4 horas	2 de abril y 9 de abril del 2022	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación No Verbal - YouTube Definición de comunicación: agresivo, pasivo y asertivo - YouTube Parcialmente nublado - YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.
Ventana de Johari.	4 horas	16 de abril y 23 de abril del 2022	<ul style="list-style-type: none"> Corto Pixar La Oveja Esquilada - YouTube PRIMARIA: EXPRESANDO Y CONTROLANDO MIS EMOCIONES - YouTube Inner Workings Proyecto Académico - YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.
Estilo de comunicación interpersonal. Cierre.	2 horas	30 de abril del 2021	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de Tipos de Comunicación - YouTube La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo? (Full HD) - YouTube Generosidad - Compañerismo en el trabajo - YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.

Fuente: elaboración propia.

Tema 1: Características de cada trabajador

Antes de rellenar la ventana de Johari, primero rellenar la tabla 31 de la siguiente manera:

1. Colocar el nombre de persona que será evaluada (debajo del cuadro que dice conocidas por mí).

2. Escribir el nombre de cada uno de los compañeros de trabajo que evaluarán (debajo del cuadro que dice: compañero 1, compañero 2, compañero 3 y así sucesivamente).
3. Evaluar cada una de las características que más se asemejen a su personalidad, mediante una escala de cuatro puntos: 1 (Muy en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (De acuerdo) y 4 (Muy de acuerdo). Esto lo debe de realizar el trabajador (evaluado) y sus compañeros, para conocer la percepción que tienen de él.
4. Promediar el total de los valores obtenidos por parte de los compañeros y colocar el promedio en su respectivo cuadro.

Para entender mejor esta actividad se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, mire y analice el siguiente video: https://www.youtube.com/watch?v=_UG2bJfcn_8 con el objetivo de que entienda mejor lo que debe de hacer con el grupo.

Tabla 31. Características de cada trabajador (Utilería documental).

Características o rasgos personales	Conocidas por mí	Conocida por los demás								Promedio
		Compañero 1	Compañero 2	Compañero 3	Compañero 4	Compañero 5	Compañero 6	Compañero 7	Compañero 8	
Paciente										
Puntual										
Creativo										
Orgullosa										
Generosa										
Humilde										
Simpática										
Atenta										
Tranquila										
Tolerante										
Inquieta										
Asertiva										
Capaz										

Continuación de la tabla 31.

Características o rasgos personales	Conocidas por mí	Conocida por los demás								Promedio
		Compañero 1	Compañero 2	Compañero 3	Compañero 4	Compañero 5	Compañero 6	Compañero 7	Compañero 8	
Ordenado										
Perseverante										
Indiferente										
Tolerante										
Analítico										
Amigable										
Empático										

Fuente: elaboración propia y a partir de Guízar (2013) y French y Bell (1996).

Después de que la actividad haya sido completada, se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, le reproduzca los siguientes videos al equipo de trabajo: 1). Comunicación No Verbal - YouTube que tiene como objetivo aprender cómo se transfieren los mensajes a través de gestos o expresiones faciales, 2). Definición de comunicación: agresivo, pasivo y asertivo - YouTube que tiene como objetivo enseñar el tipo de comunicador que es cada persona y 3). Parcialmente nublado - YouTube que tiene como objetivo fomentar la empatía entre el jefe y los empleados.

Tema 2: Ventana de Johari

Después de haber promediado las características. Cada trabajador deberá colocar en la tabla 23 los datos como se indica a continuación:

1. Colocar en el área abierta: aquellas características “Conocidas por mí” que obtuvieron un valor igual a 4 y aquellas características “Conocida por los demás” que obtuvieron un valor igual a 4
2. Colocar en el área oculta: aquellas características “Conocidas por mí” que obtuvieron un valor igual a 3 y aquellas características “Conocida por los demás” que obtuvieron un valor igual a 2.

3. Colocar en el área ciega: aquellas características “Conocidas por mí” que obtuvieron un valor igual a 2 y aquellas características “Conocida por los demás” que obtuvieron un valor igual a 3.
4. Colocar en el área desconocida: aquellas características “Conocidas por mí” que obtuvieron un valor igual a 1 y aquellas características “Conocida por los demás” que obtuvieron un valor igual a 1.

Para entender mejor esta actividad se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, primero mire y analice el siguiente video: [La ventana de Johari en 4 minutos - YouTube](#) con el objetivo de que comprenda lo que debe de hacer con el grupo.

Tabla 32. Ventana de Johari (Utilería documental).

	Conocida por mi	Desconocida por mi
Conocida por otros	Área Abierta	Área Ciega
Desconocida por otros	Área Oculta	Área Desconocida

Fuente: elaboración propia y a partir de Guízar (2013) y French y Bell (1996).

Después de que la actividad haya sido completada, se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, le reproduzca los siguientes videos al equipo de trabajo: 1). [Corto Pixar La Oveja Esquilada - YouTube](#) con el objetivo de que entienda el valor que tiene cada persona, 2). [PRIMARIA: EXPRESANDO Y CONTROLANDO MIS EMOCIONES - YouTube](#) con el objetivo de que aprendan a superar sus miedos y puedan compartir mejor sus sentimientos y 3). [Inner Workings | Proyecto Académico - YouTube](#) con el objetivo que conciban como se expresan las emociones.

Tema 3: Estilos de comunicación interpersonal

Después de haber colocado todas las características en las áreas correspondientes, el agente de cambio deberá identificar lo siguiente:

1. Verificar que cada trabajador haya rellenado correctamente la tabla 32.
2. Analizar qué tipo de comunicación tiene cada trabajador. En la tabla 33 se muestra el estilo de comunicación que posiblemente tiene cada trabajador, esto de acuerdo al número de características que obtenga en su área predominante.

Para entender mejor esta actividad se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, primero mire el siguiente video: [Ventana de Johari ¿Cómo usarla para mejorar la relación entre los miembros de un equipo de trabajo? - YouTube](#) con el objetivo de que entienda mejor lo que debe de hacer con el grupo.

Tabla 33. Estilo de comunicación interpersonal (Utilería documental).

Tipo de comunicación	Num. de características	Estrategia	Área predominante	Tipo de individuo	Tipo de liderazgo	Tipo de relaciones	Tipo de comunicación
A	De 1 a 5	Ni comparte, ni retroinforma	Desconocida	Frio, hostil, ansioso	Autoritario	Pobres y limitadas	Poco efectiva
B	De 6 a 7	No comparte, pero si retroinforma	Ocultas	Incapaz de compartir	Permisivo	limitadas	desconfiada

Continuación de la tabla 33.

Tipo de comunicación	Num. de característica	Estrategia	Área predominante	Tipo de individuo	Tipo de liderazgo	Tipo de relaciones	Tipo de comunicación
C	De 8 a 10	Si comparte, pero no retroinforma	Ciega	Interesado en destacar	Impositivo	Difíciles	Habla de sí mismo y no escucha
D	11 o más	Si comparte y si retroinforma	Abierta	Cálido, amigable	Ganador	enriquecidas	Mayor efectividad y sabe escuchar

Fuente: elaboración propia y a partir de Guízar (2013) y French y Bell (1996).

Por todo lo antes expuesto y descrito el agente de cambio deberá de rellenar la tabla 35 haciendo lo siguiente:

1. Rellenar la tabla 34, con el respaldo de la tabla 33. En donde se deberá poner el nombre de cada trabajador, con la finalidad de hacer individual el estilo de comunicación.
2. Después de haber rellenado la tabla 34 el agente de cambio o practicante del DO podrá conocer mejor al trabajador, empezando por su liderazgo, el tipo de relaciones que tiene con sus compañeros y el tipo de comunicación.

Tabla 34. Estilo de comunicación de cada trabajador (Utilería documental).

Nombre del trabajador	Estrategia	Área predominante	Tipo de individuo	Tipo de liderazgo	Tipo de relaciones	Tipo de comunicación

Fuente: elaboración propia y a partir de Guízar (2013) y French y Bell (1996).

Después de que la actividad haya sido completada, se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, le reproduzca los siguientes videos al equipo de trabajo: 1) [Ejemplos de Tipos de Comunicación - YouTube](#) con el objetivo de que comprendan los tipos de comunicación, 2). [La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo? \(Full HD\) - YouTube](#) con el objetivo de que el trabajador comprendan el papel que desempeñan en un equipo y 3.) [Generosidad - Compañerismo en el trabajo - YouTube](#) con el objetivo de que se genere mayor compañerismo en la empresa.

5.2.2 Actividad 2: Negociación de Rol

Según Harrison (1972, citado por French y Bell, 1996), la negociación de rol interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influye dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear las simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de unos hacia otros. De acuerdo con French y Bell (1996), la técnica es básicamente una estructura impuesta para negociaciones controladas entre las partes, en las cuales cada una conviene por escrito en modificar ciertas conductas a cambio de ciertas modificaciones en las conductas de los demás.

A continuación, procedemos a realizar cada una de las dinámicas que deben desarrollar los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para llevar a cabo la actividad de negociación del Rol. Estas indicaciones deben de ser guiadas por el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que este cargo de dirigir la intervención. En la tabla 35 se muestra la carta descriptiva, para llevar a cabo los temas de negociación de Rol.

Tabla 35. Carta descriptiva para la actividad 2: Negociación de Rol.

Objetivo	Aclarar las obligaciones y los problemas de los miembros del equipo mediante una comunicación más abierta y asertiva para mejorar su efectividad.		Horarios	<ul style="list-style-type: none"> 10:00 am a 12: pm. Receso: 30 minutos.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria Asistente operativo, Verificador de control de calidad y existencias verificar de maquinaria y equipo Verificador de infraestructura Encargado de cómputo Coordinador administrativo financiero Auxiliar administrativo 		Días de trabajo	Todos los sábados
			Fecha	Del 7 de mayo al 4 de junio del 2022
			Duración	10 horas
Recursos para el Agente de cambio	Se muestran una serie de videos educativos para que el agente de cambio, pueda entender cómo se solucionan los conflictos, con el fin de que lo entienda a detalle y pueda desarrollar esta actividad con una mejor especialización. <ul style="list-style-type: none"> 5 Tácticas de negociación para resolver conflictos laborales - YouTube Gestión de conflictos Trabajar en equipo César Piqueras - YouTube 			
Temas	duración	Fecha	Recursos didácticos	Materiales/Equipos
Presentación. Hacer un contrato.	2 horas	7 de mayo del 2022	Exposición. Trabajo en binas.	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.
Diagnosticar el problema.	4 horas	14 de mayo y 21 de mayo del 2022	<ul style="list-style-type: none"> https://www.youtube.com/watch?v=EtDV9fx8_Dg&t=48s 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.
Trueque de influencia o periodo de negociación. Cierre.	4 horas	28 de mayo y 4 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> https://www.youtube.com/watch?v=t5uLyvHlad0 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas Lapiceros. Una computadora Un proyector.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se delinearán los pasos de la técnica tal como lo presenta Harrison (1972, citado por French y Bell, 1996):

Tema 1: hacer un contrato.

Aquí el consultor determina el ambiente y establece las reglas básicas: estamos estudiando las conductas en el trabajo, no los sentimientos acerca de las personas; sean específicos al manifestar aquello que quieren que los demás hagan más o hagan mejor, que hagan menos o

dejen de hacer, o que mantenga inalterado; todas las expectativas y peticiones se deben hacer por escrito; la sesión consistirá en que los individuos negocien entre ellos para llegar a un contrato por escrito acerca de las conductas que cambiará cada uno de ellos.

Tema 2: diagnosticar el problema.

Los individuos piensan en formas en que pueden mejorar su propia efectividad si los demás cambian sus conductas en el trabajo. Después cada persona llena una forma de diagnóstico del problema. De esta manera, el individuo manifiesta aquello que le gustaría que la otra persona hiciera más, hiciera menos o mantuviera inalterado. Luego estos resultados se intercambian entre todos los miembros, y los mensajes que recibe cada persona se anotan en una pizarra o en una hoja de rotafolios para que todos lo vean. Por otra parte, se puede utilizar el diagnóstico de problemas que propone Guízar (2013), como se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Identificación de problemas (Utilería documental).

¿Hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?	Poca evidencia		Cierta evidencia		Alta evidencia
	1	2	3	4	5
1. Identificación de problemas:					
2. Alta evidencia					
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.					
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.					
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.					
6. Apatía, falta de interés o de participación general.					
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.					
8. Juntas de staff ineficaces.					
9. Problemas al trabajar con el jefe.					
10. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.					
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.					
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.					
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.					
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.					

Fuente: tomado y adaptado de Guízar (2013).

La tabla 36 busca identificar los problemas del grupo, de forma más general, sin generar conflictos individuales. Su explicación es sencilla: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos. Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada. Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos. Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

Después de que la actividad haya sido completada, se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, le reproduzca los siguientes videos al equipo de trabajo: [Pixar las aves HD 2001 x264 - YouTube](#) con el objetivo de que los trabajadores entienda porque es importante respetar a sus compañeros.

Tema 3: trueque de influencia o periodo de negociación.

En esta actividad, dos individuos discuten los cambios de conducta más importantes que quieren que haga el otro y los cambios que ellos mismos están dispuestos a hacer. En este paso se requiere que cada persona de algo a fin de obtener algo. A menudo este paso se lleva a cabo con dos individuos, mientras el resto del grupo observa. Después el grupo se divide en parejas de negociación. La negociación termina cuando todas las partes quedan satisfechas, sabiendo que recibieron un beneficio razonable a cambio de lo que convinieron en dar. Todos los convenios se hacen por escritos y cada una de las partes conserva una copia.

Después de que la actividad haya sido completada, se recomienda que el agente de cambio o practicante del DO, le reproduzca los siguientes videos al equipo de trabajo: [Bridge - Corto - Sobre el respeto - YouTube](#) con el objetivo de que los trabajadores se respeten y mejore su compañerismo.

5.2.3 Actividad 3: Junta de confrontación.

La junta de confrontación, es una reunión de un día de toda la los trabajadores de una organización, en la cual todos estudian la salud de su propia organización. Es una serie de actividades, donde el grupo genera información acerca de sus principales problemas, analiza las causas fundamentales, y establece un programa para un trabajo reparador completo (Beckhard, 1967, citado por French y Bell, 1996)

A continuación, procedemos a realizar cada una de las dinámicas que deben desarrollar los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 para llevar a cabo la actividad de junta de confrontación. Estas indicaciones deben de ser guiadas por el agente de cambio, el practicante del DO o la persona que este cargo de dirigir la intervención. En la tabla 37 se muestra la carta descriptiva, para llevar a cabo los temas de junta de confrontación.

Tabla 37. Carta descriptiva para la actividad 3: junta de confrontación.

Objetivo	Generar datos acerca de la organización y establecer planes de acción para el mejoramiento organizacional.		Horarios	<ul style="list-style-type: none"> • 10:00 am a 12: pm. • Receso: 30 minutos.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Asistente operativo, • Verificador de control de calidad y existencias 		Días de trabajo	Todos los sábados
	<ul style="list-style-type: none"> • verificar de maquinaria y equipo • Verificador de infraestructura • Encargado de cómputo • Coordinador administrativo financiero • Auxiliar administrativo 		Fecha	Del 11 de junio al 2 de julio del 2022
			Duración	8 horas con 15 minutos
Recursos para el Agente de cambio	<p>Se muestran una serie de videos educativos para que el agente de cambio, pueda entender cómo se solucionan los conflictos, con el fin de que lo entienda a detalle y pueda desarrollar esta actividad con una mejor especialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.youtube.com/watch?v=wpWVfcBIxY • https://www.youtube.com/watch?v=wAA7XO-pjkc 			
Temas	duración	Fecha	Recursos didácticos	Materiales/Equipos
Presentación. Establecimiento del ambiente.	1 horas	11 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de trabajo, armar un equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Lapiceros. • Hojas blancas

Continuación de la tabla 37.

Temas	duración	Fecha	Recursos didácticos	Materiales/Equipos
Recopilación de información.	1 horas	11 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Integra equipo de trabajo de siete u ocho miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Lapiceros.
Compartir la información.	1 horas	18 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio • Plumones
Establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo.	1 horas con 15 minutos	18 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Lapiceros.
Seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel.	2 horas	25 de junio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión entre el jefe de la Unidad Operativa y el agente de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Lapiceros.
Revisión del progreso. Cierre.	2 horas	2 de julio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión entre el jefe de la Unidad Operativa y el equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio • Plumones

Fuente: elaboración propia.

A continuación se esbozan los pasos involucrados en la junta de confrontación tal como lo presentan y describen French y Bell (1996):

Tema 1: establecimiento del ambiente.

El gerente de mayor nivel inicia la sesión exponiendo sus metas para la junta, menciona la necesidad de una discusión franca y abierta de los aspectos o problemas, y aclara a los individuos que no los castigara por lo que digan.

Tema 2: recopilación de información.

Se forman grupos reducidos de siete u ocho miembros, sobre la base de una composición heterogénea; es decir hay una combinación de máxima de personas de diferentes áreas funcionales y de situaciones de trabajo en cada equipo. Las instrucciones para todos son las siguientes: “piensen en ustedes mismos como individuos con necesidades y metas. También piensen como personas interesadas en la organización total”. ¿Cuáles son los obstáculos que acaban con la motivación, los procedimientos o políticas deficientes, las metas que no son claras,

o las actitudes negativas que existen en la actualidad? ¿Qué condiciones diferentes, si las hay, harían que la organización fuera más efectiva y que la vida en ella fuera mejor?

Los registradores o relatores (pueden ser el jefe de la Unidad Operativa o el agente de cambio) hacen una lista de los resultados de la discusión.

Tema 3: compartir la información.

Los relatores presentan los descubrimientos completos del grupo total y dichos resultados se colocan en hojas de rotafolio en las paredes. La lista de aspectos se clasifican por categorías importantes que se pueden basar en el tipo de problema (por ejemplo, problemas de comunicación), el tipo de relación (por ejemplo, problemas con la alta gerencia), o por el tipo de área (por ejemplo, problemas con el área de contabilidad).

Tema 4: establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo.

Después de una sesión de quince minutos, el líder de la junta repasa la lista de temas y asigna una categoría a cada uno, de manera que todos tengan su propia copia de temas, por categorías. Primero, deben identificar y discutir los aspectos y problemas relacionados con su área, decidir las prioridades de dichos problemas, y determinar los primeros pasos de acción, a fin de remediar los problemas acerca de los cuales están dispuestos a hacer el compromiso de trabajar en ellos. Segundo, se pide que identifiquen los problemas que creen que deberían ser aspectos prioritarios para la alta gerencia. Tercero, deben de determinar cómo comunicaran a sus subordinados el resultado de la junta de confrontación. En esta parte termina la junta de confrontación para los empleados, excepto para el jefe de la Unidad Operativa y el agente de cambio.

Tema 5: Seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel.

El jefe de la Unidad Operativa y el agente de cambio (o la alta gerencia) se reúne después que el resto de participantes se ha retirado para planificar los primeros pasos de acción y determinar cuáles acciones deberían emprender sobre la base de lo que han emprendido durante el día. Estos planes de acción de seguimiento se comunican al resto del grupo dentro de los días siguientes.

Tema 6: revisión del progreso.

Se celebra una junta de seguimiento con el grupo total entre cuatro y seis semanas después, con el propósito de reportar el progreso y revisar las acciones resultantes de la junta de confrontación.

Una vez expuesto y descrito el diseño de intervención que se propuso de acuerdo a los resultados de la investigación, mediante el desarrollo de las actividades y dinámicas correspondientes, es necesario efectuar la conclusión de la tesis con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de este trabajo y, proporcionar algunas recomendaciones a la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, aspecto que se tratará en el capítulo siguiente y último.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Este último capítulo está integrado por dos apartados: las conclusiones y las recomendaciones, en donde se dan respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon en el marco contextual, y por otra parte se hacen algunas sugerencias pertinentes para futuros trabajos.

5.1. Conclusiones

Para concluir este estudio, se puede argumentar que existen diferentes teorías que ayudan en el mejoramiento de las empresas públicas y, en la práctica se han registrado avances en aspectos como estrategias de marketing, contabilidad financiera, ingeniería de procesos, reestructuración financiera etc. No obstante, hay que integrar esos aspectos a herramientas que logren la eficiencia organizacional. Porque a una empresa pública se le pueden asignar recursos económicos, recursos humanos, maquinaria, equipo sofisticado y todos los elementos necesarios para su funcionamiento, sin embargo, si no existe una armonía en el equipo de trabajo o un plan que guíe a la organización, estos recursos serán desaprovechados y los más perjudicados serán los mismos trabajadores que sentirán insatisfacción o no se desempeñarán adecuadamente. En este sentido el DO puede convertirse en una valiosa herramienta que bien utilizada ayudará a mejorar la eficiencia de cualquier empresa pública o privada.

Para dar cumplimiento al análisis de esta investigación, se dio respuesta a las preguntas de investigación, partiendo del cumplimiento de la pregunta general, la cual fue contestada en el marco teórico, cuando se aborda el tema del modelo para diagnosticar sistemas organizacionales, donde Cummings y Worley (2009) mencionan que existen tres niveles para realizar un diagnóstico en las organización, luego entonces se optó por aplicar el nivel más bajo, el cual fue el diagnóstico de puesto o trabajo individual. Este diagnóstico fue el idóneo para obtener información relevante y que ayudó para el diseño de la intervención. A continuación, se presentan las conclusiones a las preguntas específicas de esta investigación:

En cuanto a la primer pregunta, Los exponentes más importantes para sustentar y desarrollar esta investigación fueron French y Bell (1996), Guízar (2013), Hernández et al. (2009) y Cummings y Worley (2009). Por otra parte, las teorías que fundamentan el tema del DO fueron: la teoría de sistemas, la teoría Participación y delegación de Autoridad, la teoría Equipo y trabajo en equipo, la teoría Organización, la teoría Cultura Organizacional, la teoría Cambio Organizacional y la teoría de Cambio planificado.

En relación con la segunda pregunta, los resultados del diagnóstico general y el análisis de las áreas de oportunidad identificadas, reflejaron problemas en las variables Comunicación, Procedimientos de trabajo y Carga de trabajo y remuneración. Estos resultados generaron las pautas para diseñar una intervención que atendiera la situación que prevalece en la Unidad Operativa No. 26. Sin embargo se priorizo la problemática de la comunicación organizacional que se gesta dicha institución.

La tercer y última pregunta se contestó mediante la propuesta de intervención en DO que fue mediante la técnica de consultoría de procesos; esto con el fin dar solución a los problemas individuales que surgieron en el diagnóstico, además de mejorar la comunicación organizacional y optimizar el diálogo entre el grupo de trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26. De acuerdo con Cummings y Worley (2009), la consultoría de procesos pretende ayudar a los gerentes, a sus subordinados y a los grupos a juzgar y perfeccionar los procesos humanos que se dan dentro de la organización.

Por todo lo antes expuesto y descrito, de manera general se concluye que esta investigación fue útil para conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre aspectos como: su lugar de trabajo, el liderazgo de su jefe de unidad, las prestaciones que perciben, las capacitaciones que han recibido. Lo cual le brinda al jefe de la Unidad Operativa un mejor panorama sobre la situación actual de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, además de que se le brindan las herramientas adecuadas (el diseño de intervención) para mejorar la eficiencia de los trabajadores en el mediano o largo plazo.

5.2. Recomendaciones

La esencia del DO es transformar la empresa mediante un proceso controlado de cambio y orientado hacia el logro de la eficiencia de la organización. Por lo cual busca cambiar las creencias, actitudes, valores de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar los problemas, planificar las técnicas y aplicar las actividades con la ayuda de un agente externo o un practicante del DO. Cabe aclarar que para que se pueda llevar a cabo la propuesta diseñada de intervención, es necesario que todos los trabajadores participen, con una actitud de colaboración e involucramiento, para que se genere una retroalimentación efectiva y una mejor participación. Por lo tanto, el llevar a cabo o ejecutar la intervención que se diseñó en este trabajo de investigación, traerá cierto resultado y podrá mejorar la asertividad de la comunicación en el largo plazo. Sin embargo, estos resultados solo podrán ser estudiados y comprobados al momento que se ponga en marcha la intervención.

No obstante, sería deseable que quien ejecute la labor del consultor o agente de cambio, sea una persona externa a la empresa, que tenga estudios de licenciatura en ciencias empresariales, administración de empresas, gestión empresarial o psicología. Porque el implementar esta propuesta se requiere de conocimiento básico sobre comportamiento organizacional y cultura organizacional, debido a que los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26 pueden presentar cierta resistencia al cambio y se requiere cierta clase de habilidades para controlar y guiar a un grupo de trabajo. Sin embargo, el jefe de la Unidad Operativa está en la mejor disposición de implementar mejoras en su organización, lo cual constituye una ventaja y un gran apoyo para llevar a cabo las intervenciones.

Luego entonces, es fácil entender que los resultados obtenidos muestran muchas áreas de oportunidad con las cuales se puede seguir trabajando mediante las técnicas de intervención en DO. Se puede decir que el agente de cambio o practicante del DO puede generar más trabajos de investigación de acuerdo a los resultados del diagnóstico general. Además se podría dar continuidad y solución a los problemas relacionados con los Procedimientos de trabajo y a la Carga de trabajo y remuneración, mediante las intervenciones tecno-estructurales, esto con el

fin de mejorar la estructura de la organización y el apartado técnico, de tal forma se aumente la calidad laboral de los trabajadores de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.

Asimismo, esta intervención tecno-estructural sería útil para dar continuidad al análisis de los componentes del diseño y la compatibilidad del puesto individual, debido a que en esta investigación sólo se analizó de forma muy general. Esta intervención podría profundizar en aspectos como: una organización más efectiva de los puestos de trabajo, una correcta designación de las tareas y una mejor forma de medir la eficiencia del trabajador al momento de desempeñar alguna actividad o tarea.

Cabe concluir, que de acuerdo a los problemas que presenta la empresa y a su estructura organizacional, también se podría hacer uso de la intervención de círculos de calidad porque ayudaría a los trabajadores a resolver problemas que identifican y, a establecer metas de forma grupal; así como mejorar la calidad del servicio y la fluidez de la comunicación interpersonal. De acuerdo con French y Bell (1996) los círculos de calidad consisten en grupo de diez empleados de una unidad, quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de problemas o de mejoras en la calidad del servicio o producto. No obstante, estas reuniones de círculo de calidad se podrían realizarse una vez a la semana, con un periodo de duración de una hora. Donde participen todos los integrantes de la empresa SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26, para que expresen sus ideas y puntos de vista de tal manera que se puedan resolver problemas que hayan identificado en la semana.

REFERENCIAS

- Aceves, M; Reyes, J. y García, M. (2016). Percepción de la edad como condicionante de oportunidades laborales. *XXI Congreso Internacional De Contaduría Administración E Informática*. UNAM. México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/9.14.pdf>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Audirac C., De León V., Domínguez A., López M. y Puerta L. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Beckhard R. (1980). *Transmisiones organizacionales*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: estrategias y modelos*, São Paulo: Edgard Blücher.
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Blazey, M. (2013). *Insights to Performance Excellence. Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria*. Milwaukee: ASQ Quality Press
- Bolaños R. (2011). El Desarrollo Organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de administración*, 2 (1), 135-144. DOI: 10.22458/rna.v2i1.369
- Camilleri, E. (2016). *Project Success: Critical Factors and Behaviours*. Nueva York: Taylor & Francis.
- Carrasco, J. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago: Ed. Evolución S. A.
- Castillo, N., Rodríguez, V. y Triana L. (2015). *Procedimiento de trabajo seguro (pts) para la línea de producción de papa frita en la empresa incodepf s.a. en la planta de producción de funza cundinamarca*. Tesis de especialidad en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo. Escuela Colombiana de Carreras Industriales. Colombia.
- CEUPE magazine (2021). *Los procedimientos de trabajo*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/los-procedimientos-de-trabajo.html>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Comunidades Europeas (2008). *Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento*. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_recurso_didactico/romper_estereotipos.pdf
- Cruz, C. (2010). Aportes del desarrollo organizacional a la Administración Pública. *Revista encrucijada*. Núm. 4, 1-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2010.4.58524>
- Cummings, T. y Worley, G. (2009). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2019). “*Decreto por el que se crea el organismo Seguridad Alimentaria Mexicana*”, Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548402&fecha=18/01/2019
- Dwight, W. (1995). *El estudio de la administración pública*. Nueva York: Random House.
- Fernández, L. (s.f.) *Manual de procedimientos de prevención de riesgos laborales. Guía de elaboración*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Formichella, M. y London, S. (2012). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*, núm. 47, 79-91.
- French, W. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportes de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson.
- Fundación Educación Superior-Empresa (2011). *Manual para asesores. Mi primera empresa. “emprender jugando”*. Mexico: FESE.

- Galaz, J. (2002). La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal. *Revista Perfiles Educativos*, 24 (96), 47-72.
- García, A. (2016) Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista Telos*, 18(3), 381-398.
- García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Tesis de licenciatura. Universidad Miguel Hernández de Elche. España.
- Gómez, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Revista Portularia*, 13 (2), 25-37.
- Gonzales, E. y Gutierrez, R. (2006). La carga de trabajo mental como factor de riesgo de estrés en trabajadores de la industria electrónica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28 (2), 259-270.
- Gonzales, M. y Tarragó, M. (2008). Capacitación para el cambio. *Revista ACIMED*, 17 (4), 1-10.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hernández, A., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2009). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, W. (1975). *Administración Pública para el desarrollo integral*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1972). *O desenvolvimiento de organizaciones diagnóstico y acto*. Sao Paulo: Edgard Blücher.


- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organización y medio ambiente*. Estados Unidos: Addison Wesley Publishing Company.
- Margulies, N. y Raia, A. (1972). *Organizational Development: Values, Processes, and Technology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Marrugo, M. y Pérez, B. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "cemprende"*. Tesis de licenciatura. Universidad de Cartagena. Colombia.
- Müch, L. y García, J. (2012). *Fundamentos de la administración*. México: Trillas.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill-Interamericana.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción*. República Dominicana: OIT.
- Real Academia Española (RAE) (2020): *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>>
- Reyes, A. (2002). *Análisis de puestos*. México: Ed. Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: Área de innovación y desarrollo, S.L.
- SEGALMEX. (2019). *Manual de jefes de unidad operativa*. México: Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural.
- SEGALMEX. (2021). *Dirección de precios de garantía y estímulos*. México: Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Revista Punto de Vista*, 4(7), 1-20.


Whetten, A. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Wondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Dirección de precios de garantía y estímulos.

 **AGRICULTURA**
SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

 **SEGALMEX**
SEGURIDAD ALIMENTARIA MEXICANA

SEGURIDAD ALIMENTARIA MEXICANA
DIRECCIÓN DE PRECIOS DE GARANTÍA Y ESTÍMULOS
GERENCIA DE OPERACIONES

Ref. DPGE/GO/TAVR/ 0760 /2021

Zacatecas, Zacatecas a 23 de septiembre de 2021

JEFES DE UNIDAD OPERATIVA
PRESENTE

El programa de compras de maíz y frijol, es el proyecto de mayor impacto de la Dirección de Planeación, Precios de Garantía y Estímulos, para alcanzar el punto de equilibrio y estabilidad del mismo, es necesario fortalecer y aplicar los conocimientos y criterios técnicos – administrativos, que debemos tener todos los que operamos el Programa de Precios de Garantía.


Para el próximo programa de compras P.V. 2021, nos hemos comprometido a dar nuestro mayor esfuerzo para implementar una mejora continua en todos los procesos, y así, dar congruencia y coherencia a lo anterior, motivo por el cual, debemos tener claridad respecto a las condiciones mínimas necesarias que se deben valorar para determinar la viabilidad de la apertura de los Centros de Acopio, entre otras acciones.

La Gerencia de Operaciones y quienes atienden las funciones de Conservación y Control de calidad, por diferentes circunstancias, hemos tenido la oportunidad de visitar Centros de Acopio en diversas Unidades Operativas, esto nos ha dado la oportunidad de identificar debilidades y amenazas que ponen en riesgo las mercancías acopiadas, en atención a ello, hacemos las siguientes recomendaciones:

1. PARA LA PROPUESTA DE APERTURA DE CENTROS DE ACOPIO, PROGRAMA DE COMPRAS, P.V. 2021, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE:

- Es responsabilidad de los Jefes de Unidad Operativa, realizar la propuesta de Centros de Acopio para atender el programa de compras, P.V. 2021.
- Previo a cualquier compromiso con los solicitantes de un centro de acopio, se debe realizar un estudio técnico de la viabilidad, para ello es importante considerar: La situación legal de la infraestructura, vías de acceso para camiones de carga pesada, disponibilidad de servicios básicos, topografía del terreno, etc.
- Los espacios que vayan a habilitarse para realizar el acopio, no deben estar cerca de canales, ríos, pendientes bajas, etc.
- En almacenamientos a intemperie debe considerarse: tipo de suelo, no deben hacerse estibas en suelos pesados, poco permeables, con topografía irregular, etc.
- Los almacenamientos a intemperie deben de ser autorizados mediante oficio, firmado por el Verificador de Campo y visto bueno del Jefe de Unidad Operativa.
- Los contratos en comodato deben elaborarse en el formato instruido por la Gerencia de Operaciones a través del Lic. Edgar Antonio Rodríguez Reyes.
- El personal de Precios de garantía, por seguridad de las mercancías acopiadas, debe tener autonomía absoluta en el uso de las instalaciones facilitadas en calidad de comodato y rentadas.
- La Gerencia de Operaciones **PROHIBE** estrictamente la apertura de anexos para el acopio, almacenamiento, conservación y distribución de mercancías propiedad de SEGALMEX, así como bodegas o silos compartidos con los propietarios y/o cualquier otra persona u organización.
- El Jefe de Unidad Operativa debe capacitar a su personal, queda prohibido instalar personal que no cumpla el perfil para el puesto y funciones a realizar, de igual manera por disposiciones de ley, la práctica de nepotismo será sancionada conforme a derecho.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. T. La Escondida s/n. P.O. Box 200, Zacatecas, Zacatecas.
TEL: (01) 52 243 277 2233 www.gob.mx/agricultura



Anexo 1. Dirección de precios de garantía y estímulos.



AGRICULTURA

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS



SEGALMEX

SECTOR DE MOVILIZACIÓN

- El éxito de la operación depende en gran medida de que tengamos: conocimientos, actitud, liderazgo, habilidades directivas, organizativas, de planeación, etc.
- 2. FACTORES A CONSIDERAR PARA UN CORRECTO ACOPIO, ALMACENAMIENTO, CONSERVACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS MERCANCÍAS:**
- El CAF debe **gestionar recursos para dar mantenimiento y reparación de techos, puertas, ventanas, etc.** Esto es fundamental para la buena conservación de los productos almacenados (maíz y frijol).
 - Antes de iniciar el acopio, debe hacerse limpieza de la bodega, patios y área de maniobra.
 - Previo al inicio del acopio, debe aplicarse el cordón sanitario, utilizando el producto químico autorizado y en la dosis instruida por la Subgerencia de Infraestructura, Mantenimiento y Equipo.
 - Se debe solicitar en tiempo y forma la dotación de productos químicos para el control de plagas (fosforo de aluminio e insecticida para la aplicación de cordón sanitario).
 - Disponibilidad de tarimas, por ningún motivo se deben realizar almacenamientos en contacto directo con el piso de concreto y directo en tierra.
 - Cantidad de lonas en buenas condiciones para proteger los cuerpos de almacenamiento en caso de precipitaciones y para hermetizar correctamente los cuerpos de almacenamiento al momento de hacer fumigaciones.
 - Por ningún motivo deben hacer estibas que sobrepasen las dimensiones de las lonas, tomen en cuenta que al momento de aplicar Fosforo de Aluminio estas se deben hermetizar correctamente, caso contrario la fumigación será un fracaso, de igual manera para proteger de la lluvia, la lona debe cubrir la totalidad de la misma, cualquier filtración de agua pone en riesgo la conservación de las mercancías.
 - Aunado a lo anterior, deben considerar enlonar para proteger de la lluvia la mercancía y destapar durante el día si no hay amenaza de precipitación, la aireación es fundamental para evitar calentamientos que finalmente repercutan en el deterioro de la calidad del grano.
 - Cuando el techo de las bodegas esté en malas condiciones y se ponga en riesgo la conservación de las mercancías almacenadas, debemos tapar y destapar estibas como si estuviera a intemperie.
 - Se debe contar con el equipo mínimo necesario para realizar el análisis de calidad.
 - Es necesario que el personal del Centro de Acopio respete y se apegue a los parámetros de calidad establecidos para el acopio y movilización de las mercancías a los destinos que se instruya por la Gerencia de Operaciones.
 - El laboratorista debe tener pleno conocimiento de los parámetros de calidad establecidos para realizar el acopio, de ello dependerá la buena conservación de las mercancías almacenadas.
 - Al momento de hacer el acopio, es importante realizar un correcto muestreo y análisis de calidad, para tener una buena conservación de las mercancías almacenadas.
 - Debe haber congruencia y coherencia en los ponderados de calidad de entrada y salida.
 - La muestra analizada en las entradas y salidas, debe conservarse con su respectiva boleta de calidad, por lo menos 15 días naturales para cualquier aclaración, posteriormente se debe incorporar al grano almacenado.
 - El llevar un control preciso del manejo físico y documental de los productos acopiados da certidumbre en la operación y entrega de reportes a las diferentes áreas.
 - Las movilizaciones de los productos almacenados únicamente pueden hacerse con autorización oficial de la Gerencia de Operaciones, mediante la expedición de una orden de movilización.
 - El Jefe de Unidad Operativa debe instruir por oficio a Verificadores y Jefes de Centro de Acopio, permitir al productor verificar las pesadas para evitar malos entendidos e inconformidades, de igual manera al chofer de la empresa transportista al momento de las movilizaciones, de esta manera se disminuyen las diferencias de peso entre origen y destino.
 - El registro oportuno de entradas y salidas en los medios físicos y electrónicos, nos permite tener certeza permanente de las existencias.



Anexo 2.- Convenio de colaboración para la elaboración de tesis en desarrollo organizacional.



**CONVENIO DE COLABORACION PARA LA ELABORACION DE
TESIS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

En la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec Oaxaca, el 6 de abril del 2021, comparece por una parte el consultor-estudiante en desarrollo organizacional Edgar Esteban Copto Lucio, mexicano, originario de esta ciudad. Estudiante de la universidad del Papaloapan, de la licenciatura en ciencia empresariales, con matricula 15050230, a quien en lo sucesivo se denominará el consultor, y por la otra la empresa SEGALMEX unidad operativa número 26; ubicada en Av. Libertad 85, Santa Clara, 68300 San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., a quien en lo sucesivo se denominará el cliente. Ambas partes manifiestan haber concertado un convenio de colaboración de prestación de servicios profesionales, para la elaboración de una tesis de grado de licenciatura, y que formalizan al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

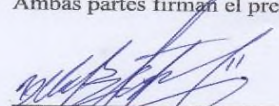
Primera. El consultor se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional en la empresa SEGALMEX unidad operativa número 26, de acuerdo con lo estipulado en las pláticas preliminares acordando que el cliente proporcionará toda la información requerida por el consultor-estudiante para diagnosticar, evaluar y diseñar una intervención en esta área.

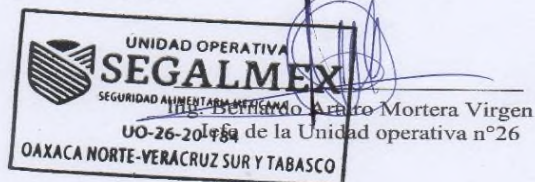
Segunda. El estudio se realizará básicamente en las instalaciones del cliente, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de entrevistas, observaciones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

Tercera. El consultor-estudiante se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo, el cual contiene la calendarización de las diversas etapas. Para reportar al cliente los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información.

Cuarta. El consultor-estudiante no percibirá por concepto de honorarios ninguna remuneración económica por la realización de la etapa de consultoría. Debido a que es un trabajo de grado.

Quinta. De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información recabada. Ambas partes firman el presente convenio en compañía.


Edgar Esteban Copto Lucio
Consultor



Anexo 4. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

La información que se obtendrá mediante este cuestionario, será de gran utilidad para desarrollar una tesis y obtener el grado de Licenciado en Ciencias Empresariales de la Universidad del Papaloapan “Campus Tuxtepec”. Se agradece de antemano su apoyo por la información que pueda proporcionarnos y, a su vez se garantiza el uso confidencial de los datos obtenidos.

Fecha: _____

Nombre: _____

Instrucciones

A continuación, se muestran 85 pregunta, en donde cada una de ellas se responde mediante una escala de 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (TED), En desacuerdo (ED), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND), De acuerdo (DA), Totalmente de acuerdo (TDA). Marque con una X cada una de las respuestas que más se acerque a su opinión personal.

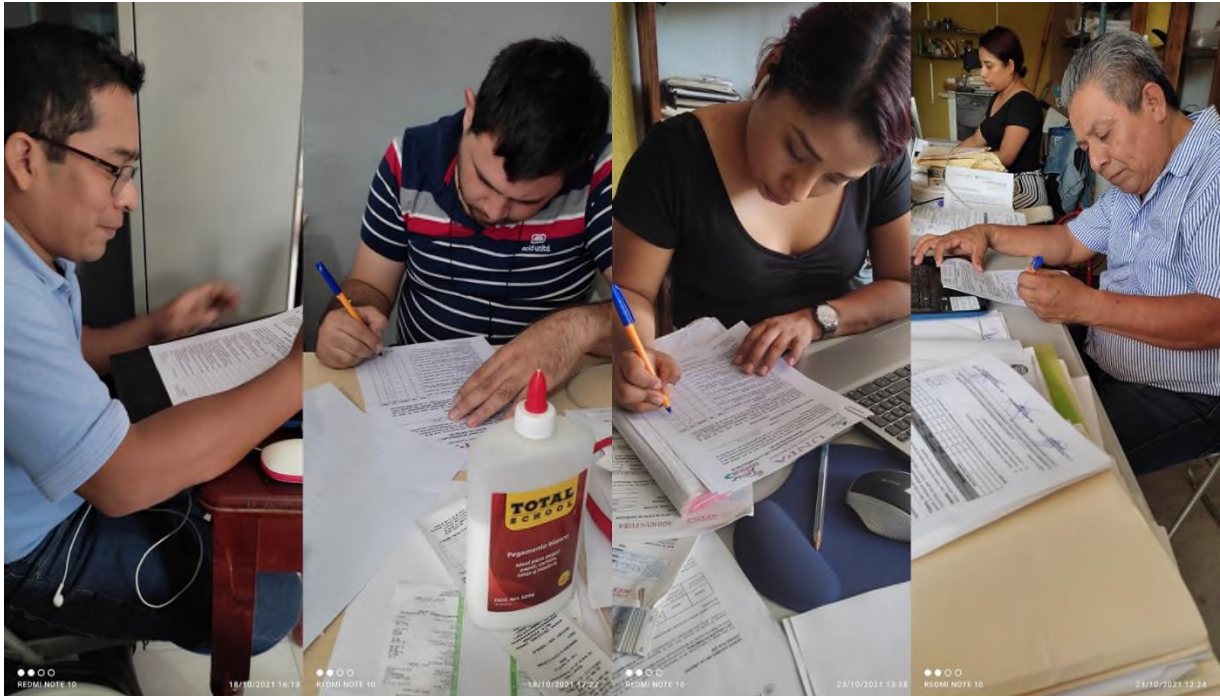
Preguntas	ED	D	AND	A	DA
1. La institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia.					
2. Me siento orgulloso de trabajar en la institución.					
3. La gente piensa que trabajo en una institución de mucho prestigio.					
4. Mi éxito es el éxito de la institución.					
5. La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.					
6. La institución reconoce el trabajo que realizo					
7. El grado de satisfacción dentro de la institución es muy alto.					
8. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.					
9. Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores).					
10. Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar en esta institución.					
11. Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la institución.					
12. En la institución recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.					

13. El jefe de la Unidad Operativa se comunica con todos los que trabajamos aquí.					
14. Es posible comunicarse con el jefe de la Unidad Operativa.					
15. Puedo proponer nuevas ideas.					
16. Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.					
17. Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.					
18. Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla					
19. Las prestaciones que recibo son adecuadas.					
20. Se cuáles son los objetivos y metas de la institución.					
21. Conozco las políticas del personal.					
22. He recibido algunos programas de capacitación.					
23. Me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución.					
24. Me informan de los cambios en los procedimientos o los sistemas.					
25. Conozco los reglamentos/normativas necesarias para realizar mi trabajo.					
La información que obtengo de la empresa es mediante:					
26. El jefe de la Unidad Operativa					
27. Los verificadores					
28. Mis compañeros de Trabajo.					
29. Circulares, memos o boletines informativos.					
30. Rumores o chismes.					
31. Otro. ¿Cuál?					
32. El jefe de la Unidad Operativa se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.					
33. El jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que hago bien y mal.					
34. El jefe de la Unidad Operativa platica conmigo y me dice en qué debo mejorar mi trabajo.					
35. El jefe de la Unidad Operativa me dice claramente lo que espera de mí.					
36. El jefe de la Unidad Operativa me dice lo que puedo esperar de él.					
37. Cuando realizo bien mi trabajo el jefe de la Unidad Operativa me reconoce felicitándome y/o alentándome.					
38. El jefe de la Unidad Operativa acepta que yo diga lo que pienso.					
39. El jefe de la Unidad Operativa me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.					
40. Estoy contento con el trato que me da el jefe de la Unidad Operativa.					
41. El jefe de la Unidad Operativa conoce el proceso o las actividades de mi área de trabajo.					
42. El jefe de la Unidad Operativa dirige mi departamento de forma adecuada.					
43. El jefe de la Unidad Operativa es un buen líder.					
44. Conozco perfectamente lo que se espera de mi trabajo.					
45. Conozco bien las normas de calidad y los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.					
46. Las normas de calidad establecidas por la empresa son adecuadas para mi trabajo.					
47. Los procedimientos son adecuados para llevar a cabo mi trabajo.					
48. Las máquinas, equipo y herramientas con las que hago mi trabajo son las adecuadas.					
Para hacer bien mi trabajo yo recibo:					
49. La cantidad de materiales, equipo o herramientas que necesito.					
50. La calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito.					
51. Los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito.					
52. La carga de trabajo que tengo es razonable y justa.					

53. El horario normal de trabajo es suficiente para alcanzar a cubrir mi carga de trabajo.					
54. El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución.					
55. Se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo.					
56. Mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año.					
57. La forma de fijar salarios es equitativa.					
58. Tomando en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es justa.					
59. Mi compensación es mejor que la que me ofrecerían en otras instituciones similares.					
60. Trabajamos en equipo para lograr las metas					
61. Existe un ambiente de compañerismo.					
62. Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.					
63. Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestra institución.					
64. Nuestro jefe nos evalúa por nuestro trabajo en equipo.					
65. Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.					
66. Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.					
67. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo.					
68. La capacitación que he recibido ha sido oportuna, es decir, cuando la necesitaba.					
69. La institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos.					
70. Cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir.					
71. La capacitación que recibo está relacionada con mi trabajo.					
72. En mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación.					
73. Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí.					
74. Yo soy el principal responsable de mi propio desarrollo y profesional.					
75. En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución es mejor.					
76. Lo más importante para la institución es tener contentos a los productores.					
77. La institución ha realizado cambios para mejorar.					
78. La institución tiene planes adecuados para elevar la calidad de nuestros servicios.					
79. Yo soy el principal responsable de la calidad de mi trabajo.					
80. La institución da un buen servicio a otros centros de acopio.					
81. En el último año, la calidad de los servicios ha mejorado mucho.					
82. Mi institución se comunica con otros centros de acopio para mejorar la calidad del trabajo.					
83. Después de contestar a otros cuestionarios como éste, he visto cambios y mejoras.					
84. El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que los jefes puedan tomar mejores decisiones.					
85. El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que la dirección general conozca lo que todos nosotros pensamos.					

Muchas gracias por tomarse el tiempo de contestar este cuestionario.

Anexo 5.- Fotos de aplicación de encuesta a empleados de SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26.



Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.



UNPA
Universidad del Papaloapan
Sine Ulteriore Mense Assuetis



Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No. 26.

San Juan Bautista Tuxtepec. Oaxaca.
10 de marzo del 2022.

Ing. Bernardo Arturo Mortera Virgen.
Jefe de la Unidad Operativa No. 26 de SEGALMEX.

El presente documento es un resumen ejecutivo de los resultados que se obtuvieron del “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL”, realizado a la Unidad Operativa que usted dirige, durante el periodo de tiempo comprendido del 25 de septiembre al 23 de octubre del año 2021. Para el análisis e identificación de valores, el cuestionario se estructuró con una escala Likert en cinco puntos: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), este cuestionario estuvo compuesto por nueve variables de estudio y por ochenta y cinco preguntas. A continuación, se muestran los resultados generales del diagnóstico.

En la tabla 1 se muestran los valores medios de las variables estudiadas; se observa que 3 de las 9 variables alcanzaron una puntuación por debajo de 4, es decir, las respuestas a las preguntas en dichas variables según la opinión personal de cada trabajador están en el rango “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que son aspectos a los que se le deben de prestar atención debido a que se muestra cierta debilidad en estas áreas, lo cual permite al practicante del DO conocer en qué aspectos ha de trabajar y que áreas atender al desarrollar una propuesta de intervención. La puntuación media de las variables más bajas fue: procedimientos de trabajo (3.57), comunicación (3.74) y carga de trabajo y remuneración (3.75).

Por otra parte, se encontró que 4 de las 9 variables estudiadas alcanzaron una puntuación por arriba de 4, ubicándose en el rango “de acuerdo” según la opinión de los trabajadores, destacando las variables: calidad en el servicio (4.11), trabajo en equipo (4.12) y habilidades gerenciales del jefe (4.38), lo que significa que son áreas en la organización que cuentan con fortalezas y que para fines de este estudio no requieren de un tratamiento o atención del

Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.



UNPA

Universidad del Papaloapan



practicante del DO, dado que estos aspectos se han desarrollado adecuadamente dentro de la organización.

Tabla 1. Puntuación de las variables estudiadas en el diagnóstico general.

Variable	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la empresa y trabajo desempeñado	4.0475**	0.7197
Comunicación	3.7413*	0.9252
Habilidades gerenciales del jefe	4.3875**	0.6245
Procedimientos de trabajo	3.5787*	0.8652
Carga de trabajo y remuneración	3.7512*	0.8741
Trabajo en equipo	4.1285**	0.4261
Capacitación	4.0012	0.7967
Calidad en el servicio	4.1137**	0.9322
Expectativa	3.7533	0.981

** Puntuaciones medias más altas.

*Puntuaciones medias más bajas.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Por todo lo antes mencionado, se procede a describir las variables Comunicación, Procedimientos de trabajo y Carga de trabajo y remuneración; porque que estas muestran mayores debilidades, lo cual expresa un área de oportunidad que deben de ser atendida y mejorada en la empresa.

La puntuación media total de la variable comunicación es de 3.74, con una desviación estándar de 0.92 (tabla 1), *indicando que los trabajadores afirman “no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el flujo de mensajes entre los miembros de la organización de manera vertical y horizontal.* Un análisis más minucioso de los ítems que integran esta variable (tabla 2), revelan que los ítems 9, 22 y 23 tienen valores medios más bajos en comparación con los otros ítems, mostrando que los trabajadores “no están ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que “me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)” (3.38), “he recibido algunos programas de capacitación” (3.13) y “me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución” (3.38).

Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.



UNPA

Universidad del Papaloapan



Tabla 2. Puntuaciones más bajas de la variable: Comunicación

Pregunta	Media	Desviación estándar
9.-Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)	3.38	.916
22.-He recibido algunos programas de capacitación	3.13	1.458
23.-Me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución.	3.38	1.061

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

La puntuación media total de la variable Procedimientos de trabajo es 3.57, con una desviación estándar de 0.86 (tabla 1), lo que indica que los trabajadores **“no están ni de acuerdo ni en desacuerdo”** con los procedimientos de trabajo que se llevan en la empresa **SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26**. Un análisis más detallado de los ítems de esta variable (tabla 3) detalla que los ítems 50 y 51 tienen valores medios más bajos en comparación con los otros y que los trabajadores están “en desacuerdo” en que “para hacer bien mi trabajo yo recibo: la calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito” (2.88) y “para hacer bien mi trabajo yo recibo: los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito” (2.62).

Tabla 3. Puntuaciones más bajas de la variable: Procedimientos de trabajo.

Pregunta	Media	Desviación estándar
50.-La calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito	2.88	.991
51.-Los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito	2.62	.744

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

La puntuación media total de la variable Carga de trabajo y remuneración es de 3.75, con una desviación estándar de 0.87 (tabla 1), lo que indica que los trabajadores **no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”** con la carga de trabajo que se les asigna y la remuneración que perciben por parte de la empresa **SEGALMEX, Unidad Operativa No. 26**. Un análisis más detallado de los ítems que integran la variable (tabla 4) revelan que los ítems 54 y 56 muestran valores medios más bajos en comparación con los otros y, que los trabajadores no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que “el trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución” (3.50) y “mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año” (3.50).

Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.



UNPA

Universidad del Papaloapan



Tabla 4. Puntuaciones más bajas de la variable: Carga de trabajo y remuneración.

Pregunta	Media	Desviación estándar
54.-El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución	3.50	.926
56.-Mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año	3.50	1.069

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Derivado de los resultados anteriores, la tabla 5 muestra las técnicas de intervención adecuadas según la disciplina del Desarrollo Organizacional, que pueden contribuir en la solución a las problemáticas que muestran las variables con mayor debilidad; con el objetivo de que se pueda generar un cambio o mejora en ese aspecto.

Tabla 5. Áreas de oportunidad identificadas y técnicas de intervención en DO.

Variable estudiada	Ítems con valores medios más bajos	Técnicas de intervención propuestas	Subtipo de intervención
Comunicación	9.-Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)	Intervenciones en administración de recursos	Instalación de objetivos y metas.
	22.-He recibido algunos programas de capacitación	Intervenciones en procesos humanos	Consultoría de procesos o Capacitación y desarrollo.
	23.-Me informan de los cambios o nuevos servicios de la institución.	Intervenciones en procesos humanos	Consultoría de procesos
Procedimientos de trabajo	50.-Para hacer bien mi trabajo yo recibo: la calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito"	Es importante mencionar que, para estos dos ítems no existe una técnica de intervención en DO que ayude a la organización a generar un cambio, por lo tanto, en esos casos, se realizan una recomendación que pueda asemejar a esa necesidad.	
	51.- Para hacer bien mi trabajo yo recibo: los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito	Las técnicas de intervención: Tecno-estructurales: subtipo de intervención: Diseño del trabajo: enfoque ingeniería.	
Carga de trabajo y remuneración	54.-El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos la institución	Intervenciones tecno-estructurales	Calidad de vida en el trabajo.
	56.-Mi carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año	Intervenciones tecno-estructurales	Diseño del trabajo. Enfoque ingeniería.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas y a partir de Guizar (2013) y Cummings y Worley (2009).

Anexo 6.- Resumen ejecutivo para la empresa SEGALMEX Unidad Operativa No.26.



UNPA
Universidad del Papaloapan
San Marcos Papaloapan



**Ciencia
Empresarial 5**

Un análisis más detallado de los resultados del diagnóstico organizacional; así como el diseño de la propuesta de intervención y la forma de cómo llevarla a cabo, la encontrará en el documento en extenso que en breve se la hará llegar en formato impreso. Asimismo, en ese documento se estipulan conclusiones y recomendaciones, para que puedan ser aplicadas en la Unidad Operativa No. 26.

Agradeciendo las facilidades otorgadas de su parte para la realización del trabajo de diagnóstico, quedo de usted para cualquier comentario al respecto.

Atentamente:



Edgar Esteban Copto Lucio
Consultor



Bernardo Arturo Mortera Virgen
Jefe de unidad operativa No. 26



UNIDAD OPERATIVA
SEGALMEX
SEGURIDAD ALIMENTARIA MEXICANA
UO-26-20-184
OAXACA NORTE-VERACRUZ SUR Y TABASCO

