



# Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral de la empresa Goffis

*Organizational development model to improve labor productivity of the Goffis company*

**Pablo Mauricio Gómez Vargas**

[pablogo1@gmail.com](mailto:pablogo1@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-3949-6099>

**Universidad Autónoma Tomás Frías  
Potosí - Bolivia**

Artículo recibido 21 de mayo de 2024 / Arbitrado 05 junio de 2024 / Aceptado 30 julio de 2024 /  
Publicado 01 de septiembre de 2024

## RESUMEN

El talento humano es un factor clave para la productividad de una empresa de comida rápida, ya que la gestión de un personal eficaz, puede mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, partiendo de ello se plantea diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis en la ciudad de Potosí. Metodológicamente la investigación fue de nivel descriptiva con diseño mixto, contando con la participación de todos sus empleados. El diagnóstico de la empresa apuntó a que está por debajo de las ganancias esperadas, debido a los conflictos entre colaboradores, cobrando sentido la necesidad de proponer el Modelo con enfoque de Investigación-Acción e intervenciones a nivel personal y grupal a través del entrenamiento de sensibilidad, del análisis transaccional y del desarrollo de equipos que permitirán resolver las problemáticas identificadas y mejorar su productividad laboral.

## Palabras clave:

Desarrollo organizacional, productividad laboral, intervenciones personales, intervenciones grupales.

## ABSTRACT

Human talent is a key factor for the productivity of a fast food company, since the management of an effective staff can improve operational efficiency, service quality and customer satisfaction. Based on this, we propose to design an Organizational Development model to improve labor productivity in the Goffis Food Service Company in the city of Potosi. Methodologically, the research was descriptive with a mixed design, with the participation of all employees. The diagnosis of the company pointed out that it is below the expected profits, due to conflicts among collaborators, making sense the need to propose the Model with Research-Action approach and interventions at personal and group level through sensitivity training, transactional analysis and team development that will solve the identified problems and improve their labor productivity.

## Keywords:

Organizational development, labor productivity, personal interventions, group interventions.

## INTRODUCCIÓN

Es conocido a nivel mundial que uno de los recursos principales que tiene la empresa son sus colaboradores, debido a que a través de sus conocimientos o habilidades, permiten dar valor agregado a una serie de materiales o prestar servicios a las personas que así lo requieran.

Por la alta importancia del personal laborante para toda empresa y la necesidad de gestionarlos de la mejor manera posible, surge la Administración de Recursos Humanos, que establece una serie de subsistemas, procedimientos, actividades y tareas que facilitan la obtención, capacitación, movilidad y compensación del personal.

Pero la evolución de la sociedad, que denota que los trabajadores no son simplemente un recurso, sino que son seres que más allá de contar con una serie de conocimientos, están llenos de talentos y competencias, que deben ser desarrolladas y enfocadas a actividades productivas y provechosas, provocó que la propia Administración de Recursos Humanos se adapte a estas necesidades, y por ende pase a denominarse como Gestión del Talento Humano.

El surgimiento de la Gestión del Talento Humano, se justifica adicionalmente, porque la antigua Administración de los Recursos Humanos de una empresa se enfocaba solamente en procesos de carácter técnico, como los mencionados anteriormente, dejando aquellas actividades referidas con la conducta humana, a sus tópicos como el Comportamiento Organizacional y la Psicología Industrial.

Pero la Gestión del Talento Humano, ya integra algunos de los conocimientos de dichos tópicos a sus procesos clave, lo que denota el surgimiento del Desarrollo del Talento Humano, que a diferencia de la capacitación, busca el crecimiento profesional, laboral y personal de cada trabajador o de la conjunción de ellos, dentro de la empresa.

Uno de los procesos clave dentro del Desarrollo de Talento Humano, es el Desarrollo Organizacional, el cual se enfoca en el desarrollo conjunto de la totalidad de la empresa a largo plazo. Pero el Desarrollo Organizacional ya no se limita a constituirse como un simple proceso de la Gestión del Talento Humano, sino que por su alta pertinencia, ya se constituye en un enfoque de gestión empresarial, puesto que expertos ya lo utilizan como un enfoque moderno de planificación estratégica que se integra con el comportamiento humano de los empleados de la empresa.

Dentro del enfoque humano del Desarrollo Organizacional, el énfasis recae en cambiar la cultura y el clima organizacional y resolver problemas vinculados con la actitud, comunicación, participación y conflictos existentes entre los empleados, problemas que se presentan en cualquier empresa, todo ello a través del uso de modelos como el de Investigación-Acción, principal modelo vinculado con el área humana y de técnicas de intervención a nivel personal y grupal, como el entrenamiento de la sensibilidad, el análisis transaccional y el desarrollo de grupos, demostrándose que el Desarrollo Organizacional, puede aplicarse a cualquier empresa, ya que todas cuentan con trabajadores que tienen problemas conductuales, sean estos individuales o grupales.

Lastimosamente, en contextos empresariales como el boliviano y más específicamente el Potosino, casi ninguna empresa emplea dicho enfoque, ya sea por desconocimiento del mismo, o porque considera que invertir en la mejora conductual de sus trabajadores no tiene provecho alguno.

Una de las empresas que cae dentro de la categoría de no aplicar el Desarrollo Organizacional, es la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, quién está dedicada a la producción de comida rápida, que ya tiene 6 años de funcionamiento en la ciudad de Potosí, que cuenta con dos sucursales en la zona baja y central, con planes de expansión, sin embargo están limitados porque enfrenta problemas en ámbitos comerciales, operativos, pero ante todo en el área de recursos humanos, estos últimos vinculados con el ámbito conductual de los trabajadores; evidenciando la existencia de una serie de síntomas vinculados con la conducta y el Desarrollo Organizacional que aquejan a esta empresa.

En primer lugar, se presenta la mala actitud de algunos trabajadores; si bien cuentan con excelentes habilidades, ante todo en la cocina, demuestran una mala actitud al realizar su trabajo, ya que siempre necesitan supervisión para que trabajen rápidamente, en vista de que los pedidos deberían estar listos en 15 minutos, pero cuando no existe supervisión, los pedidos demoran de 20 a 25 minutos en promedio, afectando en el corto y largo plazo al nivel de ventas y por ende a la productividad laboral de la empresa.

Esto es causado porque la empresa no realiza entrenamientos en el ámbito del comportamiento individual que permitan a los trabajadores analizar cuál es su actitud, cómo esta afecta a sus colegas, a la empresa y a su imagen personal, es por ello que se deben realizar intervenciones que mejoren dichas actitudes negativas; si esto persiste provocará que este personal sea despedido, lo que incidirá negativamente en la productividad laboral, ya que se tendrá que contratar a nuevos trabajadores quienes por la inducción y capacitación necesarias, y el acostumbrarse a la faena laboral tardarán mucho en alcanzar el desempeño deseado.

En segundo lugar, está que la comunicación entre los trabajadores es regular; generalmente en las horas de mayor trabajo diario, cuando los pedidos son altos, el personal de cajas y cocina no se comunica bien, ya que confunden los pedidos o no los organizan de pequeños a grandes, provocando que pedidos de un solo producto demoren hasta 30 minutos, por atender otros grandes, que lógicamente demoran más.

Dicha situación se debe a que Servicios Alimenticios Goffis no realiza entrenamientos que permitan mejorar la comunicación y ante todo la confianza entre el personal, y que permitan eliminar las barreras que limitan una mejor coordinación entre ellos. Si dicha situación persiste, provocará mayores demoras en la entrega de pedidos, lo que proyectará una imagen negativa de la empresa ante sus clientes actuales y nuevos, y que afectará negativamente a su productividad laboral, ya que se reducirá el nivel de ventas y también de producción.

Asimismo, algunos trabajadores perciben que no tienen participación dentro de la empresa ni en sus grupos, ya que pese a tener buenas sugerencias en cuanto a nuevas recetas, mejora de procedimientos y a la organización del personal, no son escuchados por sus colegas ni por sus superiores, esto genera que se sientan desvalorizados, y por ende su desempeño y su productividad laboral es baja. Esto se debe a la carencia de reuniones empresariales que aborde temas conductuales, donde cada trabajador exprese como se siente en cuanto a atención por parte de sus compañeros de grupo y superiores, y que a partir de ello, surjan cambios que permitan escuchar por igual las quejas y sugerencias de cada empleado.

Si esto persiste provocará que trabajadores apreciados para la empresa, renuncien al no ser valorados, lo que afectará negativamente a la productividad laboral, ya que se requerirá de un nuevo personal cuyo proceso de contratación y capacitación es arduo y moroso, hasta lograr que presenten el desempeño deseado.

Otro punto álgido en la empresa es que existen muchos conflictos entre los trabajadores; si bien en fines de semana, por la alta cantidad de pedidos, existen conflictos entre el personal de cada sucursal, la mayoría de estos surge por percepciones erróneas de los trabajadores, ya que se piensa que algunos son favorecidos o tienen un mejor trato que con otros empleados; o también surgen por las diferencias personales entre ellos. Por ende, los trabajadores destinan sus esfuerzos a tratar de ganar el conflicto, y no a sus tareas, lo que genera una mayor demora (de 5 a 15 minutos) en la entrega de pedidos.

Esto es causado porque no se realizan reuniones donde los trabajadores puedan libremente expresar sus percepciones sobre sus colegas en cuanto a trato y personalidad, conciliando las opiniones equivocadas, estableciendo mecanismos que permitan mejorar las relaciones entre ellos, y así evitar conflictos innecesarios. Si esto persiste provocará que existan mayores demoras en la entrega de los pedidos, lo que reducirá aún más las ventas y la productividad laboral de los trabajadores.

Todos los síntomas antes descritos, están relacionados con la baja productividad laboral de esta empresa, ya que a partir de los conflictos sociales en la ciudad de Potosí en la gestión 2019 y 2020 y los efectos de la crisis Covid-19 (desde la gestión 2020), y pese a la creación de una nueva sucursal desde agosto de 2021, la productividad laboral se mantiene por debajo de la meta de Bs 5,149.00 al mes impuesta por el propietario de la empresa.

Esto es causado por la actitud negativa de algunos trabajadores, la mala comunicación entre ellos, la percepción de poca participación dentro de la empresa que tienen algunos empleados y por la existencia de muchos conflictos entre el personal, lo que afecta a su desempeño diario, que se denota en la demora en la entrega de sus pedidos, lo que genera molestia en los clientes e incide negativamente en las ventas y producción.

Si esto persiste, provocarán que la productividad laboral de los trabajadores de esta empresa llegue a niveles por debajo a los de su promedio actual, lo que impedirá los futuros planes de expansión de la empresa, y llevará a que el propietario opte por cerrar la empresa, dejando sin fuente laboral a sus 14 trabajadores.

En vista de lo anterior, el objeto de estudio de la presente investigación es diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción con intervenciones personales y grupales para mejorar la productividad laboral en la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis de la ciudad de Potosí. El logro del mismo implicó la consecución y cumplimiento de las siguientes tareas de investigación:

En una primera instancia estuvo la construcción de un marco teórico que describa al Modelo de DO aplicado a la investigación. Posteriormente se realizó un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa en términos de productividad laboral, conductual y de las capacitaciones en el área del comportamiento en la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis de la ciudad de Potosí. Y por último se propuso un Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Empresa en estudio e incluso se puede ofrecer a otras empresas que enfrenten situaciones similares.

## MÉTODO

El presente estudio es de nivel descriptivo; puesto que la investigación desarrolla un modelo que en principio muestra herramientas para recopilar información y los lineamientos para proceder a su análisis, y así encarar un adecuado diagnóstico del área conductual de cualquier empresa, además muestra como programar la aplicación de técnicas del desarrollo organizacional como: el análisis transaccional, el desarrollo de equipos, entre otras, describiendo las actividades o dinámicas a realizar, y finalmente indica cómo proceder a evaluar la efectividad de estas intervenciones en el corto y largo plazo. Todo ello, facilitará la aplicación de la propuesta en esta empresa y en cualquier otra utilice este modelo, para resolver una problemática similar.

El estudio se alinea a un diseño mixto, en donde la parte documental fue implementada a través de la técnica de análisis de contenido y cuyos instrumentos utilizados fueron cuadros de registros y clasificación de categorías. En la fase de investigación de campo o no experimental se hizo uso de las técnicas de la observación, y los instrumentos utilizados fueron tanto estructurados (lista de cotejo) como los no estructurados reflejados en el análisis conductual del personal de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis de la ciudad de Potosí. Y también se realizó una Guía de Entrevista al propietario de la empresa y adicionalmente una encuesta a través de un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa analizada.

*Método de Análisis – Síntesis:* El Método de Análisis se utilizó en el marco teórico y en el diagnóstico de la investigación. El mismo permitió descomponer al modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción y a las intervenciones personales y grupales en sus distintas partes, para analizar separadamente cada una de ellas. Además, permitió evaluar los hechos observados, las respuestas logradas y resultados obtenidos con el censo, para un acorde diagnóstico de las variables antes descritas.

El Método de Síntesis se utilizó en el marco teórico de la presente investigación. Este método permitió relacionar cada uno de los elementos del modelo de Investigación – Acción previamente analizados, para obtener conclusiones generales y permitir la construcción de un acorde modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción con intervenciones personales y grupales para mejorar la productividad laboral.

*Método Inductivo – Deductivo:* El Método Inductivo se utilizó en el planteamiento y formulación del problema. El mismo permitió encontrar varios conflictos particulares, representados por los síntomas que resumen la situación problemática que enfrenta la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, para que, a través de su interrelación, se obtenga una conclusión general, denotada por su baja productividad laboral.

El Método Deductivo se utilizó en el marco teórico de la investigación. El mismo permitió iniciar desde las formulaciones macro, como la Gestión del Talento Humano, para llegar a las consideraciones meso, como el Desarrollo del Talento Humano y arribar a consideraciones micro y específicas representadas por el Desarrollo Organizacional y sus modelos, para finalizar con el Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción con intervenciones personales y grupales.

*Método de Modelación:* Se utilizó en la propuesta de la investigación. Este método combinó una serie de modelos y técnicas, como el modelo de Investigación – Acción, y técnicas como el entrenamiento de sensibilidad, el análisis transaccional y el desarrollo de equipos, para desarrollar un Modelo que permita mejorar la productividad laboral de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis a través de la mejora de la actitud de los trabajadores, de la comunicación y participación dentro de los equipos de trabajo, y la resolución de los conflictos que puedan existir entre ellos. El mismo a su vez resultó de la adaptación del Modelo Teórico construido a partir de la combinación de diversas perspectivas teóricas.

En este caso la población está representada por todo el personal de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, que alcanza un número de 14 personas, por ello, al tener la población un tamaño pequeño, no fue necesario determinar una muestra, por lo que se aplicó un censo.

En el problema descrito anteriormente, se identifica como variable independiente al Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción con intervenciones personales y grupales, y como variable dependiente a la Productividad Laboral.

#### *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*

*El Análisis documental:* En este aspecto se obtuvo información de manuales digitales sobre el contexto estudiado. Se requirieron y analizaron documentos como el monto de las ventas de Empresa de Servicios Alimenticios Goffis desde la gestión 2019 hasta la actualidad, dichos datos fueron facilitados de manera digital del sistema Izi que esta empresa subcontrata, asimismo se acudió a un análisis de sus planillas de sueldos desde dicha gestión, para cuantificar el número de trabajadores a la fecha, se aplicó una lista de cotejo con la finalidad de obtener información para el diagnóstico de la productividad laboral en la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis.

*La Observación:* Se utilizó para identificar personalmente la información requerida de las variables en el contexto. Se observó, las actitudes, comunicación y participación de los trabajadores de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, y como afectan estas a su productividad laboral. Se aplicó una Guía de Observación en la que se registraron todos los hechos y fenómenos percibidos, con la finalidad de obtener los insumos suficientes para el diagnóstico de la productividad laboral y de la investigación conductual y de las capacitaciones en el área del comportamiento en la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis de la ciudad de Potosí.

*La Entrevista:* Fue una herramienta útil para el estudio, ya que a través una Guía de Entrevista se dialogó con el propietario de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis. Esta herramienta permitió obtener información de los factores humanos, personales y grupales que inciden en la productividad laboral, y en la investigación conductual en dicha empresa.

*El Censo:* En virtud de la particularidad del caso, se contó con la participación de catorce (14) colaboradores de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, que incluye a su planta administrativa y operativa. Como se había mencionado con anterioridad el instrumento de medición utilizado fue un cuestionario dirigido a todos los trabajadores de la organización, el cual tuvo como objetivo obtener información para diagnosticar los factores que inciden en la productividad laboral y la aplicación del Desarrollo Organizacional en dicha empresa.

Para el análisis de los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación, se emplearon desde un punto de vista cualitativo los métodos de análisis – síntesis y el inductivo – deductivo. Desde un punto cuantitativo, se puede decir que los datos obtenidos con el censo se consolidaron y analizaron a través del uso del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que permitió el registro de la información obtenida de los cuestionarios, la presentación de tablas y algunos análisis estadísticos adicionales. Por otra parte, la información cuantitativa obtenida con el análisis documental se analizó y graficó a través del software Microsoft Excel.

*Modelo de Desarrollo Organizacional Aplicado a través de la Investigación – Acción con Intervenciones Personales y Grupales para Mejorar la Productividad Laboral*

La propuesta se elaboró en base al modelo teórico establecido previamente por Dessler y Varela (2017) y Robbins y Judge (2017), adaptando las herramientas descritas en él, a las características de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis. Dicha propuesta muestra de manera detallada las herramientas a emplear y el proceso a seguir para evaluar la información obtenida, y como ejecutar las diversas técnicas del Desarrollo Organizacional en esta empresa.



1. *Diagnóstico*

Representa la fase inicial que implica evaluar la situación de la comunicación, actitud, participación y conflictividad, entre otros aspectos vinculados a la conducta humana, en o entre los trabajadores de esta empresa. Su desarrollo implica la ejecución de dos fases, el análisis y la retroalimentación.

2. *Planeación de la acción*

Una vez que el diagnóstico determinó que es necesaria la intervención del Desarrollo Organizacional se debe programar su ejecución, para ello se debe iniciar determinando cuáles serán las técnicas de intervención, en este caso se propone:

- ✓ Desarrollo de equipos.
- ✓ Entrenamiento de sensibilidad.
- ✓ Análisis transaccional.

3. *Implementación de la acción*

Cada técnica de intervención del desarrollo organizacional, debe tratar de ejecutarse en los meses que se establecieron en el cronograma, lógicamente pueden presentarse inconvenientes que provocarán retrasos en el inicio, pero se debe respetar la temporalidad de 7 meses de todo el proceso.

#### *4. Evaluación*

Una vez concluidas todas las intervenciones, se debe proceder a su evaluación. La evaluación se ejecutará de forma distinta para cada intervención. En el caso del Desarrollo de Equipos, se realizarán evaluaciones continuas al final de cada mes gracias a un cuestionario, si la mayoría de los trabajadores obtiene un puntaje de 57 a 80 en sus respuestas, implica que los equipos de trabajo se consolidaron, pero si la mayoría de los trabajadores obtienen un puntaje de 8 a 56, indicaría que el equipo no se ha consolidado aunque persistan problemas en cuanto a la expresión de sentimientos, liderazgo del equipo, confianza y toma de decisiones, será necesario esperar un mayor período de tiempo para verificar si el equipo se ha consolidado.

## **RESULTADOS**

En principio se presentan los resultados que permite respaldar la existencia de la problemática identificada y el desarrollo de la propuesta para su solución.

Si bien la empresa evidencia una serie de problemas, uno de los más importantes es la productividad laboral, que según el criterio del propietario de la empresa debe alcanzar los Bs 5,149 al mes, esto surge a partir de la Organización Internacional del Trabajo OIT (2024) quién anunció que la productividad laboral promedio por hora en dólares del Estado Plurinacional de Bolivia desde la gestión 2000 a 2024, es de USD. 7.76 por hora, al cálculo se tiene que:

Productividad Laboral Promedio en Bolivia (en bolivianos) = \$ 7.76 horas \* Bs 6.96horas \* 190.67hora/mes=10,298 al mes. No obstante, la actual productividad laboral de esta empresa es baja, pese a presentar un alto incremento en los últimos meses, aun no llega a la meta deseada de Bs 5,149.00 al mes.

Además, la baja productividad laboral se vincula a los retrasos evidenciados en la entrega de los productos al cliente final, que en promedio demora entre 20 a 30 minutos, sobrepasando el estándar de 15 minutos establecido para ello, lo que tiene un efecto directo en las ventas de esta empresa, y por ende en dicha productividad.

Los retrasos antes descritos, se vinculan con problemas relacionados con la mala actitud de los empleados, con su comunicación regular y poca atención (participación) que reciben por parte de la empresa, y con los conflictos que surgen a partir de las percepciones equivocadas de los trabajadores.

En el mismo orden y sentido, se establece que los empleados tienen una mala actitud en vista de que el 57.14% de ellos, no brinda colaboración extra a los superiores cuando lo requieren, además que el 85.71% requieren de supervisión continua para realizar su trabajo, lo que provoca que el personal administrativo enfoque sus esfuerzos en controlar al personal, dejando sus funciones en segundo lugar.

En cuanto a las opiniones del personal de la empresa, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que la comunicación es regular, debido a la desconfianza existente entre ellos, lo que provoca que existan confusiones en los pedidos y una mala coordinación de tareas.

También vale la pena señalar que los colaboradores consideran que existe una baja participación de ellos en la empresa, debido a que sus sugerencias, quejas y opiniones, no tomadas en consideración por sus colegas o superiores, provocando que se sientan desvalorizados y desmotivados, lo que incide negativa y directamente en su desempeño laboral.

Y por último, pero no menos importante está la detección de que la mayoría de los conflictos son provocados por las percepciones equivocadas del personal, que piensa que la empresa tiene trato preferencial con algunos trabajadores, cuando esto no es así.

Lo anterior a parte de ratificar las problemáticas identificadas en la introducción, justifica la proposición de un Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción, cuyas intervenciones a nivel personal y grupal, permitan resolver los problemas anteriores, y mejorar la productividad laboral de esta empresa.

### *Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral*

El modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación – Acción con Intervenciones Personales y Grupales para Mejorar la Productividad Laboral está estructurado en cuatro (4) fases en su haber:

#### ***Fase I. Diagnóstico***

Está conformada por dos partes que son; el análisis y la retroalimentación.

##### *Análisis*

En la parte del análisis se procede a llenar un primer cuestionario denominado "*Cuestionario para la recopilación de información necesaria para la retroalimentación*". De forma sencilla este instrumento permitirá obtener la información relacionada con la actitud de los trabajadores y la comunicación, conflictos y atención (participación) entre ellos. El mismo está estructurado por 10 ítems y para proceder a su aplicación se debe realizar en un solo día a todos los trabajadores, también se solicita al colaborador que su llenado se realice de inmediato y se debe prever que el trabajador no sea influenciado por otros. Una vez concluido el llenado por todos los trabajadores, se debe proceder de inmediato a su tabulación, lo que corresponde a la siguiente fase.

Adicionalmente, en esta fase también se debe recopilar información necesaria para determinar si la empresa está o no lista para formar equipos. Para ello se debe solicitar al propietario llenar los dos siguientes cuestionarios denominados "*Primer Cuestionario para determinar la necesidad que tiene la empresa para formar equipos*", él está conformado por 13 ítems cuyas condiciones de evaluación son las siguientes: Para la obtención de puntos se suman las calificaciones de los 13 enunciados. Si el total obtenido oscila entre 13 y 26, existe poca evidencia de que la unidad necesite formar equipos. Si la calificación se encuentra entre 27 y 39, 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

40 y 52, 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.

Posteriormente se presenta el "*Segundo Cuestionario para determinar la necesidad que tiene la empresa para formar equipos*" que consta de 12 ítems, en cuanto al puntaje se tiene que: Si la calificación total se encuentra entre 44 y 60, es probable que pueda seguir adelante con el programa de formación de equipos. Si la calificación oscila entre 29 y 43, debe hablar sobre la situación con su equipo y otras personas, con el fin de conocer qué es necesario hacer para formar equipos. Si su calificación se encuentra entre 12 y 28, es probable que usted no esté preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.

Una vez llenados ambos cuestionarios, se debe realizar una sumatoria de las opciones elegidas por el propietario en cada pregunta. El resultado de la suma determina fácilmente si la empresa necesita, y está lista para formar equipos en función a las escalas descritas en cada cuestionario. Después de aplicarse los cuestionarios, se debe proceder a consolidar y evaluar la información obtenida.

### *Retroalimentación*

Esta fase implica evaluar la información recopilada a través de los cuestionarios anteriores para determinar qué aspectos deben enfocarse con las diversas técnicas del Desarrollo Organizacional, sin embargo para el cuestionario 1 se analizarán los resultados de las preguntas 1 a la 4 a través de la herramienta "posiciones de vida", es decir, allí se puede determinar si los empleados no tienen interés para trabajar, o si poseen una baja autoestima o se creen superiores a los demás, o presentan una buena actitud. Esto implica que el entrenamiento de la sensibilidad debe enfocarse en las debilidades detectadas si así lo hubiese.

Los resultados de las preguntas 5 a la 8 del primer cuestionario se evalúan a través de la herramienta "ventana de Johari", en ella se detecta si existe una comunicación abierta entre los trabajadores y no requiere de la intervención del análisis transaccional, también puede determinar si existe una comunicación oculta entre ellos y que el análisis transaccional debe enfocarse en aumentar la confianza o si se tiene una comunicación ciega entre los colaboradores y que el análisis transaccional también debe enfocarse en aumentar la confianza. La idea es que con los resultados se pueda comprobar si se requiere o no de una intervención a través de un análisis transaccional.

Para evaluar los resultados de la pregunta 10, también se debe acudir al uso de la malla gerencial, pero en este caso las escalas valorativas se adaptan a evaluar la conflictividad.

### **Tabla 1**

#### *Escalas de niveles de participación según la malla gerencial*

<b>Estilo</b>	<b>Tipo de participación</b>
1.9	No hay posibilidad de participación. Los trabajadores sienten que, aunque quieran aportar sugerencias, denunciar quejas, estas no son atendidas; en caso de que se escuchen serán rechazadas sin ser analizadas.
9.1	Los trabajadores procuran no criticar para evitar tener un pensamiento diferente al del equipo o ser criticados. Las soluciones a todos los problemas son las mismas (evasión), el comportamiento es superficial y efímero.
1.1	La participación de cada trabajador con opiniones, la atención que recibe y el

	compromiso son pocos. El pensamiento durante las horas de trabajo no se enfoca en la productividad.
5.5	Las decisiones asumidas entre todos solo complacen a los superiores, y pueden no ser efectivas.
9.9	Los problemas se solucionan a través del diálogo entre todos los trabajadores, y su compromiso.

La interpretación de los resultados se debe realizar de la siguiente manera, si la mayoría de los participantes eligen las opciones 1.9 o 9.1 la formación de equipos debe enfocarse en fomentar la participación y atención de sugerencias y quejas de sus componentes, y reducir el egocentrismo de algunos trabajadores; ahora bien, si la mayoría de los participantes elige las opciones 1.1 o 5.5 la formación de equipos debe enfocarse en aumentar la confianza y compromiso de los trabajadores con la empresa, y si la mayoría de los participantes elige la opción 9.9 no se requerirá la formación de equipos, ya que los trabajadores tienen una participación activa (sus sugerencias y quejas son escuchadas y atendidas) dentro de la empresa.

Para evaluar los resultados de la pregunta 10, también se debe acudir al uso de la malla gerencial, pero en este caso las escalas valorativas se adaptan a evaluar la conflictividad.

**Tabla 2**

*Escalas de conflictos según la malla gerencial*

Estilo	Tipo de conflicto o relación
1.9	Hostilidad basada en sospechas y desconfianza mutuas. Los conflictos son permanentes y los trabajadores se enfocan en ganar el conflicto, lo que perjudica a su desempeño.
9.1	Situación de coexistencia pacífica. Existe armonía entre los trabajadores, pero esta se debe a que no se comentan sugerencias o quejas, que pueden aumentar el potencial de la empresa.
1.1	Situación de aislamiento. Los trabajadores solo se limitan a trabajar, y tratar de escuchar al superior. Evitan la comunicación con sus colegas para evadir el conflicto.
5.5	Situación de tregua inquieta. Existe cierta coordinación entre los trabajadores, y se trata de distribuir el trabajo adecuadamente, pero esto aún puede ser un detonante para el conflicto.
9.9	Comunicaciones abiertas y francas. Existe total coordinación entre los trabajadores, y si bien existe una buena distribución del trabajo, la cooperación reina cuando algún colega necesita ayuda. Si bien hay discusiones estas se solucionan con el diálogo.

La interpretación de los resultados se debe realizar de la siguiente manera: Si la mayoría de los participantes eligen las opciones 1.1 o 1.9 los trabajadores tienen conflictos experimentados, lo que provoca pérdida de productividad. El desarrollo de equipos debe enfocarse en mejorar la confianza, aumentar la cooperación y reducir las sospechas. Si la mayoría de los participantes eligen las opciones 5.5 o 9.1 existen conflictos latentes, es decir si bien los trabajadores están en calma, cualquier problema puede detonar el conflicto. El desarrollo de equipos también debe enfocarse en mejorar la confianza y

cooperación. Si la mayoría de los participantes elige la opción 9.9 no existen conflictos, o estos se pueden solucionar fácilmente, denota una acorde comunicación, coordinación y cooperación, por lo tanto no será necesario desarrollo de equipos.

Con lo anterior termina la fase de retroalimentación y diagnóstico, que establece si es o no necesaria la intervención a través de las técnicas del Desarrollo Organizacional, si fuese necesaria la intervención, se debe proceder a planificar su ejecución.

### ***Fase II. Planeación de la acción***

Se debe programar su ejecución y para ello se debe iniciar determinando cuáles serán las técnicas de intervención, en este caso se proponen tres que son: Desarrollo de equipos, Entrenamiento de sensibilidad y Análisis transaccional.

#### ***Desarrollo de equipos***

La primera tarea que se debe encarar es el desarrollo de equipos, ya que su efectividad se comprueba en el largo plazo. Para ello, se debe obedecer las siguientes tareas: Reunión de conformación, Establecimientos de metas, Asignación de roles, Evaluación periódica y Evaluación final.

Para dar cumplimiento y recolectar la información de esta etapa se elaboró un instrumento denominado "Cuestionario de evaluación continua de la situación del equipo", este permite obtener datos acerca de la situación de elementos conductuales en cada trabajador a partir de la formación de equipos. Para ello debe seleccionar solo un valor del 1 al 10 en cada una de las 8 opciones descritas que son: A. Metas y objetivos, B. Participación, C. Sentimientos, D. Problemas grupales, E. Liderazgo, F. Toma de decisiones, G. Confianza recíproca y H. Creatividad y reconocimiento.

Para las puntuaciones si su calificación total se encuentra entre 8 y 24, el personal requiere tener más tiempo dentro del equipo de trabajo para aumentar su compromiso con la empresa y sentirse cómodo en ella. Si la calificación oscila entre 25 y 56, existe una situación donde el trabajador generalmente se siente cómodo en su grupo o equipo de trabajo, puede operar con cierta normalidad, ya que tiene cierta participación en la empresa, regular confianza en sí mismo y en sus colegas, pese a la existencia de problemas. Si la calificación oscila entre 57 y 80, el trabajador se siente cómodo en su equipo de trabajo y en la empresa, si quiere participa en la toma de decisiones, en la solución de problemas, confía en sus colegas de trabajo y en su líder, estando motivado para alcanzar las metas. El cuestionario debe aplicarse al final de cada mes a partir del momento que se conformó el equipo, hasta la finalización del programa.

#### ***Entrenamiento de sensibilidad o seminarios de laboratorio***

A diferencia de la anterior técnica, cuya ejecución y efectos se comprueban en el largo plazo, esta se concentra en una o varias sesiones, donde las acciones permiten establecer y/o confirmar problemas entre el personal, y lograr un inicio de las mejoras conductuales a través de ciertas actividades. El punto importante reside en el conjunto de actividades a realizar. En este caso deben enfocarse en mejorar: La actitud y autoestima de los trabajadores de la empresa.

#### ***Análisis Transaccional***

El análisis transaccional, se ejecutará de una forma similar al entrenamiento de sensibilidad, ya

que tienen características similares, solo que en este caso el objetivo de esta técnica se centra en mejorar las transacciones (comunicación y confianza entre las personas). Por ende, para su programación se consideran los mismos recursos.

### ***Fase III. Implementación de la Acción***

Cada técnica de intervención del desarrollo organizacional debe tratar de ejecutarse en los meses que se establecieron en el cronograma, lógicamente pueden presentarse inconvenientes que provocarán retrasos en el inicio, pero se debe respetar la temporalidad de 7 meses de todo el proceso. Los parámetros para la ejecución de cada técnica de intervención, se detallan a continuación:

#### *Entrenamiento de sensibilidad*

El día que se lleve a cabo el entrenamiento, se debe iniciar con una presentación del entrenamiento, de sus objetivos y del profesional que estará a cargo del mismo, posteriormente se procede a desarrollar el "Empuje extra", esta actividad le ayudará a descubrir si los colaboradores son capaces y están dispuestos a dar ese empujón. La meta es evaluar las experiencias pasadas y saber, en la práctica, qué tanto esfuerzo del total requerido se produjo realmente. El psicólogo a cargo podrá sugerir el desarrollo de otras actividades o dinámicas adicionales que faciliten la ejecución de la anterior. Posteriormente se debe proceder a ejecutar la otra actividad denominada "El espejo organizacional", esta actividad nos ayuda a vernos como los demás no ven. A parte de lo anterior, el psicólogo a cargo, deberá realizar algunas actividades que vengan de su propio conocimiento y experiencia que coadyuven a la acorde realización de la actividad anterior. Con ello concluirían las intervenciones dentro del entrenamiento de sensibilidad.

#### *Análisis Transaccional*

Al igual que la intervención anterior, al inicio del evento, se debe proceder a presentar la técnica, sus objetivos y al profesional que estará a cargo. Las actividades a llevarse a cabo en este caso son: Primer encuentro y la hábil solución de problemas. Con ello se espera lograr mejorar la comunicación entre los empleados, a partir de un aumento de la confianza entre ellos, y de que todos logren conocerse lo suficiente para lograr dicho nivel de confianza. Además que cada trabajador sea capaz de expresar sugerencias y quejas libremente, sin herir a los demás, de manera que estas sean escuchadas en la toma de decisiones.

Ahora se deberá proceder con la ejecución de la primera actividad denominada "primer encuentro" cuyo propósito es ayudar a la gente a conocer mejor a los demás. Posteriormente se procede con la ejecución de la actividad "La hábil solución de problemas". Esta actividad estudia la habilidad de su grupo para utilizar estas habilidades. En este caso se vuelve a emplear una herramienta de diagnóstico, pero aplicable durante la intervención, no antes, a través del instrumento denominado "Formulario de evaluación de la habilidad solución de problemas". El cuestionario pretende determinar cuál es su percepción de la solución de problemas en la empresa. Para responder solo elija una opción en cada rubro, como son: Organización, Liderazgo, Criterios de éxito, Manejo de información, Trabajo conjunto y Revisión de efectividad. De esta forma concluye la intervención, lo que implica esperar en el corto y largo plazo el cambio de la conducta de los empleados.

### ***Fase IV. Evaluación***

Una vez concluidas todas las intervenciones, se debe proceder a su evaluación. La evaluación se

ejecutará de forma distinta para cada intervención, en el caso del Desarrollo de Equipos, se realizarán evaluaciones continuas al final de cada mes, con el "Cuestionario de evaluación continua de la situación del equipo".

Si en dicho cuestionario la mayoría de los trabajadores, obtiene un puntaje de 57 a 80 en sus respuestas, implica que los equipos de trabajo se consolidaron. Pero si la mayoría de los trabajadores obtiene un puntaje de 8 a 56, indicaría que el equipo no se consolidó aún y que persisten problemas en cuanto a la expresión de sentimientos, liderazgo del equipo, confianza y toma de decisiones, será necesario esperar un mayor período de tiempo para verificar si el equipo se consolidó.

En el caso de las otras dos técnicas: Entrenamiento de Sensibilidad y Análisis Transaccional, se deben realizar dos evaluaciones:

1) Una destinada a analizar los eventos de entrenamiento como tal, cuyo instrumento se denomina "*Cuestionario de evaluación de los eventos de entrenamiento*" y se pretende determinar cuál es su evaluación del evento de entrenamiento realizado.

2) La otra evaluación, se enfoca en los resultados de cada una de las intervenciones (incluyendo al desarrollo de equipos) a largo plazo, para evidenciar si se lograron los cambios deseados en la conducta del personal.

Para ello se debe emplear "Cuestionario para la recopilación de información necesaria para la retroalimentación" en la segunda semana del séptimo mes que comprende el período de ejecución de todas las intervenciones planificadas.

Lo anterior muestra que este modelo puede ser cíclico, es decir si no se evidencian los cambios esperados en la conducta, se puede volver a planificar otras acciones o intervenciones, utilizando las mismas u otras actividades. Con ello acabaría el desarrollo de la presente propuesta.

## CONCLUSIÓN

En virtud de los hallazgos encontrados durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se tiene que en el diagnóstico se determinó que la productividad laboral de la Empresa de Servicios Alimenticios Goffis, es muy volátil y pese a un crecimiento en los últimos meses, está por debajo de la meta de Bs5,149.00 impuesta por el propietario, cuya problemática se relaciona con el retraso en la entrega de pedidos provocada por la mala actitud de los trabajadores, que en su 85.71% requieren de supervisión continua para realizar sus tareas, la regular comunicación indicada por el 50% de ellos, y la no atención a las sugerencias indicada por el 57.14%, lo que a su vez está relacionado con que la empresa, no aplica ninguna acción vinculada al Desarrollo Organizacional que permita mejorar los aspectos antes mencionados relacionados con la conducta de sus trabajadores.

Por otra parte el marco teórico desarrolla un Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado a través de la Investigación-Acción el cual consta de cuatro fases: la primera destinada al diagnóstico, donde se determinan como técnicas de recopilación y evaluación, al cuestionario y a la malla gerencial, entre otras; la segunda fase destinada a la planificación de acciones, donde se selecciona como intervenciones personales al entrenamiento de sensibilidad y al análisis transaccional, y como

intervenciones grupales al desarrollo de equipos, y concluye con la descripción de la tercera y cuarta fase, como son la implementación de dichas acciones y su evaluación.

La propuesta anteriormente mencionada, adapta el modelo desarrollado en el Marco Teórico, a las características de esta empresa, cuya fase de diagnóstico presenta tres cuestionarios: el primero destinado a recopilar información de la actitud, comunicación, participación y conflictos entre los trabajadores, y que se analiza en parte con la malla gerencial, los otros dos se destinan a determinar la necesidad y capacidad de formar equipos. En la planificación se programa la ejecución de cada intervención, cuya implementación se realizará a través de actividades como el empuje extra o el espejo organizacional (dentro del entrenaamiento de sensibilidad) y el primer encuentro, o la hábil solución de problema (dentro del análisis transaccional), para concluir con la evaluación que se complementa con la fase de diagnóstico, donde se establecen parámetros para determinar si se lograron los cambios deseados o se requieren otras intervenciones.

## REFERENCIAS

Dessler G. y Varela R., (2017). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. Pearson Education.

[https://www.academia.edu/download/64149523/administracion%20de%20recursos%20humanos%20gessler%20\(%20PDFDrive.com%20\).pdf](https://www.academia.edu/download/64149523/administracion%20de%20recursos%20humanos%20gessler%20(%20PDFDrive.com%20).pdf)

Robbins S. y Judge T., (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins+S.+y+Judge+T.,+\(2017\).+Comportamiento+Organizacional.+Pearson+Educati%C3%B3n.+&ots=YM69djj557&sig=C-JHnvfAx6p1O6OyNDxvDw\\_AeY](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins+S.+y+Judge+T.,+(2017).+Comportamiento+Organizacional.+Pearson+Educati%C3%B3n.+&ots=YM69djj557&sig=C-JHnvfAx6p1O6OyNDxvDw_AeY)