



**UNIVERSIDAD LATINA
CAMPUS HEREDIA**

CENTRO DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“ANÁLISIS DEL SOPORTE ESTRATÉGICO QUE BRINDA EL
EQUIPO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A LAS DISTINTAS
UNIDADES DE NEGOCIO DE DISEÑO DE INTEL COSTA RICA,
EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2016”**

ELABORADOR POR

Arlena Rodríguez Bejarano

HEREDIA, COSTA RICA

2016



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO DE POSTGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 20 de diciembre del 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis del soporte estratégico que brinda el equipo de Desarrollo Organizacional a las distintas Unidades de Negocio de Diseño de Intel Costa Rica", elaborado por la estudiante Arlena Rodríguez Bejarano, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Lic. Rafael Bogarín Ulloa, MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MPL
Profesor Tutor



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO DE POSTGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 5 de diciembre del 2016

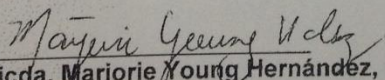
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Análisis del soporte estratégico que brinda el equipo de Desarrollo Organizacional a las distintas Unidades de Negocio de Diseño de Intel Costa Rica", elaborado por la estudiante Arlena Rodríguez Bejarano, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,


Licda. Marjorie Young Hernández, MAP
Lectora



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

DECLARACIÓN JURADA

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO DE POSTGRADOS

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 20 de diciembre del 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado "Análisis del soporte estratégico que brinda el equipo de Desarrollo Organizacional a las distintas Unidades de Negocio de Diseño de Intel Costa Rica", elaborado por la estudiante Arlena Rodríguez Bejarano, para optar por el grado académico de Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

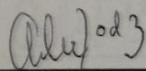
Cordialmente,

Licda. Ginette Fonseca Vargas
Filóloga
Carné: 10993

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Arlena Rodríguez Bejarano, con cédula de identidad número 1-1291-377, declara bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de Máster Profesional en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad, Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de los suscritos.

Heredia, veinte de diciembre del dos mil dieciséis.

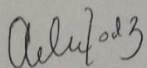


Arlena Rodríguez Bejarano

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, Arlena Rodríguez Bejarano, con cédula de identidad número 1-1291-377, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Máster Profesional en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, veinte de diciembre del dos mil dieciséis.



Arlena Rodríguez Bejarano

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios por bendecirme con la alegría de alcanzar esta meta y a mi esposo y a mi hija por apoyarme en este camino, por sacrificarse conmigo para alcanzar este sueño.

Arlena Rodríguez Bejarano

Agradecimiento

Agradezco a Dios Todopoderoso por brindarme la oportunidad y la salud para concluir esta meta.

A mi familia, a mis papás y principalmente a mi esposo y a mi hija por brindarme todo el apoyo durante esta etapa.

Al profesor tutor Rafael Bogarín Ulloa, quien con su experiencia, dedicación y conocimiento me guió en el presente proyecto.

A mis amigos y compañeros del trabajo por brindarme su apoyo para la consecución exitosa de la presente memoria.

Arlena Rodríguez Bejarano

Resumen Ejecutivo

Por mucho tiempo, los colaboradores dentro de una organización, han discutido sobre cuál área es más importante para el sustento de esta. Sin embargo, en nuestros días, y sin menospreciar las otras áreas, ya que todas tienen su importancia en la organización, el área de Recursos Humanos ha ido adquiriendo e incrementando su importancia, por el hecho de que, sin personal, una compañía no podría mantenerse en pie, ya que este se puede considerar como el alma de la empresa.

Para conseguir lo anterior, es de suma importancia que la organización, como ser dinámico, que posee cultura y cambia a lo largo del tiempo, posea mecanismos apropiados para responder correctamente a estos cambios y así asegurar la consecución de un ambiente beneficioso para el talento que se desenvuelve en él. El Desarrollo Organizacional es la rama de Recursos Humanos que trabaja estas áreas.

Las organizaciones son seres dinámicos que poseen una cultura y, además, cambian a lo largo del tiempo y según su interacción con el ambiente, el Desarrollo Organizacional es una respuesta de la estructura de los cambios

Por lo tanto, este presente trabajo de investigación se enfoca en el área de Desarrollo Organizacional, la cual da soporte a la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería del empresa Intel de Costa Rica, con el fin de determinar el impacto que tiene el soporte brindado a los gerentes de dicha compañía.

Conjuntamente con lo anterior, y después de analizar los resultados de la investigación, se pretende realizar una propuesta que ayude a identificar las áreas de mejora del Departamento de Desarrollo Organizacional, para incrementar la productividad de los departamentos a los cuales se les da soporte.

Tabla de contenido

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	Error! Bookmark not defined.
CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL LECTOR	Error! Bookmark not defined.
CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL FILÓLOGO	Error! Bookmark not defined.
DECLARACIÓN JURADA	Error! Bookmark not defined.
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTO	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1 Problema y Propósito	2
1.1 Estado Actual de la Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Justificación de la investigación	6
1.4 Objetivos de la investigación	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 Alcances	8
1.6 Limitaciones	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2 MARCO TEÓRICO	11
2.1 Marco Situacional	11
2.1.1 Generalidades de la Corporación y la Sede en Costa Rica de Intel	11
2.1.1.1 Reseña histórica	12
2.1.1.2 Misión, Visión, Valores y Políticas	13
2.1.1.2.1 Misión	13
2.1.1.2.2 Visión	13
2.1.1.2.3 Valores	13
2.1.2 Centro de Diseño de Ingeniería	14
2.1.3 Departamento de Desarrollo Organizacional	15
2.2 Marco Conceptual	15

2.2.1	Las Organizaciones	15
2.2.1.1	El concepto de organización.....	15
2.2.1.2	Los elementos de las organizaciones	16
2.2.1.3	Fases de la organización	17
2.2.1.4	Las organizaciones como sistema social.....	19
2.2.1.5	Las organizaciones como sistemas abiertos	19
2.2.1.6	Las organizaciones y el ambiente	20
2.2.1.7	Concepto de cultura organizacional	20
2.2.1.8	Concepto de cambio organizacional	21
2.2.1.9	Necesidades de una continua adaptación al cambio	22
2.2.2	Desarrollo Organizacional	23
2.2.2.1	Concepto de desarrollo organizacional	23
2.2.2.2	El proceso de DO	23
2.2.3	Modelos de Desarrollo Organizacional	25
2.2.3.1	Modelos de DO relacionados con cambios estructurales	25
2.2.3.2	Modelos de DO relacionados con cambios de comportamiento	26
2.2.3.3	Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento	27
2.3	Eficiencia, efectividad y productividad organizacional	27
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO		28
III.	MARCO METODOLÓGICO	29
3.1	Tipo y Métodos de investigación	29
3.2	Sujetos a los que se acudió	30
3.2.1	Sujetos	30
3.3	Técnicas de investigación	31
3.4	Población.....	31
3.5	Sustentación de la Confiabilidad y Validez de los Instrumentos de Investigación	32
3.5.1	Sustentación de la Confiabilidad.....	32
3.6	Operacionalización de variables.....	33
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA		40
IV.	Análisis de la Información Recopilada.....	41

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	68
CAPÍTULO VI PROPUESTA	69
6 Propuesta	71
6.1 Introducción	71
6.2 Objetivo general	72
6.3 Alcances	72
6.4 Limitaciones	72
6.5 Responsables.....	72
6.6 Manual de servicios de DO según la etapa de la Organización.....	72
6.7 Instrumento de Medición del ambiente de trabajo.....	73
6.8 Metodología de Trabajo del departamento de DO.....	74
6.9 Programa de desarrollo para el profesional de DO.	75
6.10 Plan de Mejora del soporte brindado por el departamento de DO	75
6.11 Control y seguimiento.....	77
6.12 Propuestas de mejora al Plan.....	78
7 BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80

Índice de Tablas

Tabla N° 1.....	37
Tabla N° 2.....	41
Tabla N° 3.....	42
Tabla N° 4.....	43
Tabla N° 5.....	44
Tabla N° 6.....	45
Tabla N° 7.....	47
Tabla N° 8.....	48
Tabla N° 9.....	49
Tabla N° 10.....	50
Tabla N° 11.....	51
Tabla N° 12.....	52
Tabla N° 13.....	53
Tabla N° 14.....	54
Tabla N° 15.....	55
Tabla N° 16.....	56
Tabla N° 17.....	57
Tabla N° 18.....	58
Tabla N° 19.....	59
Tabla N° 20.....	60
Tabla N° 21.....	60
Tabla N° 22.....	61
Tabla N° 23.....	62
Tabla N° 24.....	63
Tabla N° 25.....	

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1.....	42
Gráfico N° 2.....	43
Gráfico N° 3.....	44
Gráfico N° 4.....	45
Gráfico N° 5.....	46
Gráfico N° 6.....	47
Gráfico N° 7.....	48
Gráfico N° 8.....	49
Gráfico N° 9.....	50
Gráfico N° 10.....	51
Gráfico N° 11.....	52
Gráfico N° 12.....	53
Gráfico N° 13.....	54
Gráfico N° 14.....	55
Gráfico N° 15.....	56
Gráfico N° 16.....	57
Gráfico N° 17.....	58
Gráfico N° 18.....	59
Gráfico N° 19.....	60
Gráfico N° 20.....	61
Gráfico N° 21.....	62
Gráfico N° 22.....	63

Índice de Figuras

Figura N° 1.....24

Figura N° 2.....37

Figura N° 3.....76

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y PROPÓSITO
DE LA INVESTIGACIÓN

1 Problema y propósito

1.1 Estado actual de la investigación

Toda organización debe tener entre sus planes y propósitos el de crecer y ocupar una importante posición en el mercado, para ello se requiere orientar esfuerzos para lograr competitividad y excelencia en las diferentes actividades, siendo importante la elaboración de estrategias para actuar de manera planificada y en procura de potenciar todos los recursos disponibles. Dentro de este contexto, la gestión correspondiente al Desarrollo Organizacional se traduce en una de las formas más determinantes para lograr los cambios deseados y promover el crecimiento de la empresa de una manera ordenada e implementando una serie de acciones, para atender todos aquellos aspectos que requieren intervención para transformar y desarrollar las diferentes áreas de una organización.

La presente investigación contempla una serie de aspectos relacionados con la efectividad de las organizaciones, desde el punto de vista de Desarrollo Organizacional (en adelante citado como DO), entendiéndose este como un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento humano para identificar los mecanismos o condiciones que promueven el incremento de la efectividad individual, grupal y de toda la organización.

Es importante agregar que el DO puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir, que la atención puede orientarse al mejoramiento de las relaciones humanas, como también en factores y variables económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo y en la estructura de la empresa, entre otros factores.

En Intel Corporación, así como en Intel Costa Rica, existe un área dentro del Departamento de Recursos Humanos, que se encarga de guiar y dar soporte a las

distintas unidades de negocio, específicamente en lo que corresponde a la aplicación de técnicas de DO, en la búsqueda de alternativas de mejores prácticas que conlleven a lograr desempeños efectivos y una mayor utilización de los recursos disponibles, donde se hace vital disponer de talento humano con las competencias deseadas y que estén ubicados en puestos concordantes con las exigencias y demandas de cada puesto de trabajo.

El equipo de DO ha venido evolucionado a lo largo del tiempo y se encuentra en la actualidad conformado por cinco profesionales, los cuales se distribuyen el soporte y el acompañamiento de los 2000 colaboradores directos de la sede de Costa Rica. Este Departamento tiene como fin último ayudar a lograr la efectividad de las distintas áreas y departamentos a los que da soporte, uno de ellos es la ***Unidad de Negocio de Desarrollo de Ingeniería***, la cual se constituye en el área sobre la cual se lleva a cabo la investigación, ya que se pretende analizar el servicio y la calidad del acompañamiento que le ofrece el equipo de DO a los colaboradores de esta Unidad de Negocio.

Dentro del campo de acción del DO se cuenta con varias acciones, metodologías y estrategias utilizadas para apoyar a las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de que la organización experimente transformaciones positivas en aras de lograr competitividad y excelencia. Precisamente, la finalidad del presente estudio es determinar si el acompañamiento y servicio que ofrece el área de DO, está acorde a las necesidades de desarrollo que requiere lograr la ***Unidad de Negocio de Desarrollo de Ingeniería***, y si el acompañamiento brindado está teniendo repercusiones positivas en la organización, es decir, si este servicio de apoyo se manifiesta en los resultados de Intel Costa Rica, a partir de los objetivos y razón de ser de la Unidad de Negocio.

1.2 Planteamiento del problema

El primer equipo de Diseño establecido en Intel Costa Rica lo hizo hace 5 años, eligiendo Costa Rica como una posible opción de crecimiento futuro, es así como las primeras inversiones realizadas en el país fueron muy conservadoras, pues había cierto nivel de duda en cuanto a si se contaba con talento humano capacitado para desempeñar las funciones requeridas en posiciones de alto nivel técnico. La corporación en ese momento hizo una apuesta moderada y encontró, con el pasar de los años, que el personal que podía encontrar en el país contaba con los elementos básicos necesarios para convertirse en una pequeña sede de las organizaciones de ingeniería y fue así como decidió incrementar su inversión en el país.

Este crecimiento se dio en los primeros años de su origen, debido a un factor meramente económico, es decir, la inclinación de la balanza hacia Costa Rica, por encima de otros países de tercer mundo, fue el hecho del costo por establecer sus operaciones vs la calidad del trabajo entregado. Estas decisiones se tomaron desde afuera, fue un crecimiento que se dio de manera orgánica, se podría calificar como un crecimiento fruto de la casualidad, del esfuerzo aislado de ciertos individuos que encontró tierra fértil, mas no se puede atribuir a una planeación estratégica orquestada y pensada para dar esos resultados.

Por otro lado, dada la cantidad de personal con la que ya se contaba a nivel local, desde el punto de vista del negocio de Manufactura y Ensamble, el cual fue el pionero en el país, se vio la necesidad de contar en Costa Rica con un pequeño grupo del departamento corporativo de Recursos Humanos, llamado **Departamento de Desarrollo Organizacional**, destinado a dar soporte exclusivo a las Unidades de Negocio establecidas en Costa Rica.

El Departamento de Desarrollo Organizacional de Costa Rica tenía como objetivo primordial brindar soporte a la Unidad más grande ubicada en este país, a

la vez que brindaba un soporte limitado a los nuevos grupos que la corporación estaba introduciendo como prueba al país. Por decisión corporativa este soporte se daba remotamente pues, según los criterios de corporación, no existía la masa crítica en el negocio, ni la experiencia a nivel de los profesionales de Recursos Humanos de Costa Rica, para dar soporte a la iniciación de Unidades de Negocio.

Ante los hechos descritos anteriormente, se tiene que el soporte que le brindó el Departamento de DO a las *Unidades de Negocio de Diseño*, tuvo una separación en sus inicios y no es sino hasta alrededor de dos años después en los que el Departamento de DO inicia el contacto con los líderes de estas Unidades de Negocio, con la finalidad de empezar a construir una relación que permitiese tener a profesionales de Recursos Humanos sentados en la mesa donde se plantean propuestas estratégicas apoyando realmente al negocio, esto aunado al hecho de que el crecimiento se dio de manera orgánica, ha provocado que el alcance de los niveles de eficiencia y productividad deseados para las Unidades de Negocio de Diseño en Intel Costa Rica haya sido mucho más lento de lo esperado.

A partir del contexto anterior y de conformidad con lo que se ha evidenciado como una necesidad que requiere de atención y un abordaje investigativo, se establece puntualmente como problema de investigación el siguiente:

¿Qué factores y acciones se deben implementar para que el equipo de Desarrollo Organizacional brinde un soporte que contribuya al mejoramiento de la productividad de las Unidades de Negocio de Diseño de Intel Costa Rica?

Partiendo del problema planteado y considerando la finalidad del presente estudio, se procede a presentar su correspondiente sistematización:

- ¿Cuál es la percepción de los gerentes locales sobre las fortalezas y debilidades que presenta el servicio brindado por el Departamento de DO?

- ¿De qué manera puede contribuir el Departamento de DO para potenciar la eficiencia en las distintas unidades de negocio?
- ¿Qué tipo de acciones se deben implementar para mejorar el soporte brindado?

1.3 Justificación de la investigación

En la actualidad el entorno empresarial es altamente competitivo, las organizaciones se ven en la obligación de generar productos o servicios con los niveles de calidad deseados, al menor costo y en el menor tiempo posible, bajo la premisa de que se debe estar al alcance de las diferentes demandas de los clientes, en plazos de entrega, así como en cuanto a calidad y precio, de ahí la relevancia que tiene para las empresas contar con mejoras continuas en sus esquemas organizativos y en la forma de producir, donde el comportamiento humano es vital, así como la forma en que se le administra y dirige, aunado a los procesos y la cultura de desempeño que orienta el accionar de todos sus miembros.

En el caso del Centro de Diseño de Intel Costa Rica, los elementos mencionados se ajustan y corresponden a la realidad del área a la que se le brinda servicio y acompañamiento por parte del equipo de DO. Específicamente, los clientes internos a los que se les brinda acompañamiento se ubican en dos niveles: los clientes externos, es decir, clientes de Intel Corporación, quienes marcan la calidad y tiempo de entrega con que están esperando los productos, y por otro lado los clientes internos, que son los líderes de la corporación que toman las decisiones respecto a cuál de sus proveedores se le asignará el trabajo.

En este caso, los proveedores de los clientes internos o líderes son las distintas sedes a nivel mundial que ejecutan un trabajo similar al que se realiza en Costa Rica, estos vendrían a ser los competidores internos al Centro de Diseño de Intel Costa Rica. La realidad actual en la que se encuentra la compañía exige, de manera incremental, que cada vez se demuestre -cuantitativa y cualitativamente-

cuáles son sus capacidades en términos de calidad, costo y tiempo en el cual puede hacer entrega de las cosas a las cuales se compromete, de manera tal que pueda ser más productivo y eficiente. En la medida en que esto pase, la compañía será capaz de satisfacer las crecientes exigencias de los clientes internos y podrá mantenerse como líder en el mercado.

Tal como se ha mencionado, una de las herramientas claves para lograr la productividad y efectividad de cualquier empresa es por medio de la implementación de metodologías de DO, de aquí la importancia en que se circunscribe el presente estudio, considerando el problema de abordaje y la finalidad, en aras de identificar oportunidades de mejora.

Partiendo del problema en que se sustenta la presente investigación y siendo una situación de interés local, la corporación Intel y el Departamento de DO han considerado de suma utilidad el presente estudio y como tal cooperarán para su desarrollo, pues son conscientes de que los resultados permitirán identificar las oportunidades de mejora sobre las que la organización debe emprender acciones mitigadoras y correctivas, para hacer más eficiente el soporte que se le brinda a las Unidades de Negocio del Centro de Diseño. Partiendo de este contexto, la investigación llevada a cabo se sustenta en tres aspectos fundamentales, a saber:

- Identificar las percepciones favorables y desfavorables que tienen los líderes de las Unidades de Negocio del Centro de Diseño sobre el soporte brindado por parte del Departamento de DO.
- Identificar las acciones que se deben adoptar e implementar para atender las debilidades que se visibilizan a través del estudio, con la finalidad de potenciar la eficiencia y productividad de las Unidades de Negocio del Centro de Diseño.
- Plantear un plan de acción de mejora que contemple actividades y tareas de seguimiento y control para lograr el mejoramiento deseado.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Análisis de la gestión de soporte estratégico que brinda el Equipo de Desarrollo Organizacional a las distintas Unidades de Negocio de Diseño de Intel Costa Rica.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la percepción que tienen las Unidades de Negocio sobre la calidad y efectividad del soporte que les brinda el Equipo de Desarrollo Organizacional.
- Identificar las oportunidades de mejora para optimizar la efectividad en la gestión de soporte que se brinda a las Unidades de Negocio.
- Elaborar un plan de acciones para atender las oportunidades de mejora identificadas.

1.5 Alcances

A partir de los objetivos planteados en la presente investigación, el alcance de este proyecto se circunscribe a brindar un entregable en el que se identifiquen las oportunidades de mejora para la gestión de soporte y acompañamiento que lleva a cabo el Área de Desarrollo Organizacional, en virtud de dar un mayor valor agregado al cliente interno, en este caso, la **Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería**; por lo tanto, el estudio implica la participación de los colaboradores que se desempeñan en dicha área, de quienes se requiere obtener la información necesaria para que la investigadora fundamente las acciones de mejora que han de ser adoptadas por la organización.

1.6 Limitaciones

Ciertamente, cuando se habla de Gestión del Talento Humano o Administración de Recursos Humanos surgen una serie de paradigmas en torno a

este enfoque de gestión organizacional. Dentro de este contexto pareciera ser que existe poco conocimiento sobre la razón de ser de un área de Desarrollo Organizacional (DO), por lo tanto, se ha considerado como una limitación del presente estudio la carencia de información sobre el potencial y beneficios que están asociados a la Gestión de DO, siendo esta la única limitante que presenta el estudio y sobre la cual la investigadora durante la evolución del estudio, se dio a la tarea de sensibilizar, dando a conocer los beneficios que trae consigo un apropiado y potenciador proceso de Desarrollo Organizacional, en aras de lograr un escenario laboral de mayor productividad y competitividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2 MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico consta de dos apartados, uno corresponde al **Marco Situacional**, donde se detallan, entre otros aspectos, la naturaleza de la organización en la que se lleva a cabo la investigación, su estructura organizacional, negocio al cual se dedica, productos y servicios que ofrece y algunos otros elementos adicionales que permiten brindar un enfoque global de la empresa objeto de estudio.

El otro apartado corresponde al **Marco Conceptual**, donde se contemplan teorías, enfoques, planteamientos y aportes de autores, que contribuyen a sustentar el desarrollo del estudio y las correspondientes conclusiones, recomendaciones y propuesta en caso de que sea necesario.

2.1 Marco situacional

En el presente apartado se brinda una explicación descriptiva en torno a algunos aspectos de la empresa objeto de estudio, y sobre las áreas que se constituyen en la parte medular de la investigación llevada a cabo.

2.1.1 Generalidades de la Corporación y la Sede en Costa Rica de Intel

Intel Corporación es una compañía multinacional de capital estadounidense y es conocida por ser el mayor fabricante de circuitos integrados del mundo. La empresa cuenta con más de cien mil colaboradores ubicados en más de 90 sedes alrededor del mundo, localizadas principalmente en distintas partes de Norte América y se extiende a lugares tales como Bangalore en India, Jerusalén en Israel o Penang en Malasia.

En América Latina existen distintas sedes pequeñas de las oficinas de Venta y Mercadeo, y dos grandes sitios donde se concentran actividades de diseño del producto: Guadalajara, México y Heredia, Costa Rica.

2.1.1.1 Reseña histórica

Intel fue fundada en Mountain View, California, el 18 de julio de 1968 como Integrated Electronics Corporation, aunque un error común es el de que "Intel" viene de la palabra *intelligence*. La compañía estadounidense es la creadora de la serie de procesadores x86, los procesadores más comúnmente encontrados en la mayoría de las computadoras personales.

En Costa Rica la empresa establece operaciones en el país en el año 1997, inicia las labores con el área de Manufactura con una fábrica de ensamble y prueba de los procesadores, siendo su principal producto el de los servidores, entregable estrella de la compañía. En el año 2007 se anuncia la diversificación de trabajo asignado en el país y se marca así el inicio de Operaciones de Servicios Globales tales como Tecnologías de Información (IT), Servicios Financieros y de Recursos Humanos. De esta manera, para el año 2010 se registraron aproximadamente 4500 empleos directos e internos generados por la multinacional en el país. Fue además la responsable del 20% de las exportaciones nacionales y 4,9% del PIB del país.

En el año 2013, por reducción de costos, la compañía anuncia el cierre de las operaciones de Manufactura en el país, cambiando así el enfoque de la planilla costarricense hacia las operaciones de Servicios Globales citadas anteriormente e iniciando con mayor fuerza la asignación de trabajo de Ingeniería de Diseño. Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 2000 colaboradores.

Además del impacto económico, se ha producido también un apoyo constante para el desarrollo social. Desde el inicio de operaciones en el país, la empresa ha estado trabajando con el sector académico, la industria y la comunidad para mejorar el entorno empresarial.

2.1.1.2 Misión, Visión, Valores y Políticas

2.1.1.2.1 Misión

Deleitar a nuestros clientes, empleados y accionistas mediante la entrega sin descanso de los avances de la plataforma y la tecnología que se convierten en esenciales para la forma en que trabajamos y vivimos.

2.1.1.2.2 Visión

Superar lo insuperable.

2.1.1.2.3 Valores

- Disciplina
 - ✓ Realizar el trabajo con integridad y profesionalismo.
 - ✓ Garantizar un lugar de trabajo seguro y libre de lesiones.
 - ✓ Realizar y cumplir los compromisos.
 - ✓ Tener atención al detalle.
 - ✓ Orientación a resultados.

- Establecer metas desafiantes y competitivas
 - ✓ Asumir la responsabilidad.
 - ✓ Tener confrontación constructiva.

- Buen lugar para trabajar
 - ✓ Ser abiertos y directos.
 - ✓ Ganar y tener diversión.
 - ✓ Trabajar como grupo con respeto y confianza en los demás.
 - ✓ Reconocer el buen trabajo.

- Calidad
 - ✓ Alcanzar altos estándares de excelencia.
 - ✓ Hacer las cosas bien hechas.
 - ✓ Estar continuamente aprendiendo, logrando y desarrollando.
 - ✓ Estar orgullosos de nuestro trabajo.

- Orientación al cliente:
 - ✓ Escuchar y responder a nuestros clientes.
 - ✓ Tener una comunicación efectiva.
 - ✓ Que trabajar con nosotros sea fácil.
 - ✓ Ser los mejores en brindar un servicio.

2.1.2 Centro de Diseño de Ingeniería

Las Unidades de Negocio del Área de Ingeniería de Diseño en su sede en Costa Rica trabajan en el diseño, creación de prototipos, pruebas y validación de soluciones de circuitos integrados y *software*.

En el año 2014, posterior al anuncio de cierre de la planta de Ensamble y Prueba en Costa Rica, la multinacional anunció la apertura en el país del primer mega laboratorio, el cual es pionero en la industria, concentrando en una sola sede las distintas pruebas físicas realizadas de manera virtual a los productos que se encuentran aún en la etapa de validación anterior a la salida al mercado.

En la actualidad, el Centro de Diseño de Ingeniería cuenta con 6 distintas Unidades de Negocio, las cuales cuentan una planilla de alrededor de 750 colaboradores, siendo estos, en su mayoría, profesionales de Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Computación, entre otras.

2.1.3 Departamento de Desarrollo Organizacional

En Costa Rica, específicamente en el Área de Servicios Globales, se ubica el Departamento de Recursos Humanos, el cual cuenta con alrededor de 300 colaboradores, cinco de los cuales laboran en el Departamento de Desarrollo Organizacional.

Dicho Departamento es el responsable de brindar el soporte adecuado en cuanto a distintos modelos de desarrollo organizacional por aplicar en las distintas Unidades de Negocio ubicadas en la sede costarricense. El Departamento de Desarrollo Organizacional en Costa Rica reporta jerárquicamente al Departamento de DO global y matricialmente a las distintas Unidades de Negocio según el recurso asignado a ese departamento.

2.2 Marco conceptual

Una vez explicados algunos aspectos en torno a la empresa y las Unidades de Negocio donde se estará llevando a cabo la investigación, se procederá a brindar una serie de enfoques y planteamientos de algunos autores de las ciencias de recursos humanos, con la finalidad de fundamentar los planteamientos de la investigación, las conclusiones, recomendaciones y la propuesta final del estudio.

2.2.1 Las organizaciones

2.2.1.1 El concepto de organización

Todo ser humano es socialmente interactivo; no vivimos aislados, sino en constante relación y convivencia con otras personas. Por esta razón y por las limitaciones que tiene cada individuo, se debe mostrar una actitud de convivencia y ayuda mutua, para poder conformar organizaciones y así poder alcanzar los objetivos en forma grupal y no solamente individual, ya que algunos de los objetivos no se podrían lograr si no se trabaja en equipo. Al respecto, el autor Idalberto

Chiavenato (2007) señala lo siguiente: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización” (p. 6).

Todos los individuos que conforman una organización, deben estar dispuestos a contribuir con la organización y, especialmente, tener la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la organización.

2.2.1.2 Los elementos de las organizaciones

Sin importar el tamaño o complejidad que posea la organización, Chiavenato (1991) señala que existen dos elementos comunes a todas ellas: el elemento básico y los elementos de trabajo. Por elemento básico se entienden las personas y sus respectivas interacciones, las cuales componen la organización, el éxito de esta depende de la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros. Asimismo, el autor Chiavenato (1991) describe cuatro tipos distintos de interacciones:

- Las interacciones individuales, las cuales corresponden a la interacción entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza.
- Las interacciones entre individuos y organización.
- Las interacciones entre la organización y otras organizaciones.
- Las interacciones entre la organización y su ambiente total.

Los elementos de trabajo de una organización son, según Chiavenato (1991), “los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales” (p.29).

Los recursos humanos son en el elemento básico de la organización que ofrece habilidades a esta, tales como habilidad para hacer, para influir y para utilizar conceptos, mientras que, por su parte los recursos no humanos son aquellos recursos materiales, financieros y mercadotécnicos. Finalmente, los recursos

conceptuales son aquellos ejercidos por los gerentes mediante el empleo de sus habilidades y su influencia para la utilización eficaz de los recursos anteriormente mencionados.

2.2.1.3 Fases de la organización

Las organizaciones, conformadas por personas, se asemejan a estas en cuanto a las distintas etapas de crecimiento que tienen. Las organizaciones se encuentran constantemente cambiando, evolucionando, puede cambiar con cierta frecuencia de etapa.

Por su parte, el autor Bruce Tuckman (1965) menciona cinco distintas fases por las cuales atraviesa cualquier organización:

- Fase 1: Formación

En esta primera etapa se forma el equipo, y quienes lo forman tratan de ser aceptados y de conocer al resto de las personas que forman el grupo, sus cometidos y sus intereses, aunque tienden a comportarse de manera individualista, tratando de evitar los conflictos. Esta etapa es importante ya que es el momento en que los miembros del equipo se conocen y establecen relaciones interpersonales, siendo también un buen momento para ver cómo responde cada miembro del equipo individualmente, y cómo responde a la presión.

- Fase 2: Conflicto

En esta etapa existe ya suficiente confianza entre los miembros del grupo, y comienzan a expresar sus diferencias hacia las acciones y opiniones de otros, e incluso hacia las acciones del líder del grupo. Aunque dolorosa, esta etapa es necesaria, ya que ningún equipo puede perdurar en el tiempo, y llegar a alcanzar altas cotas de desempeño, sin que antes sus miembros hayan sacado a relucir sus diferencias y sean capaces de mantener esta etapa de conflicto bajo control, todo ello bajo la atenta dirección y supervisión del líder.

- Fase 3: Normalización

A estas alturas el grupo ya tiene una meta que alcanzar, y quienes lo forman son capaces de entender el punto de vista de otros miembros, de apreciar sus habilidades y experiencias, e incluso ser conscientes de sus propios prejuicios y estar dispuestos a cambiar. Sienten que son parte de un equipo bien formado, disciplinado y cohesionado, y por tanto tienen aspiraciones más elevadas, como trabajar por el éxito del equipo, anteponiéndolo incluso a sus propias necesidades individuales. No obstante, todo no es color de rosa, quienes componen el grupo serán reacios a aceptar cambios en el personal y en la forma establecida de hacer las cosas, especialmente los que provengan de fuera del grupo, por ejemplo, el incorporar nuevos miembros al equipo, a quienes verán como extraños.

- Fase 4: Desempeño

No todos los grupos alcanzan esta etapa, y los que lo hagan habrán sido capaces de atravesar muchas y grandes dificultades, lo que los habrá fortalecido aún más. En esta etapa sus miembros se conocen bien, son capaces de gestionar el conflicto de forma adecuada, están bien motivados y preparados, trabajando codo con codo de forma autónoma y sin supervisión, basado en la gran confiabilidad de quienes forman el grupo. De hecho, gracias a las competencias adquiridas y a las experiencias vividas, los miembros del grupo son capaces de intercambiar sus roles y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

- Fase 5: Finalización

Esta última etapa, incluida en 1977, doce años después del modelo original ve al grupo desde una perspectiva global e integradora, más allá del propósito de las cuatro primeras fases.

2.2.1.4 Las organizaciones como sistema social

En la sociedad actual todos los procesos productivos se desarrollan por medio de las organizaciones. Por esta razón las sociedades están conformadas por una serie de organizaciones. Para el autor Idalberto Chiavenato (2007): “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos” (p. 10).

El enfoque anterior permite evidenciar que la organización se construye de manera planeada y organizada para el logro de objetivos. Mientras se van cumpliendo los objetivos y se puede contar con formas de obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no siempre son unidades completas y terminadas, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

2.2.1.5 Las organizaciones como sistemas abiertos

El tratar a las organizaciones como un sistema abierto no es nuevo. Al respecto, el autor Herbert Spencer (2007) señala que:

Un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- El crecimiento.
- El hecho de que se vuelve más complejo a medida que crece.
- El hecho de que al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
- En que su vida tiene una duración extensa comparada con la vida de sus componentes.
- En que en ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad. (p. 56)

Por su parte, los autores Miller y Rice explican lo siguiente:

Toda empresa se puede ver como un sistema abierto, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de importación, conversión, exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir. (p. 3)

2.2.1.6 Las organizaciones y el ambiente

Cuando se cuenta con un diseño para visualizar la organización, solo se debe estar claros en cuál contexto es en el que esta existe y funciona. Las organizaciones no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y forman parte de él para poder subsistir. Para el autor Idalberto Chiavenato (2007) el ambiente es: “todo lo que existe alrededor de una organización” (p.27).

Asimismo, se debe estar claro de que el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, por lo que dificulta avanzar en tal contexto. Por tal razón para que el ambiente sea operable, hay dos estratos ambientales: el ambiente en general (macro ambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (micro ambiente).

2.2.1.7 Concepto de cultura organizacional

Todas las organizaciones son diferentes y esa diferencia la hace la “cultura”, ya que con esta se puede cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Para el autor Idalberto Chiavenato (2007) la Cultura Organizacional significa: “Una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p.418).

Es entendido que todas las organizaciones son un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Por tal razón, todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. Es importante tomar en cuenta que la cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización y consecuentemente, en el comportamiento de los colaboradores.

2.2.1.8 Concepto de cambio organizacional

En el mundo actual los cambios son constantes, por lo tanto también estos cambios envuelven a las organizaciones, ya que deben estar en un ambiente cambiante y dinámico, por lo que les exigen tener una gran capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. Como se ha indicado, el mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan constantemente, entre estos cambios se pueden citar los científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, entre otros, los cuales son fundamentales para el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sea cual sea su negocio.

Para el autor Idalberto Chiavenato (2007), el proceso de cambio organizacional comienza: “con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas” (p. 418).

1. Las **fuerzas exógenas** provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.
2. Las **fuerzas endógenas** que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

2.2.1.9 Necesidades de una continua adaptación al cambio

En toda organización se dan cuatro clases de cambios, los cuales son:

- **Cambios estructurales:**

Estos son los que afectan la estructura organizacional, por ejemplo, los departamentos, las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

- **Cambios en la tecnología:**

Estos son los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, entre otros. La tecnología tiene mucho que ver con la forma en que la organización realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.

- **Cambios en los productos o servicios:**

Estos son los que afectan los resultados o las salidas de la organización.

- **Cambios culturales:**

Son los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, logros y necesidad.

Los cambios antes indicados no se dan en forma aislada, todo lo contrario, se va presentando sistemáticamente y unos afectan a otros, lo que va provocando un poderoso efecto multiplicador.

2.2.2 Desarrollo organizacional

2.2.2.1 Concepto de desarrollo organizacional

Las organizaciones son seres dinámicos que poseen una cultura, y que además cambian a lo largo del tiempo y según su interacción con el ambiente, el Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios.

Idalberto Chiavenato (1989) define el DO como “esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión” (p.471).

El DO requiere la clara percepción e interpretación de lo que está ocurriendo en el ambiente interno y externo de la organización, posteriormente consta del análisis de lo que requiere ser cambiado o ajustado para alcanzar mayor eficacia, para así lograr la meta u objetivo de la organización sujeto de análisis.

2.2.2.2 El proceso de DO

Idalberto Chiavenato (1991) resume el proceso de DO en tres distintas etapas, las cuales se muestran en la Figura No.1.

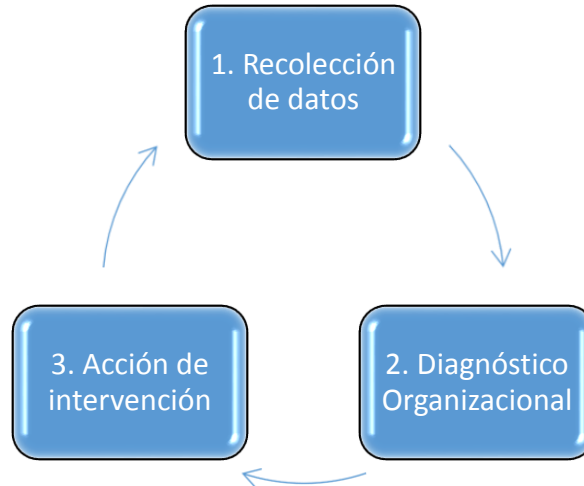


Figura No.1. Proceso de DO
Fuente: Chiavenato (1991), página 77.

- Recolección de datos

Como cualquier proceso se debe iniciar entendiendo cuál es la situación actual, cuál es el problema que se desea resolver y cuál es el objetivo por alcanzar. La recolección de datos ayudará en la construcción de estos elementos, este paso en el proceso de DO encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas.

- Diagnóstico organizacional

Este paso enfoca principalmente la solución de problemas, abarca distintas técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias. Conlleva la generación de estrategias como alternativas de solución y el respectivo plan de implementación.

- Acción de intervención

Chiavenato (1991) señala que “el hecho de obtener datos y/o diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Hay necesidad de escoger cuál es la intervención más

apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado” (p.478).

2.2.3 Modelos de Desarrollo Organizacional

Tal como se menciona en la sección 2.2.2.2, los pasos para la aplicación del DO en su etapa de diagnóstico y acción de intervención propondrán distintos modelos según sea el problema encontrado en la etapa de Recolección de Datos. Estos modelos poseen tres grandes clasificaciones, las cuales se explican a continuación.

2.2.3.1 Modelos de DO relacionados con cambios estructurales

Estos son cambios son iniciados generalmente por la administración y tienen un impacto directo en el ambiente de trabajo. Chiavenato (2007) enlista los siguientes:

- Cambios en los métodos de operación:
 - ✓ Maneras de realizar el trabajo
 - ✓ Localización del trabajo
 - ✓ Disposición de las áreas de trabajo
 - ✓ Naturaleza de los trabajos usados
 - ✓ Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones
 - ✓ Maquinaria, herramientas y equipos
 - ✓ Prácticas de seguridad y mantenimiento
 - ✓ Normas operacionales

- Cambios en los productos:
 - ✓ Especificaciones de los productos
 - ✓ Especificación de los procesos
 - ✓ Materiales y componentes

- ✓ Estándares de calidad

- Cambios en la organización:
 - ✓ Estructura de la organización y atribución de responsabilidades
 - ✓ Niveles de supervisión
 - ✓ Extensión de delegación de estándares
 - ✓ Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo
 - ✓ Supervisión de los grupos de trabajo
 - ✓ Colocación de los individuos en tareas específicas

- Cambios en el ambiente de trabajo:
 - ✓ Condiciones de trabajo
 - ✓ Sistemas de recompensa y castigo
 - ✓ Estándares de desempeño
 - ✓ Directrices y métodos de acción

2.2.3.2 Modelos de DO relacionados con cambios de comportamiento

Los modelos de DO orientados exclusivamente a variables del comportamiento son los siguientes:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad

2.2.3.3 Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Estos modelos buscan abarcar ambas alteraciones, pues al ser combinadas los modelos son más complejos y constituyen una variedad de enfoques.

2.3 Eficiencia, efectividad y productividad organizacional

La efectividad organizacional se puede describir usando la definición del adjetivo "efectivo" por el diccionario Merriam-Webster, como una organización que produce un efecto deseado. Del mismo modo, la eficiencia de la organización puede ser descrita como una organización que sea productiva sin desperdicio, es decir, la medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso productivo.

Por su parte, Chiavenato (1991) indica que la eficiencia “presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado” (p.190).

Otro concepto de suma importancia es el de productividad, el cual Chiavenato define como “la producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, el resultado de la producción de alguien en un determinado período de tiempo” (p. 49). Así, cuanto mayor es la eficiencia, mayor será la productividad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

Con el objetivo de obtener la información que permita identificar las áreas de mejora que presenta el soporte que brinda el Departamento de DO a las unidades de negocio de Diseño de Ingeniería, se hizo necesario acudir a fuentes y sujetos de información con la finalidad de visualizar un panorama integral, respecto a las oportunidades de mejora que se pueden ejecutar, para atender aquellas debilidades que fueron identificadas y que se plantean en el capítulo IV de la presente investigación.

3.1 Tipo y métodos de investigación

A partir de la naturaleza de la investigación que se lleva a cabo y considerando los objetivos planteados, se considera que el estudio es descriptivo y a la vez es una investigación de tipo cualitativa. Al respecto, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que con el método descriptivo “... únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas” (p.100).

Como se indicó anteriormente, para desarrollar la presente investigación se recurrió al método descriptivo, lo que permitió disponer de una perspectiva más amplia y precisa del problema estudiado y los factores conexos. Además, este método permite obtener información valiosa respecto al análisis de las variables de la investigación, por medio de las cuales se pueden identificar aspectos importantes sobre las interrogantes que se plantean en el estudio.

Adicionalmente, se conceptualiza esta investigación como “cualitativa”, ya que permite fundamentar las ideas a través de datos descriptivos que se recolectan para dar respuesta a ciertas interrogantes sobre las cuales se desarrolla el estudio,

así como también los datos recopilados permiten realizar comparaciones entre variables y disponer de información valiosa para sustentar las posteriores conclusiones, las recomendaciones y la propuesta para atender el problema sobre el cual se desarrolló el estudio.

El enfoque cuantitativo estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información, como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

3.2 Sujetos a los que se acudió

3.2.1 Sujetos

Los sujetos son todas aquellas personas que proporcionan datos a la investigación. Al respecto los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) en su libro Metodología de la Investigación señalan que: “Los sujetos de información son todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación” (p. 260).

Como esta investigación necesita de la búsqueda de los datos apropiados para conocer las verdaderas áreas de mejora que presenta el proceso de Desarrollo Organizacional para la Unidades de Negocio de Diseño de Ingeniería, se acudió a los gerentes de las áreas de Ingeniería, quienes son los clientes directos del soporte ofrecido por el Departamento de DO de Intel Costa Rica.

3.3 Técnicas de investigación

El autor Méndez (1998) considera que: “Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (p. 152). Existen diferentes técnicas, algunas de ellas empleadas con frecuencia en las ciencias económicas. En la presente investigación se aplicaron cuestionarios.

Se procede a brindar una breve explicación de la técnica utilizada:

- **Cuestionario:** este instrumento se elaboró con un grupo de preguntas dirigidas a los gerentes de la Unidades de Negocio de Diseño de Ingeniería, con la finalidad de conocer sus criterios y percepciones sobre algunos factores relacionados con los soportes del Departamento de Desarrollo Organizacional, así como para indagar sobre posibles debilidades y oportunidades de mejora, en procura de lograr resultados más satisfactorios.

3.4 Población

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) consideran que la población es: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 304).

La población objeto de estudio de la presente investigación está compuesta por todos los gerentes de la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería, siendo estos un total de 15 personas. Cabe recalcar que la población total de la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería consta de aproximadamente 750 colaboradores, sin embargo, el Departamento de Desarrollo Organizacional posee como clientes a los gerentes de cada departamento, los cuales se constituyen en los sujetos de estudio.

3.5 Sustentación de la confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son confiables y válidos, por cuanto los métodos de investigación usados, las fuentes de información y la recopilación de datos garantizan su efectividad y confiabilidad, permitiendo denotar la situación imperante y por ende realizar los análisis correspondientes para emitir recomendaciones y cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación. Asimismo, se realizó una prueba piloto para identificar el comportamiento de los ítems que conforman el instrumento aplicado a los gerentes de la Unidad de Negocio de Desarrollo de Ingeniería.

La prueba piloto consistió en aplicar el cuestionario a cinco colaboradores que ocupan cargos gerenciales de otras áreas, quienes dichosamente cooperaron haciendo la devolución a la investigadora. Una vez realizada la prueba piloto se pudo determinar que los diferentes ítems fueron apropiadamente interpretados y no hubo necesidad de ejecutar algún replanteamiento.

3.5.1 Sustentación de la confiabilidad

Cuando se dice que los instrumentos en una investigación son confiables, quiere decir que tienen los elementos necesarios para identificar y controlar las variaciones que se dan en la investigación. Al respecto, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 346).

Para el presente estudio, los datos recopilados mediante el instrumento utilizado (cuestionario) son confiables, porque a través de él se obtuvo los criterios y la opinión de los gerentes del área objeto de estudio, los cuales se constituyen en

el cliente final de los procesos que le corresponde ejecutar al Departamento de Desarrollo Organizacional.

3.6 Operacionalización de variables

Con la finalidad de realizar un análisis puntual y objetivo sobre las variables de estudio, provenientes de los objetivos específicos de la investigación, se procede a realizar el proceso denominado “Operacionalización de variables”.

Variable 1: Percepción sobre la calidad del acompañamiento que se brinda al cliente interno

Definición conceptual: Se entiende por percepción todos aquellos eventos, circunstancias o situaciones que son percibidas por las personas de conformidad a sus expectativas sobre lo que está siendo evaluado o juzgado. En lo que corresponde a percepción sobre la calidad de una acción de acompañamiento, este se refiere al criterio de aceptabilidad o conformidad con el servicio brindado, por lo tanto, se dice que una percepción de la calidad de servicio es óptima cuando el cliente que recibe el servicio se siente altamente satisfecho.

Definición operativa: Para la empresa objeto de estudio y específicamente para las áreas involucradas, la variable “Percepción sobre la calidad del acompañamiento que se brinda al cliente interno” se refiere a identificar el grado de satisfacción por parte del área de negocio de Diseño de Ingeniería, respecto al servicio que le brinda el Departamento de DO. Esta variable se mide por medio del siguiente indicador: “Percepciones favorables versus percepciones negativas”.

Definición instrumental: Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario diseñado para recopilar información, específicamente en las preguntas del formulario número: 6, 7, 8, 9, 11.

Variable 2: “Oportunidades de mejora”

Definición conceptual: El Desarrollo Organizacional busca la ejecución de cambios y mejoras continuas para contar con organizaciones que respondan a las necesidades del entorno, el cual día a día cambia y es más exigente, demandando nuevas capacidades, competencias y nuevas formas de realizar las tareas asignadas, los cuales se asocian a los cambios que deben realizar constantemente las organizaciones, las motivaciones personales y el reto que representa lograr la mayor productividad de los equipos de trabajo.

Por tal razón, es importante que el soporte que se brinde por parte del equipo encargado del Desarrollo Organizacional, se revise constantemente de manera tal que se identifiquen aquellas oportunidades de mejora que contribuirán con el objetivo final, el cual viene a dotar a las organizaciones de herramientas que le permitan lograr mayor eficiencia y productividad en todas aquellas actividades propias de la razón de ser de la organización.

Definición operativa: Para la empresa objeto de estudio, la variable “Oportunidades de mejora”, se interpreta como todas aquellas alternativas que pueden aumentar la calidad del soporte brindado a las organizaciones bajo estudio, es decir, aquellas oportunidades de mejora que presenta el actual proceso de DO que lleva a cabo la Institución, por lo tanto, a través de la presente investigación se identifican las debilidades y deficiencias que presenta el acompañamiento actual, y a partir de estos hallazgos se plantean las acciones de mejora que deben aplicarse al actual proceso de DO. Esta variable se evalúa por medio del siguiente indicador: “Debilidades identificadas versus acciones de mejora requeridas”.

Definición instrumental: Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario que se diseñó para recopilar información, específicamente en las preguntas número 6, 8, 9, 10.

Variable 3: “Plan de mejora”

Definición conceptual: El plan de mejora es un proceso sistemático mediante el cual se pretende abordar aquellas debilidades que se identifican a través de diferentes propuestas investigativas, por lo tanto, mediante este mecanismo se definen acciones encausadas a mejorar todos aquellos factores, procesos y acciones que requieren replantearse para optimizar los resultados y cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.

Por lo tanto, el plan de mejora no es la solución en sí misma, ya que su efectividad depende de la capacidad de ejecutar las acciones propuestas y que se ejecute un apropiado control y seguimiento. Para generar un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que brinde la empresa. Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la organización y la forma en la cual se le dará solución a los problemas.

Definición operativa: Para la empresa bajo estudio, la variable “Plan de mejora” se interpreta como todas aquellas acciones que la institución debe adoptar e implementar, con la finalidad de llevar a cabo un eficiente y eficaz proceso de mejora sobre el acompañamiento que el equipo de Desarrollo Organizacional brinde a la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería.

Este plan debe responder a la naturaleza y necesidades de los clientes, asimismo, debe mostrar los verdaderos impactos en los objetivos y metas de su operación, siendo capaz de evidenciar en qué se está fallando o dónde se deben aplicar mejoras y correcciones al proceso. Esta variable se mide por medio del siguiente indicador: “Inconformidades de los clientes internos versus capacidad de respuesta”.

Definición instrumental: Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario que se diseñó para recopilar información, específicamente en el Formulario las siguientes preguntas: 10 y 12.

Con la finalidad de disponer de un marco de referencia, que permita visualizar en forma resumida las variables del presente estudio, se procede a presentar el siguiente cuadro resumen.

Tabla No. 1

Cuadro Resumen Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>Objetivo N°1 Determinar la percepción que tienen las Unidades de Negocio sobre la calidad y efectividad del soporte que les brinda el Equipo de Desarrollo Organizacional.</p>	<p>Percepción sobre la calidad del acompañamiento.</p>	<p>Se entiende por percepción todos aquellos eventos, circunstancias o situaciones que son percibidas por las personas de conformidad a sus expectativas sobre lo que está siendo evaluado o juzgado. En lo que corresponde a percepción sobre la calidad de una acción de acompañamiento, este se refiere al criterio de aceptabilidad o conformidad con el servicio brindado, por lo tanto, se dice que una percepción de la calidad de servicio es óptima cuando el cliente que recibe el servicio se siente altamente satisfecho.</p>	<p>Para la empresa objeto de estudio y específicamente para las áreas involucradas, la variable “Percepción sobre la calidad del acompañamiento que se brinda al cliente interno” se refiere a identificar el grado de satisfacción por parte del área de negocio de Diseño de Ingeniería, respecto al servicio que le brinda el Departamento de DO. Esta variable se mide por medio del siguiente indicador: “Percepciones favorables versus percepciones negativas”.</p>	<p>Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario que se diseñó para recopilar información, específicamente en las preguntas del número: 6, 7, 8, 9, 11.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>Objetivo N°2 Identificar las oportunidades de mejora para lograr la efectividad deseada en el soporte que se le brinda a las Unidades de Negocio.</p>	<p>Oportunidades de mejora.</p>	<p>El Desarrollo Organizacional busca la ejecución de cambios y mejoras continuas para contar con organizaciones que respondan a las necesidades del entorno, el cual día a día cambia y es más exigente, demandando nuevas capacidades, competencias y nuevas formas de realizar las tareas asignadas, los cuales se asocian a los cambios que deben realizar constantemente las organizaciones, las motivaciones personales y el reto que representa lograr la mayor productividad de los equipos de trabajo. Por tal razón es importante que el soporte que se brinde por parte del equipo encargado del Desarrollo Organizacional, se revise constantemente de manera tal que se identifiquen aquellas oportunidades de mejora que contribuirán con el objetivo final, el cual viene a dotar a las organizaciones de herramientas que le permitan lograr mayor eficiencia y productividad en todas aquellas actividades propias de la razón de ser de la organización.</p>	<p>Para la empresa objeto de estudio, la variable "Oportunidades de mejora", se interpreta como todas aquellas alternativas que pueden aumentar la calidad del soporte brindado a las organizaciones bajo estudio, es decir, aquellas oportunidades de mejora que presenta el actual proceso de DO que lleva a cabo la Institución, por lo tanto a través de la presente investigación se identifican las debilidades y deficiencias que presenta el acompañamiento actual, y a partir de estos hallazgos se plantean las acciones de mejora que deben aplicarse al actual proceso de DO. Esta variable se evalúa por medio del siguiente indicador: "Debilidades identificadas versus acciones de mejora requeridas".</p>	<p>Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario que se diseñó para recopilar información, específicamente en las preguntas número 6, 8, 9, 10.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>Objetivo N°3 Elaborar un plan de acciones para atender las oportunidades de mejora identificadas.</p>	<p>Plan de Mejora.</p>	<p>El plan de mejora es un proceso sistemático mediante el cual se pretende abordar aquellas debilidades que se identifican a través de diferentes propuestas investigativas, por lo tanto, mediante este mecanismo se definen acciones encausadas a mejorar todos aquellos factores, procesos y acciones que requieren replantearse para optimizar los resultados y cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos. Por lo tanto, el plan de mejora no es la solución en sí misma, ya que su efectividad depende de la capacidad de ejecutar las acciones propuestas y que se ejecute un apropiado control y seguimiento. Para generar un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que brinde la empresa. Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la organización y la forma en la cual se le dará solución a los problemas.</p>	<p>Para la empresa bajo estudio, la variable "Plan de mejora" se interpreta como todas aquellas acciones que la institución debe adoptar e implementar, con la finalidad de llevar a cabo un eficiente y eficaz proceso de mejora sobre el acompañamiento que el equipo de Desarrollo Organizacional brinda a la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería. Este plan debe responder a la naturaleza y necesidades de los clientes, asimismo, debe mostrar los verdaderos impactos en los objetivos y metas de su operación, siendo capaz de evidenciar en qué se está fallando o dónde se deben aplicar mejoras y correcciones al proceso. Esta variable se mide por medio del siguiente indicador: "Inconformidades de los clientes internos versus capacidad de respuesta".</p>	<p>Esta variable se evalúa por medio de la aplicación del cuestionario que se diseñó para recopilar información, específicamente en las siguientes preguntas: 10 y 12.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

IV. Análisis de la información recopilada

En este capítulo se interpreta y analiza la información obtenida a partir de los sujetos de información que fueron estipulados en el marco metodológico, es decir, corresponde a la población a la que se le aplicaron los cuestionarios para conocer la satisfacción o insatisfacción de los gerentes de la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería, en relación con el soporte brindado por parte del personal perteneciente al Departamento de Desarrollo Organizacional.

Con la información obtenida se pretende cumplir con los objetivos planteados en el estudio, propiamente en lo que corresponde a las oportunidades de mejora que presenta el actual sistema de soporte del Departamento de Desarrollo Organizacional, a partir de los hallazgos que se obtienen en el desarrollo de la presente investigación, como resultado de la aplicación de cuestionarios y el análisis de la información recopilada.

En primera instancia se procede a interpretar y analizar los criterios y percepciones emitidas por los gerentes del área, los cuales son un total de 15 personas. A todos ellos se les solicita, en sus respectivos cuestionarios, evaluar aspectos relacionados con la calidad del soporte brindado por el Departamento de DO.

A continuación, se muestra la interpretación de la información que está expresada en las siguientes tablas y gráficos:

Tabla No.2
Selección de Sexo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Femenino	3	20%
Masculino	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

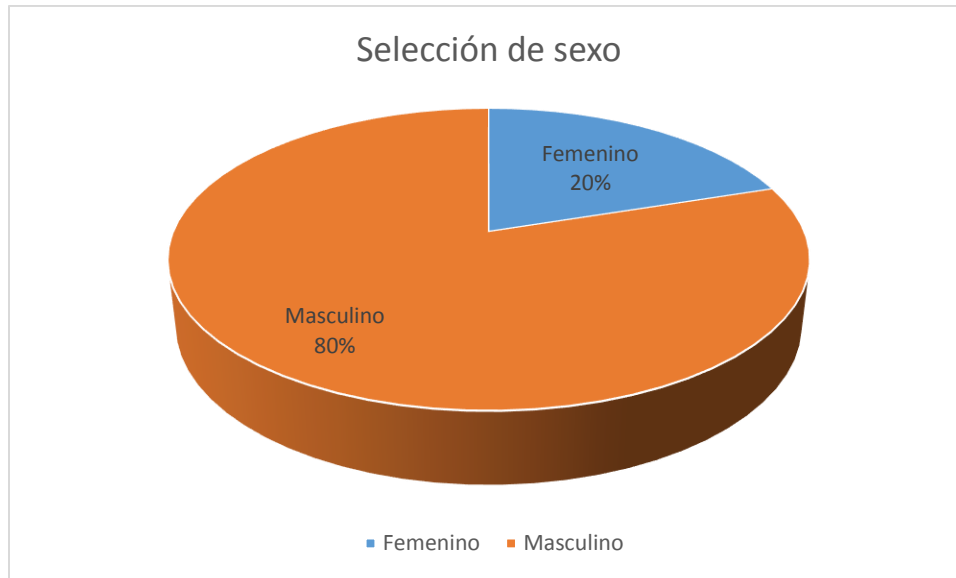


Gráfico No.1
Selección de Sexo

Fuente: Tabla No.2.

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico No.1, el 80% de los gerentes del área corresponde a personal masculino, lo cual evidencia un problema de equidad de género.

Tabla No.3
Selección por puesto que desempeña

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gerente de Diseño de <i>Software</i>	11	73%
Gerente de Diseño de <i>Hardware</i>	3	20%
Gerente de Operaciones	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

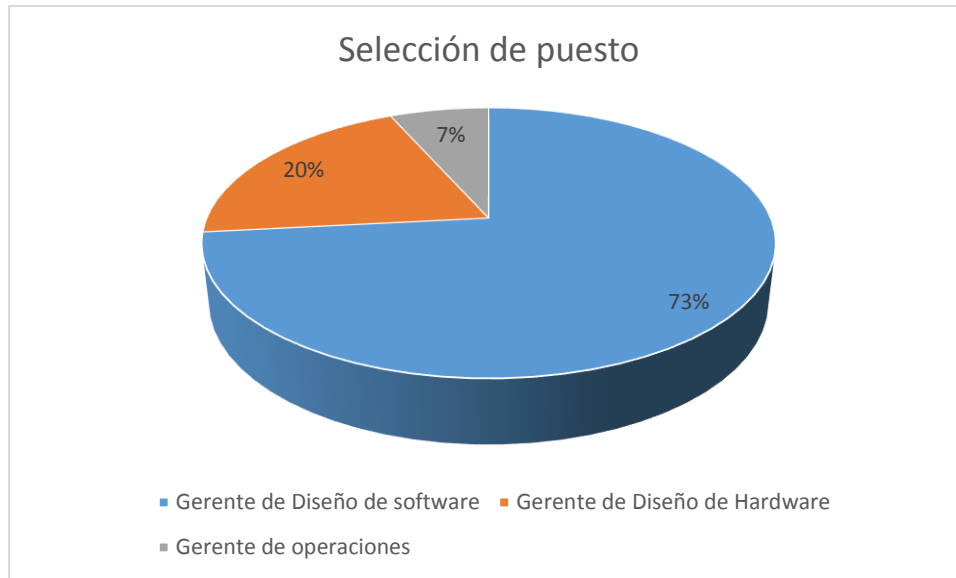


Gráfico No.2
Selección por puesto que desempeña

Fuente: Tabla No.3.

De conformidad con los datos que ofrece el gráfico anterior, existen tres tipos de gerencias en el área de Desarrollo de Ingeniería: la Gerencia de Diseño de *Software* encabezado con un 73% de los encuestados, seguido por la Gerencia de Diseño de *Software* con un 20% y solamente un 7%, correspondiente a una persona, para la Gerencia de Operaciones. Estos datos reflejan igualmente la representación de personal presente en el área, siendo mayoritariamente colaboradores dedicados al Diseño de *Software*.

Tabla No.4
Selección de tiempo que tiene de laborar para Intel

Descripción	Cantidad	Porcentaje
De 9 a 12 años	5	33%
Mas de 12 años	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

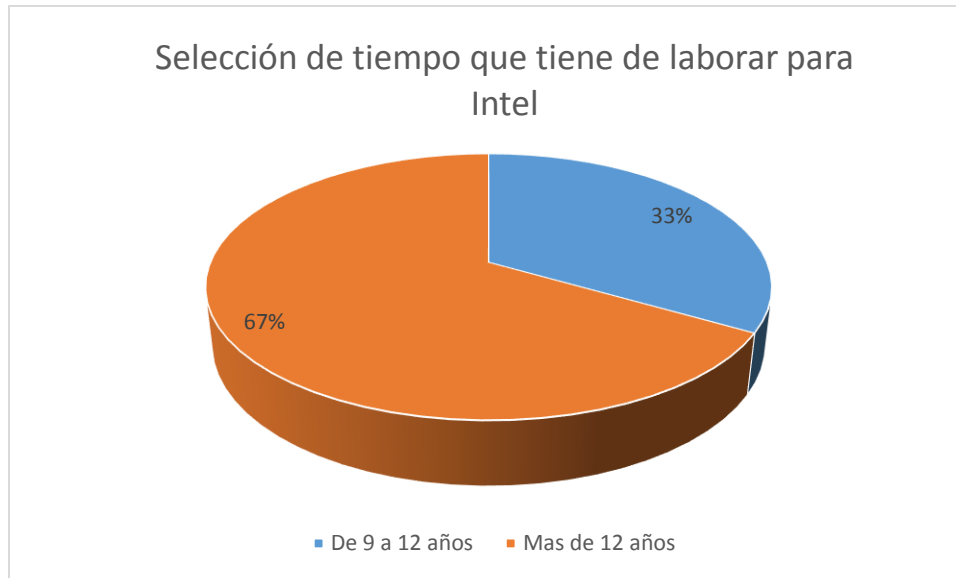


Gráfico No.3
Selección de tiempo que tiene de laborar para Intel

4

Fuente: Tabla No.4.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría del personal que participó en la aplicación del cuestionario señala que tiene más de 12 años laborando para la compañía, esto corresponde a diez personas encuestadas, seguidas por cinco personas que indican tener de 9 a 12 años como colaboradores de la empresa.

Tabla No.5
Selección de cantidad de personal a cargo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
De 10 a 20 personas	2	13%
De 20 a 30 personas	3	20%
De 30 a 40 personas	2	13%
Más de 40 personas	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

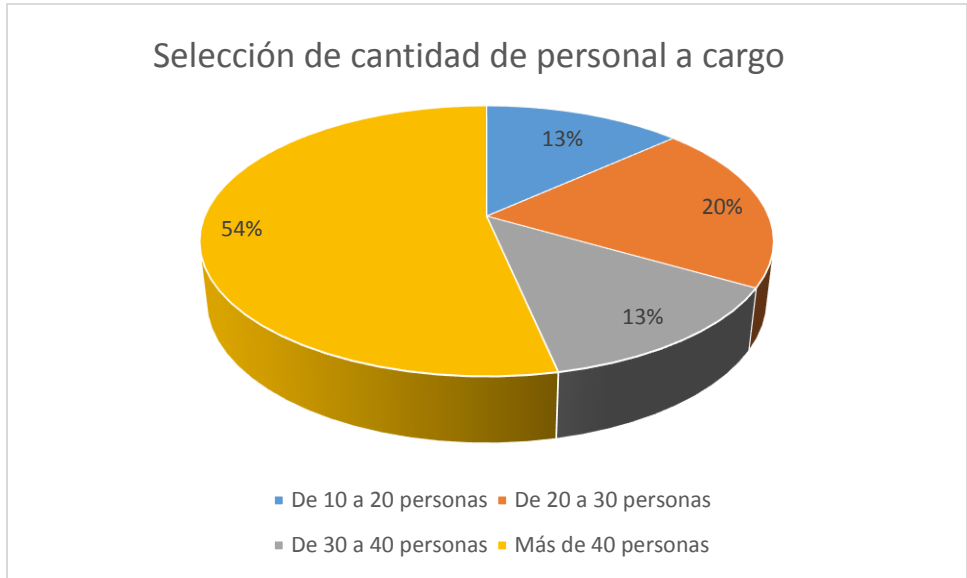


Gráfico No.4
Selección de cantidad de personal a cargo

Fuente: Tabla No.5.

Tomando en consideración la información que se muestra en el anterior gráfico, se puede inferir que los gerentes consultados a través del cuestionario poseen a su cargo grupos grandes de personal. Un 87% de los gerentes indica que poseen a cargo más de 20 personas.

Es importante recalcar que estos gerentes con más de 20 personas a cargo son considerados gerentes de segundo nivel, es decir, estos tienen a su vez jefes de equipo, los cuales administran el personal en grupos más pequeños.

Tabla No.6
Selección de fase en la que se encuentra la organización

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Formación	4	27%
Conflicto	2	13%
Normalización	8	53%
Desempeño	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

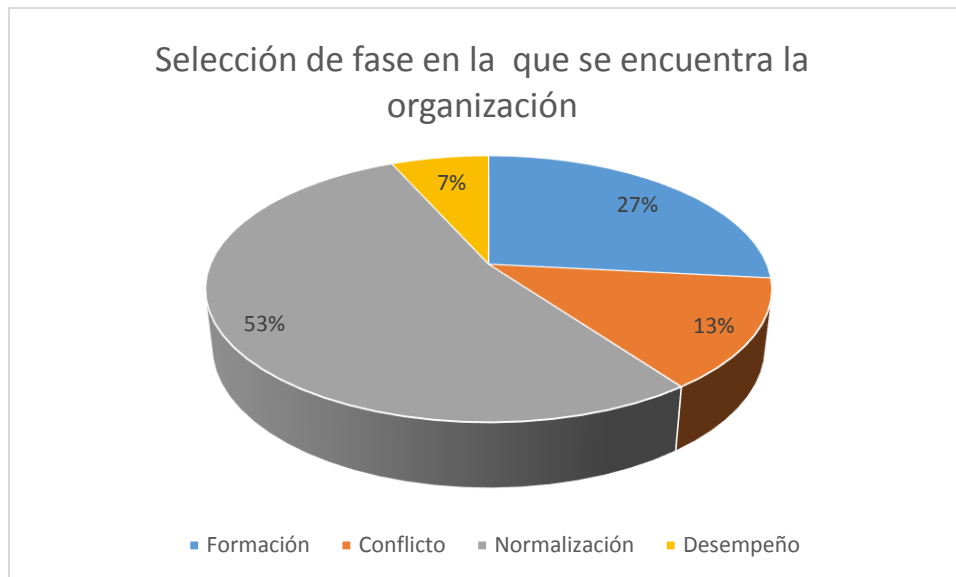


Gráfico No.5
Selección de fase en la que se encuentra la organización

Fuente: Tabla No.6.

De conformidad con los datos que ofrece el gráfico anterior, un 27% de los gerentes indica que su equipo de trabajo está actualmente pasando por la etapa de Formación de equipo, es decir, son grupos de reciente conformación o sus miembros han variado en cierta medida recientemente, el 13% se encuentra en etapa de Conflicto, es decir, 2 de los grupos están actualmente en la búsqueda de su objetivo común, pasando por la difícil etapa de confrontarse unos con otros. El 53% de los gerentes indica que sus grupos están en etapa de Normalización, lo que quiere decir que 8 grupos han definido su meta común y quienes lo forman son capaces de entender y valorar el punto de vista de otros miembros. Finalmente, solamente uno de los gerentes indica que su grupo se encuentra en etapa de Desempeño, esta etapa es difícil de alcanzar y corresponde a grupos consolidados a través del tiempo.

A continuación se analizarán, en catorce tablas y sus respectivos gráficos, las respuestas a la pregunta número siete del cuestionario, la cual consigna lo siguiente: “De los siguientes modelos de Desarrollo Organizacional y según la experiencia que usted haya tenido respecto al soporte y acompañamiento recibido por parte del Departamento de DO, marque con una “X” el nivel de satisfacción por

el servicio recibido”, se ofrecen para su respuesta cinco opciones distintas, a saber: Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Parcialmente Insatisfecho, Insatisfecho y No he recibido este tipo de soporte antes.

Tabla No.7
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Desarrollo de equipos”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	1	7%
Satisfecho(a)	10	67%
Parcialmente Satisfecho(a)	1	7%
No he recibido este tipo de soporte antes	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

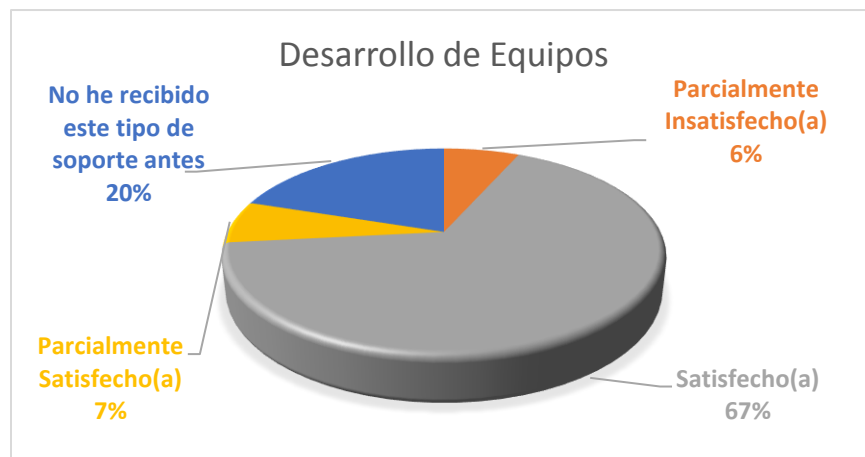


Gráfico No.6
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Desarrollo de Equipos”

Fuente: Tabla No 7.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría del personal que participó en la aplicación del cuestionario señala estar satisfecho con el servicio recibido en el Modelo de DO correspondiente a Desarrollo de Equipos, mientras que 20% del personal dice no haber recibido soporte por parte del equipo de DO en este tema. Un 7% por su parte se encuentra parcialmente satisfecho, e igualmente un 6% señala estar parcialmente insatisfecho, en ambos casos corresponde a la respuesta de un gerente.

Tabla No.8
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Análisis transaccional”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)		0%
Parcialmente Insatisfecho(a)		0%
Satisfecho(a)	5	33%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

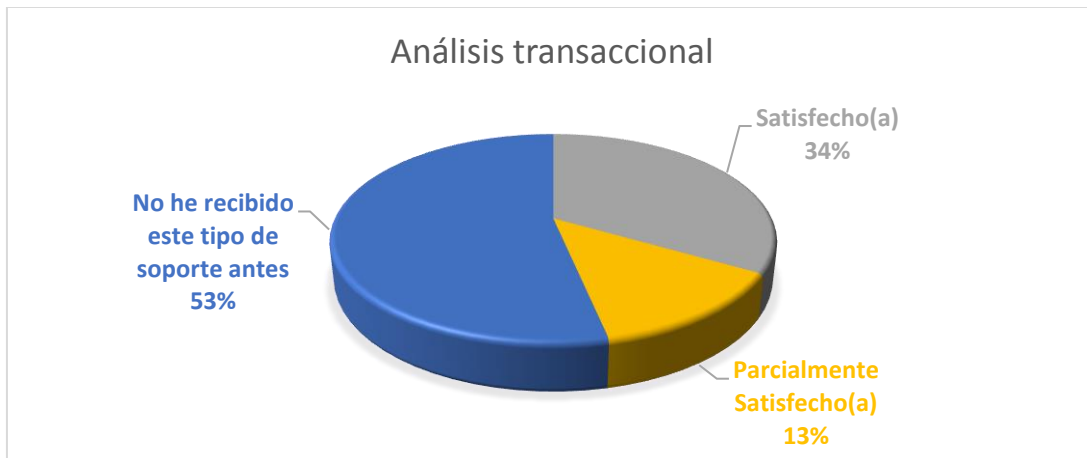


Gráfico No.7
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Análisis transaccional”

Fuente: Tabla No.8.

De conformidad con los datos que ofrece el gráfico anterior, se puede inferir que el Modelo de Desarrollo Organizacional correspondiente a Análisis Transaccional ha sido poco utilizado en la Unidad de Negocio de Desarrollo de Ingeniería, pues el 53% de los consultados no ha recibido antes este servicio. Por otro lado, quienes lo han recibido indican estar satisfechos o parcialmente satisfechos.

Tabla No.9
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Reuniones de confrontación”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)		0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	1	7%
Satisfecho(a)	9	60%
Parcialmente Satisfecho(a)	1	7%
No he recibido este tipo de soporte antes	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

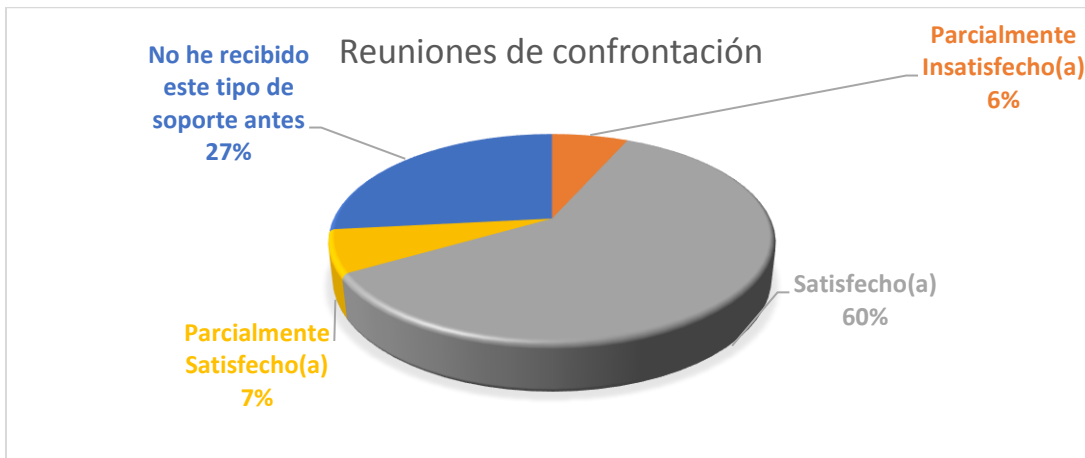


Gráfico No.8
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Reuniones de confrontación”

Fuente: Tabla No.9.

Tomando en consideración la información que se muestra en el anterior gráfico, se puede inferir que, entre aquellos gerentes que han experimentado el servicio conocido como Reuniones de Confrontación, existe un nivel de satisfacción elevado, sin embargo, cabe destacar que para dos de los gerentes el servicio dejó un nivel de satisfacción parcial.

Tabla No.10
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Tratamiento de conflicto intergrupar”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	9	60%
Parcialmente Satisfecho(a)	1	7%
No he recibido este tipo de soporte antes	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

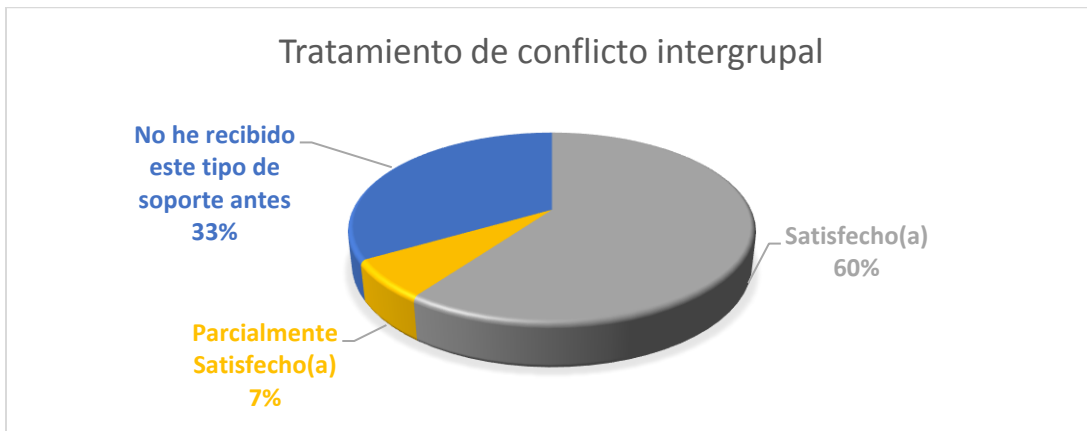


Gráfico No.9
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Tratamiento de conflicto intergrupar”

Fuente: Tabla No.10.

Como se puede apreciar en la información que ofrece el anterior gráfico, se visualiza una marcada tendencia en el sentir de los colaboradores respecto al calificativo que le brindan al nivel del servicio que ofrece el área de DO, ya que la mayoría señaló que se encuentra satisfecho con el servicio recibido anteriormente en el Modelo de DO Tratamiento de Conflicto Intergrupar, mientras que un 33% dice no haber recibido antes ayuda con este tipo de servicio.

Tabla No.11
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Laboratorio de sensibilidad”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	4	27%
Parcialmente Satisfecho(a)	0	0%
No he recibido este tipo de soporte antes	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.10
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Laboratorio de sensibilidad”

Fuente: Tabla No.11.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría del personal que participó en la aplicación del cuestionario señala nunca antes haber recibido servicio relacionado con el Modelo de DO Laboratorio de Sensibilidad, mientras que los gerentes que han recibido soporte en este aspecto mencionan estar satisfechos con el servicio recibido.

Tabla No.12
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Normas operacionales”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	7	47%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

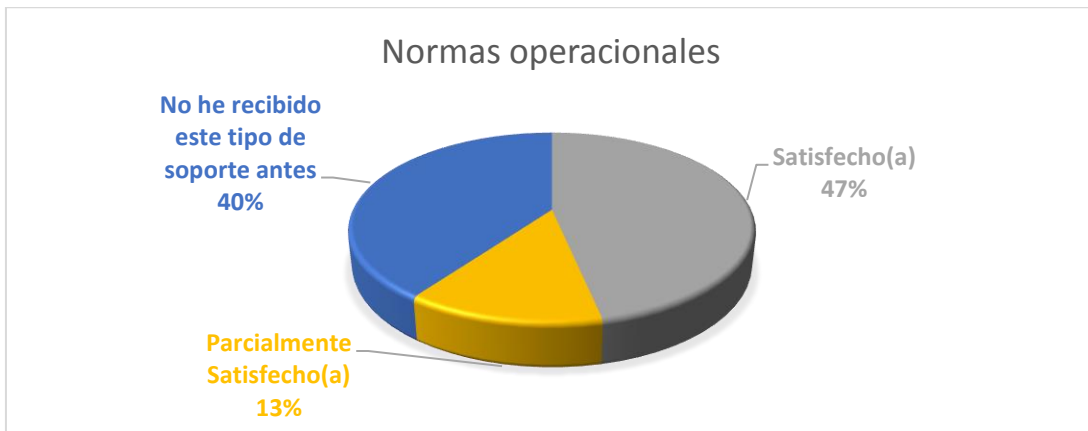


Gráfico No.11
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Normas operacionales”

Fuente: Tabla No.12.

De conformidad con lo que se muestra en la tabla y gráfico anteriores, un porcentaje elevado del personal que respondió el cuestionario dice estar satisfecho o parcialmente satisfecho con el servicio recibido en cuanto al Modelo de DO Normas Organizacionales; por su parte, 6 de 15 gerentes, es decir un 40%, indica no haber recibido antes este tipo de soporte.

Tabla No.13
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Estructura de la organización y atribución de responsabilidades”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	5	33%
Parcialmente Satisfecho(a)	3	20%
No he recibido este tipo de soporte antes	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.12
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Estructura de la organización y atribución de responsabilidades”

Fuente: Tabla No.13.

Tomando en consideración la información que se muestra en el anterior gráfico, se puede inferir que el Modelo de DO Estructura de la organización y atribución de responsabilidades ha sido utilizado moderadamente en los grupos de la Unidad de Negocio de Diseño de Ingeniería, pues un 47% de los participantes del Cuestionario dicen no haber recibido este tipo de soporte antes, mientras que el restante 53% se encuentra satisfecho o parcialmente satisfecho con el servicio recibido.

Tabla No.14
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Niveles de supervisión”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	5	33%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.13
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Niveles de supervisión”

Fuente: Tabla No.14.

Como se puede apreciar en la información que ofrece el anterior gráfico, se visualiza que la mayoría de la población que respondió el cuestionario no ha recibido antes servicio para el tema Niveles de supervisión. Por su parte, quienes sí han recibido soporte están parcialmente satisfechos o satisfechos con el soporte recibido.

Tabla No.15

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Extensión de delegación de estándares”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	2	13%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.14

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Extensión de delegación de estándares”

Fuente: Tabla No.15.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría del personal que participó en la aplicación del cuestionario señala no haber recibido antes el soporte de Modelo de DO Extensión de delegación de estándares. Quienes lo han recibido manifiestan sentirse satisfechos o parcialmente satisfechos con el servicio recibido.

Tabla No.16

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	5	33%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	8	53%
	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.15

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo”

Fuente: Tabla No.16.

De conformidad con los datos que ofrece el gráfico anterior, se visualiza que aproximadamente la mitad de las personas que respondieron la encuesta menciona que no ha recibido antes el soporte relacionado a tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo, mientras que un 47% de los participantes se encuentran satisfechos o parcialmente satisfechos.

Tabla No.17

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Supervisión de los grupos de trabajo”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)	0	0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	0	0%
Satisfecho(a)	7	47%
Parcialmente Satisfecho(a)	2	13%
No he recibido este tipo de soporte antes	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

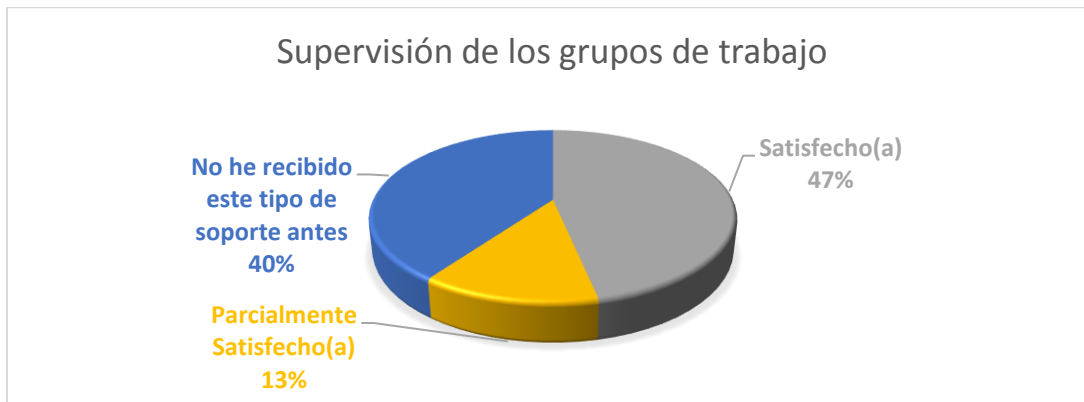


Gráfico No.16

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Supervisión de los grupos de trabajo”

Fuente: Tabla No.17.

De conformidad con los datos que ofrece el gráfico anterior, se infiere que la mayoría de los participantes del cuestionario se encuentran satisfechos o parcialmente satisfechos con el Modelo de Desarrollo Organizacional correspondiente a Supervisión de los grupos de trabajo, sin embargo, existe una importante parte de la población que participó en el cuestionario que no ha recibido este tipo de soporte anteriormente.

Tabla No.18
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Condiciones de trabajo”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)		0%
Parcialmente Insatisfecho(a)		0%
Satisfecho(a)	8	53%
Parcialmente Satisfecho(a)	1	7%
No he recibido este tipo de soporte antes	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

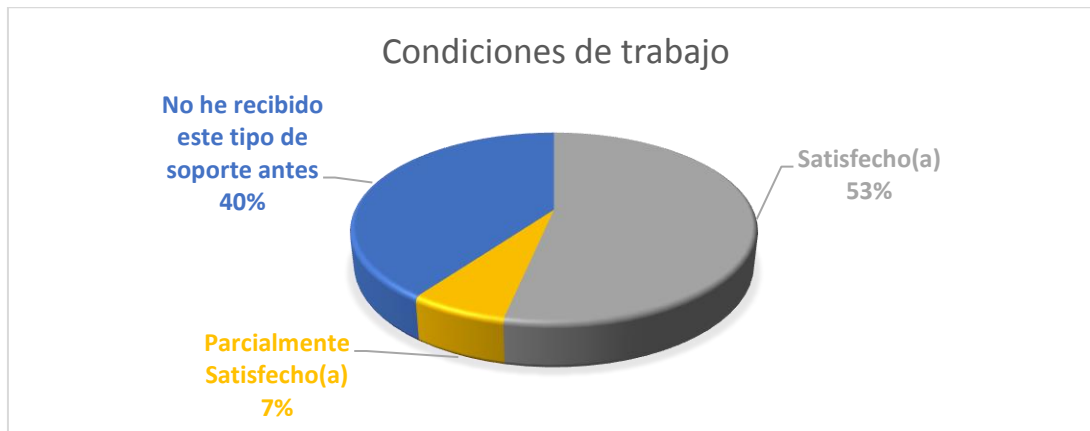


Gráfico No.17
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Condiciones de trabajo”

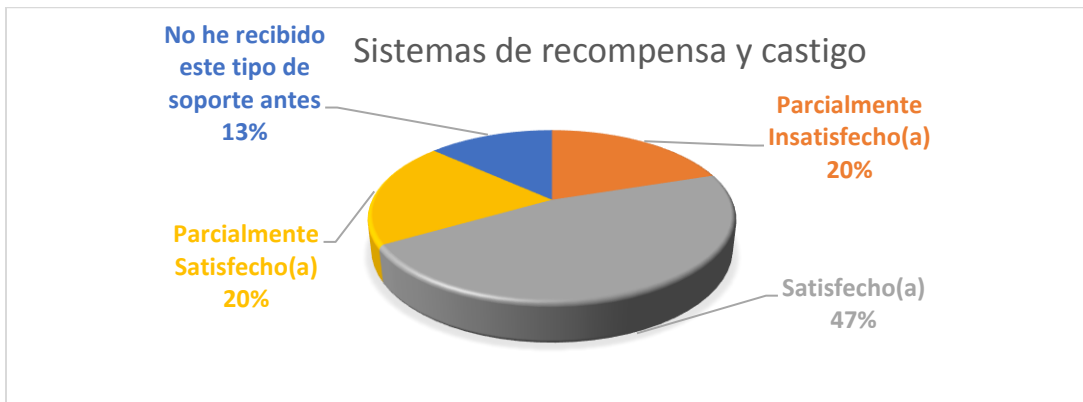
Fuente: Tabla No.18.

Como se puede apreciar en la información que ofrece el gráfico anterior, se visualiza que hay una marcada tendencia en el sentir de los colaboradores respecto al calificativo que le brindan al nivel del servicio que ofrece el área de DO, ya que la mayoría señaló que se encuentran satisfechos o parcialmente satisfechos en cuanto al soporte del modelo Condiciones de Trabajo.

Tabla No.19
Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Sistemas de recompensa y castigo”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)		0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	3	20%
Satisfecho(a)	7	47%
Parcialmente Satisfecho(a)	3	20%
No he recibido este tipo de soporte antes	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Fuente: Tabla No.19.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, aproximadamente el 50% del personal participante en el cuestionario dice estar satisfecho con el Modelo de DO Sistemas de recompensa y castigo y en porcentajes iguales, con un 20% se tienen opiniones de parcialmente satisfecho y parcialmente insatisfecho, mientras que solo un 13% dice no haber recibido este tipo de soporte anteriormente.

Tabla No.20

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Estándares de desempeño”

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfecho(a)		0%
Parcialmente Insatisfecho(a)	1	7%
Satisfecho(a)	6	40%
Parcialmente Satisfecho(a)	4	27%
No he recibido este tipo de soporte antes	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.19

Nivel de satisfacción del servicio recibido en el Modelo de Desarrollo Organizacional “Estándares de desempeño”

Fuente: Tabla No.20

Tomando en consideración la información que se muestra en el anterior gráfico, se puede inferir que existen opiniones diversas en cuanto al nivel de satisfacción respecto al Modelo de DO Estándares de Desempeño, pues un 40% señala satisfacción al respecto, mientras que alrededor de un 30% dice estar parcialmente satisfecho o insatisfecho con el servicio recibido.

Tabla No.21

Nivel de satisfacción con el soporte brindado por el Departamento de DO en cuanto al proceso de DO

Categoría	Calificación
Diagnóstico organizacional	45
Recolección y análisis de datos	25
Acción de intervención	20

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

Como se puede apreciar en la información que ofrece el gráfico anterior, se visualiza que el nivel de satisfacción en cuanto al proceso de DO es elevado para el paso de Diagnóstico organizacional, seguido por Recolección y Análisis de Datos y presenta oportunidad de mejora en cuanto a Acción de Intervención.

Tabla No.22
Cantidad de gerentes satisfechos con el soporte brindado por el Departamento de DO

Calificación	Tiempo de respuesta	Calidad de la información brindada	Calidad del trato brindado
Satisfecho	15	15	15
Parcialmente Satisfecho	0	0	0
Parcialmente Insatisfecho	0	0	0
Insatisfecho	0	0	0

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

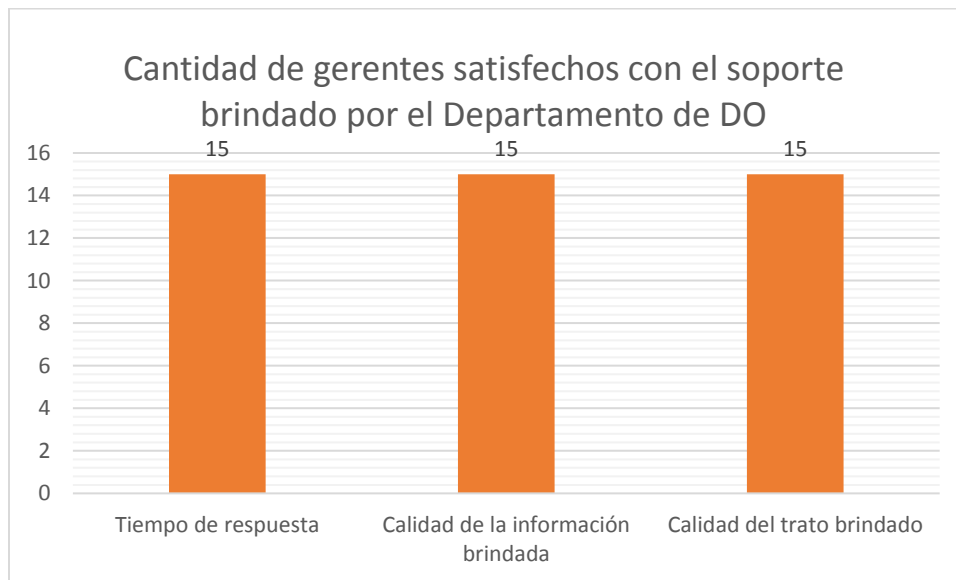


Gráfico No.20
Cantidad de gerentes satisfechos con el soporte brindado por el Departamento de DO

Fuente: Tabla No.8.

Tomando en consideración la información mostrada en el anterior gráfico, se puede inferir que cuando los gerentes han recibido soporte por parte del Departamento de DO el servicio que han recibido en cuanto a tiempo de respuesta, calidad de la información y del trato brindado, ha cumplido con las expectativas pues el 100% de ellos indicó estar satisfecho con estos rubros.

Tabla No.23
Incremento en la productividad luego de que se recibió soporte por parte del Departamento de DO

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	40%
Parcialmente	8	53%
No	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

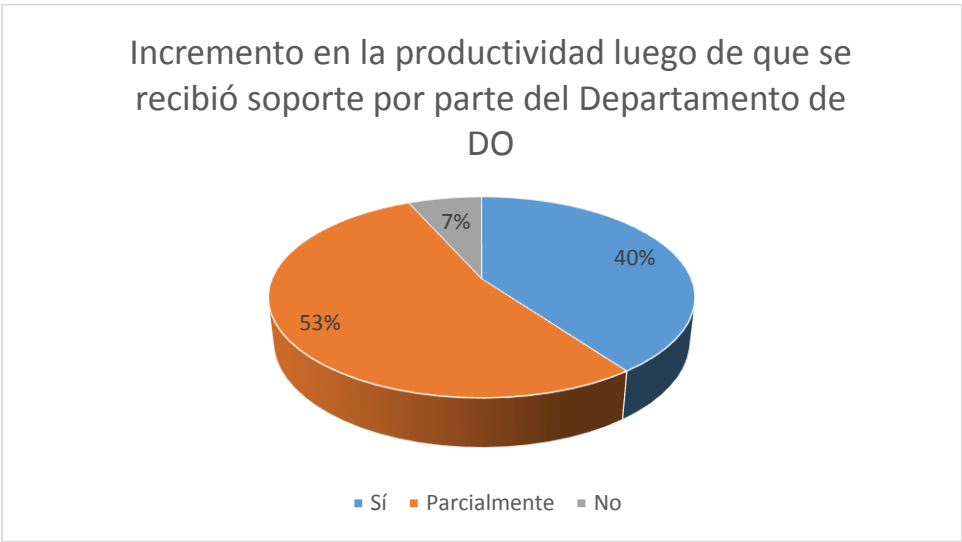


Gráfico No.21
Incremento en la productividad luego de que se recibió soporte por parte del Departamento de DO

Fuente: Tabla No.9.

Como se puede apreciar en la información que ofrece el anterior gráfico, se visualiza que hay una marcada tendencia en el sentir de los colaboradores respecto al calificativo que le brindan al incremento en la productividad en sus respectivas organizaciones luego de que se recibió soporte por parte del departamento de DO, ya que la mayoría señaló que percibió un cambio positivo total o parcial en la

productividad de su grupo de trabajo, mientras que un 7% indicó que no percibió cambio.

Tabla No.24
Nivel de impacto positivo que ha tenido el soporte del Departamento de DO en la organización

Calificación	Cantidad	Porcentaje
Cinco	1	7%
Seis	3	20%
Siete	4	27%
Ocho	5	33%
Diez	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.



Gráfico No.22
Nivel de impacto positivo que ha tenido el soporte del Departamento de DO en la organización

Fuente: Tabla No.11.

De conformidad con los datos que ofrecen la tabla y gráfico anteriores se debe entender que diez es la calificación correspondiente a mayor impacto positivo en la organización.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, 13% de los participantes considera que el Departamento de DO he tenido un impacto muy positivo en su organización, mientras que 33% evalúa como positivo el impacto con una

calificación de ocho, seguido por un 27% correspondiente a una calificación de siete. La calificación de impacto regular corresponde a un 20% que eligió un seis como evaluación y un 7% que seleccionó un cinco.

Tabla No.25
Recomendaciones sobre las acciones que podría tomar el Departamento de DO para lograr un mayor potenciamiento en los resultados que brindan las diferentes Unidades de Negocio

Recomendación	Cantidad de veces que fue mencionado
Trabajo de evaluación proactivo del ambiente organizacional	12
Mayor cantidad de tiempo dedicado a los departamentos	9
Seguimiento de las acciones recomendadas	8
Trabajo de desarrollo de gerentes	6
Recolección de datos cuantitativos	5

Fuente: Aplicación del instrumento a los gerentes del área de Diseño de Ingeniería. Octubre 2016.

De conformidad con la información que se muestra en la tabla anterior, se desprenden cinco distintas recomendaciones emitidas por los propios colaboradores que participaron en la aplicación del cuestionario. Estas recomendaciones tienen relación con varios aspectos del proceso de Desarrollo Organizacional y se toman en cuenta en el desarrollo del Capítulo V.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la investigadora, a partir de la interpretación y análisis realizado a la información recopilada y considerando los hallazgos que se dieron durante el proceso investigativo, además de contar con el apoyo referencial de los diferentes planteamientos incorporados al Marco Conceptual.

5.1 Conclusiones

Las siguientes conclusiones se presentan de conformidad con los objetivos específicos planteados en la presente investigación:

1. Se pudo constatar que los Gerentes del área bajo estudio consideran que el soporte brindado por el Departamento de DO es de buena calidad y posee un tiempo de respuesta que los satisface; sin embargo, el servicio es considerado reactivo.
2. Se evidenció que el incremento en la productividad, fruto de la intervención del Departamento de DO no es fácilmente medible, por lo tanto, es difícil establecer una relación o datos que permitan respaldar el impacto positivo o bien que sean capaces de señalar una deficiencia.
3. Se determinó que los gerentes consideran que, en general, existe un buen nivel de conocimiento en los profesionales que se desempeñan en el Departamento de DO. Por ejemplo, consideran que tienen un adecuado conocimiento sobre los modelos, en qué casos aplicarlos y en qué momento, esto constituye la etapa de Diagnóstico Organizacional en el proceso de DO.
4. Se constató que la etapa de Acción de Intervención es la que posee mayor área de mejora, seguido por la etapa de Recolección de Datos.

5. Se pudo evidenciar que existe una necesidad de los clientes por la generación de datos, que respalden cualquier decisión relacionada con el proceso de DO o cualquier resultado posterior a la implementación.
6. Se determinó que el 43% de las organizaciones a las que se brinda soporte por parte del Departamento de DO se encuentran en las primeras dos etapas de la creación de equipo: formación y conflicto.
7. Se constató que existen modelos de DO que son poco conocidos por la rama gerencial, tales como Análisis Transaccional, Laboratorio de Sensibilidad, Estructura de la Organización, Niveles de Supervisión, Tamaño y Naturaleza de los grupos de trabajo.
8. Se determinó que existe alta satisfacción en los modelos de DO Desarrollo de equipos, Nomas Operacionales, Reuniones de confrontación, Supervisión de grupo, Condiciones de trabajo y Tratamiento de conflicto.
9. Se evidenció que existen gerentes parcialmente satisfechos o parcialmente insatisfechos con los modelos de DO Recompensa y Castigo y Estándares de Desempeño.
10. Se pudo concluir que a pesar de que el 30% de los grupos a los que se les brinda soporte están en la etapa de Formación, existen modelos de DO propios de esta etapa que no han sido aún aplicados.
11. Se determinó que existe entre los gerentes la percepción de que el tiempo de trabajo que dedica el profesional de DO a sus respectivos departamentos se ha reducido en los últimos años.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la elaboración de un manual de servicios ofrecidos por el Departamento de DO según la fase en la que se encuentre la organización, de manera tal que haga la recopilación de las mejores prácticas de trabajo según el servicio y se asegure de que el profesional de Recursos Humanos tome en cuenta las distintas opciones que se poseen según el momento en el que se encuentre la organización.
2. Se sugiere que dicho manual tenga una revisión anual enfocada en la renovación de los servicios por ofrecer según las prácticas de la industria en materia de Recursos Humanos.
3. Es recomendable que el Departamento de DO dé a conocer la evolución en la metodología de trabajo, en la cual el servicio es más selectivo debido al faltante de personal.
4. Se recomienda la elaboración de un instrumento de medición que permita hacer una lectura proactiva del ambiente de trabajo en cada organización al menos cada seis meses, de manera tal que mediante su análisis se determinen las áreas de enfoque del Departamento de DO.
5. Se recomienda que se implemente un programa de Desarrollo de habilidades, tales como Análisis de Datos y Administración de Proyectos para los profesionales del área de DO, de manera tal que fortalezcan los procesos de Recolección de datos y Acción de intervención.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

ÍNDICE

6.1	Introducción.....	71
6.2	Objetivo general.....	72
6.3	Alcances.....	72
6.4	Limitaciones.....	72
6.5	Responsables.....	72
6.6	Manual de servicios de DO según la etapa de la organización.....	72
6.7	Instrumento de medición del ambiente de trabajo.....	73
6.8	Metodología de trabajo del Departamento de DO.....	74
6.9	Programa de desarrollo para el profesional de DO.....	75
6.10.	Plan de Mejora del soporte brindado por el departamento de DO.....	75
6.11	Control y seguimiento.....	77
6.13	Propuesta de mejora al Plan.....	78

6 Propuesta

6.1 Introducción

Para ser competitivas en el mercado donde se desarrollan, las organizaciones actualmente deben invertir en su capital humano, ya que solo con el apoyo, compromiso e identificación de los colaboradores se pueden lograr las metas propuestas en la organización y así alcanzar los índices de productividad y calidad deseados.

Las organizaciones son seres dinámicos compuestos por colaboradores que poseen una cultura, y que además cambian a lo largo del tiempo y según su interacción con el ambiente. El proceso de Desarrollo Organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.

Dicho lo anterior es de vital importancia para la organización el contar con una clara percepción e interpretación de lo que está ocurriendo en el ambiente interno relacionado a los procesos de DO, ante lo cual contar con profesionales con el conocimiento adecuado de las metodologías de DO contribuye con el bienestar de los colaboradores y con esto incide en el bienestar de la empresa. Partiendo de este contexto, la presente propuesta está orientada a ofrecer un plan de acción de mejora, para atender aquellos factores que pueden potenciar aún más el servicio que presta el Departamento de DO de Intel Costa Rica, de conformidad con los resultados que ha brindado el estudio llevado a cabo.

6.2 Objetivo general

Recomendar propuestas de solución para las áreas identificadas como áreas de mejora para el Departamento de Desarrollo Organizacional.

En la propuesta misma se considera darle apoyo, seguimiento y control a las acciones que estén dando resultados positivos, con la finalidad de asegurar, mantener y, aún más, mejorar la calidad del servicio brindado.

6.3 Alcances

Por tratarse de un estudio en materia de Desarrollo Organizacional, y siendo este tema de gran interés empresarial, se considera que esta investigación tendrá implicaciones en toda la Unidad de Investigación y Desarrollo. Por lo tanto, esta propuesta será de gran beneficio para los clientes internos del Departamento de DO.

6.4 Limitaciones

El principal limitante que se presenta en el Departamento de DO es la falta de recursos para darle soporte a una cada vez más creciente población ingenieril perteneciente a la Unidad de Negocio de Desarrollo de Ingeniería.

6.5 Responsables

Dada la naturaleza de esta propuesta, se considera que el personal del Departamento de Desarrollo Organizacional será el responsable de valorar e implementar la propuesta indicada en esta investigación.

6.6 Manual de servicios de DO según la etapa de la Organización

Las metodologías de Desarrollo Organizacional evolucionan constantemente, si bien su teoría poco ha cambiado desde su creación, las aplicaciones y tendencias evolucionan con el paso del tiempo, acompañando el cambio que sufren las organizaciones. Esto provoca que constantemente haya

nuevas formas de ayudar a la organización desde la práctica del DO; estas nuevas prácticas se unen a las ya existentes, las cuales en su mayoría continúan vigentes y han demostrado a través de los años que son de gran utilidad para las organizaciones.

Ante esta gran oferta de metodologías de DO se torna comprensible que los gerentes conozcan solamente algunas de las aplicaciones; sin embargo, se vuelve crítico el asegurarse de que el profesional de Recursos Humanos encargado de dar apoyo al gerente, considere todas las distintas metodologías que podría aplicar para ayudar a la organización según la etapa en la que esta se encuentre.

Así mismo, es crítico que exista una documentación que evidencie las mejores prácticas encontradas en la aplicación de estas metodologías, consejos en la práctica y expertos en los diversos temas que puedan asesorar a los compañeros, así como mantenerse al tanto de cualquier cambio o sugerencia a nivel de industria, de manera tal que el equipo se mantenga al tanto de las novedades.

Lo anterior puede ser cubierto a través de un Manual de Servicios de DO, el cual se constituiría en la base de trabajo de los profesionales de Recursos Humanos del Departamento de DO. Este llegaría a ser de alguna manera el manual de ayuda para nuevos integrantes y la base de datos en la que se aseguraría el traspaso de conocimiento.

6.7 Instrumento de medición del ambiente de trabajo

Una de las áreas de mejora evidenciada en la encuesta realizada a los gerentes se relaciona con la necesidad de generar datos que permitan determinar las áreas en las cuales es prioritario intervenir para mejorar el ambiente de trabajo.

Estos datos, además, ayudarían a determinar el nivel de impacto que se genera en la productividad de la organización tras una intervención, lo cual también se identificó como un área de mejora en el instrumento aplicado.

Con el fin de generar estos datos se propone aplicar metodologías sencillas, tales como instrumentos tipo cuestionarios aplicados a un sector de la población o a la totalidad de ella. Es importante que una vez generadas las acciones de intervención, se mantenga en comunicación constante con los colaboradores, de manera tal que quede claro que estas acciones son la respuesta a la retroalimentación provista por ellos mismos. Se debe comunicar además los resultados generados.

6.8 Metodología de trabajo del Departamento de DO

Los gerentes que respondieron el instrumento generado señalaron como área de mejora el que se dedique mayor cantidad de tiempo por parte de los profesionales de DO a trabajar con sus respectivos departamentos.

Basado en la cantidad de tiempo que estos colaboradores tienen de trabajar en Intel y respaldado por los comentarios escritos en el instrumento, se concluye que la mayoría de estos gerentes toman como base de referencia la metodología de trabajo utilizada anteriormente, donde los recursos de Desarrollo Organizacional estaban dedicados al soporte de las distintas unidades de negocio, de modo tal que el tiempo dedicado era mucho más extenso al que es posible dedicarle actualmente debido a la limitación de recursos.

Esta limitación de recursos es una directriz corporativa, por lo tanto, para efectos de este proyecto, se debe definir como un elemento fuera del área de control o de influencia.

Con el fin de aclarar la nueva metodología de trabajo donde los recursos de DO están limitados al soporte de temas seleccionados, es necesario establecer un plan de comunicación.

6.9 Programa de desarrollo para el profesional de DO

Existen dos áreas señaladas como oportunidades de mejora en cuanto al servicio brindado por parte del Departamento de DO: la acción de intervención y la recolección de datos. Estos dos elementos forman parte del proceso de DO que señala la literatura y fueron los elementos que los gerentes constataron con espacio para mejorar.

Al analizar más a profundidad estas dos partes del proceso y al compararlas con las respuestas emitidas a través del cuestionario aplicado, se concluye que existen dos competencias que no han sido nunca antes de enfoque para el área de DO y que son importantes para proporcionar un servicio de alta calidad. Estos elementos son las habilidades de Análisis de Datos y de Administración de Proyectos.

Ante esta necesidad se sugiere establecer un programa de desarrollo para los profesionales de DO, de manera que se mejoren el primer paso del proceso correspondiente a Recolección de Datos mediante la habilidad Análisis de Datos y el paso de Acción de Intervención mediante la habilidad de Administración de Proyectos.

El plan de desarrollo puede planearse de manera gradual, de tal modo que interfiera lo menos posible con el tiempo dedicado al soporte a los gerentes.

6.10 Plan de mejora para el servicio de soporte que brinda el Departamento de Desarrollo Organizacional

A continuación, se presenta una tabla resumen en la que se puntualiza sobre las debilidades identificadas en el servicio de soporte brindado por el Departamento de DO, y se incorporan las respectivas acciones para atender dichas oportunidades de mejora.

Figura No.3

DEBILIDADES QUE PRESENTA EL SERVICIO ACTUAL	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO DE LA ACCIÓN (IMPACTO ESPERADO)	RESPONSABLES
1. Se constató que existen modelos de DO que son poco conocidos por la rama gerencial debido a su escasa aplicación, a pesar de ser modelos recomendados para ciertas etapas en las que se encuentran los grupos actualmente.	Elaborar un manual de servicios de Desarrollo Organizacional según la etapa de la organización.	Ampliar la gama de potenciales soluciones según la situación que esté afrontando la organización. Estandarizar procesos y tomar las mejores prácticas en la aplicación de los modelos.	Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional.
2. Se evidenció que el incremento en la productividad, fruto de la intervención del Departamento de DO, no es fácilmente medible. Además, se pudo evidenciar que existe una necesidad de los clientes por la generación de datos que respalden cualquier decisión relacionada con el proceso de DO o cualquier resultado posterior a la implementación.	Establecer un instrumento de medición del ambiente de trabajo.	Establecer una metodología estándar mediante la cual se determine de manera periódica la situación de cada grupo, se establezcan planes de acción para mejorar, se implementen y posteriormente se evalúen resultados.	Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional.

DEBILIDADES QUE PRESENTA EL SERVICIO ACTUAL	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO DE LA ACCIÓN (IMPACTO ESPERADO)	RESPONSABLES
3. Se determinó que existe entre los gerentes la percepción de que el tiempo	Comunicar la metodología de trabajo del	Dar a conocer a los gerentes el nuevo modelo de trabajo del	Jefe del Departamento de

de trabajo que dedica el profesional de DO a sus respectivos departamentos se ha reducido en los últimos años.	Departamento de DO.	Departamento, explicando los beneficios y las limitaciones que posee. Mejorar la comunicación entre gerentes y profesionales de Recursos Humanos.	Desarrollo Organizacional.
4. Se constató que la etapa de Acción de Intervención es la que posee mayor área de mejora, seguido por la etapa de Recolección de Datos.	Establecer un programa de desarrollo de habilidades tales como Análisis de Datos y Administración de Proyectos para los profesionales del área de DO, de manera tal que fortalezcan los procesos de Recolección de Datos y Acción de Intervención.	Mejorar las habilidades de Análisis de Datos y Administración de Proyectos en los profesionales de Recursos Humanos que laboran en el Departamento de DO.	Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional.

6.11 Control y seguimiento

Se recomienda que el proceso de control y seguimiento sea ejecutado por el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, con el apoyo de los jefes inmediatos mediante la utilización de instrumentos de solicitud de retroalimentación al menos al treinta por ciento de la

población a la que se le brinda el servicio. Esta retroalimentación debe ser solicitada dos veces al año.

6.12 Propuestas de mejora al plan

Debido a que las organizaciones están en un constante cambio en su entorno, el plan debe ser evaluado periódicamente, al menos una vez al año. Pero, además, el seguimiento de las debilidades encontradas en los procesos de capacitación y desarrollo debe generar propuestas de mejora que permitan mantener su eficiencia y su valor estratégico para la empresa. Estas propuestas deben ser generadoras de aspectos por incluir en el plan, de manera tal que su aplicación sea considerada como un modelo constante en la gestión del Desarrollo Organizacional.

7 BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Dueñas, M. (2013). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: Propuesta de un sistema de capacitación alternativo*”, Dirigida en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil [Programa de Maestría en Educación Superior]. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/492/1/T-UCSG-POS-MES-4.pdf>

López, C. I. (2013), DNC Detección de Necesidades de Capacitación, Dirigida en la Universidad Tecnológica de Querétaro [Programa de Ingeniería en Innovación y Desarrollo Empresarial]. Recuperado de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0504.pdf>

<http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario No.1

El siguiente cuestionario fue elaborado por una estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica de la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, para recopilar información sobre la gestión de acompañamiento del Departamento de Desarrollo Organizacional. Esta información será utilizada para cumplir con los objetivos en que se sustenta la investigación. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente, por lo que no es necesario que escriba su nombre. Le agradezco su sinceridad para contestar este cuestionario, en procura de disponer de información que permita a la investigadora llegar a conclusiones que tengan un impacto positivo en la gestión de Desarrollo Organizacional.

Fecha: _____

Indicaciones:

Seleccione sus respuestas con una “X” y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

1. **Sexo:** () Femenino () Masculino

2. Puesto que desempeña: _____

3. Antigüedad en la compañía:

() De 1 a 2 años

() De 3 a 5 años

() De 6 a 8 años

() De 9 a 12 años

() Más de 12 años

4. Cantidad de personal que se encuentra a su cargo
- De 5 a 10 personas
 - De 10 a 20 personas
 - De 20 a 30 personas
 - De 30 a 40 personas
 - Más de 40 personas
5. Seleccione la fase en la cual se encuentra su organización actualmente
- Formación
 - Conflicto
 - Normalización
 - Desempeño
 - Finalización
6. De las siguientes variables, indique de 1 a 3 el factor por mejorar por parte del Departamento de DO, siendo 1 el factor con mayor área de mejora
- Recolección y análisis de datos
 - Diagnóstico organizacional
 - Acción de intervención
7. De los siguientes modelos de DO y según la experiencia que usted haya tenido en el último año respecto al soporte recibido por parte del Departamento de DO, indique con una X el nivel de satisfacción con el cual lo calificaría.

Modelo de DO	Insatisfecho(a)	Parcialmente Insatisfecho(a)	Satisfecho(a)	Parcialmente Satisfecho(a)	No he recibido este tipo de soporte antes
Desarrollo de equipos					
Análisis transaccional					
Reuniones de confrontación					
Tratamiento de conflicto intergrupales					
Laboratorio de sensibilidad					
Normas operacionales					
Estructura de la organización y atribución de					
Niveles de supervisión					
Extensión de delegación de estándares					
Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo					
Supervisión de los grupos de trabajo					
Condiciones de trabajo					
Sistemas de recompensa y castigo					
Estándares de desempeño					

8. Indique el nivel de satisfacción experimentado en cuanto al soporte brindado por el Departamento de DO

Factor	Insatisfecho(a)	Parcialmente Insatisfecho(a)	Satisfecho(a)	Parcialmente Satisfecho(a)
Tiempo de respuesta				
Calidad de la información brindada				
Calidad del trato brindado				
Otro (indique: _____)				

9. ¿En su gestión como Gerente ha podido determinar el incremento en la productividad y la calidad del trabajo de los colaboradores, luego de que se recibió soporte por parte del Departamento de DO?

- Sí
- No
- Parcialmente

Es importante que indique la razón por la cual escogió una de las alternativas de respuesta:

10. ¿De qué manera se puede contribuir el Departamento de DO para potenciar la eficiencia en las distintas unidades de negocio?

11. De 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación, ¿cómo calificaría usted el nivel de impacto que ha tenido el soporte del Departamento de DO en su organización?

- | | |
|-------|--------|
| 1 () | 6 () |
| 2 () | 7 () |
| 3 () | 8 () |
| 4 () | 9 () |
| 5 () | 10 () |

12. ¿Desea realizar algún aporte o comentario que contribuya a mejorar la gestión y el soporte del Departamento de DO?

Gracias por su valiosa colaboración