

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE TESO EN AL EMPRESA PORCELARTE

REALIZADO POR:

MIGUEL ANGEL VILLAMIL JIMENEZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN
BOGOTA D.C. 2003

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	3
2. PORCELARTE.....	6
3. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE TESO EN LA EMPRESA PORCELARTE.....	7
3.1. Diagnóstico	28
3.2. Análisis.....	28
3.3. Resultados.....	29
4. ANÁLISIS CRÍTICO.....	35
4.1. Emancipación.....	37
4.2. Flexibilidad y capacidad de competir de la empresa.....	38
5. CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

INTRODUCCIÓN

Este documento surge a partir de la intervención organizacional con el enfoque TESO en la empresa Porcelarte.

Como su mismo título lo dice sus antecedentes teóricos son el mismo enfoque TESO junto con los que dieron origen al mismo: pensamiento sistémico, metodologías de sistemas suaves, sistemas organizacionales, intervenciones organizacionales y muchos otros más.

El objetivo es dar a conocer la aplicación de este enfoque o metodología, sus diferentes elementos, sus resultados y aportes al pensamiento sistémico y concretamente en la realidad organizacional colombiana.

MARCO TEÓRICO

Los elementos que conforman el marco teórico de este documento son aquellos que sirvieron de soporte para el desarrollo del enfoque TESO. Entre estos se destacan los autores Paulo Freire, Orlando Fals Borda, Peter Checkland, Stafford Beer, Raúl Espejo y Ernesto Lleras.

En el tratamiento de esta intervención se toman partes importantes de cada una de las propuestas de estos autores, sin embargo, se hizo mayor énfasis en las propuestas metodológicas de sistemas suaves por Peter Checkland y comunidades de aprendizaje por Ernesto Lleras.

De Paulo Freire se tomó principalmente el diálogo, el apropiarse del lenguaje, como elemento desarrollador de la autonomía, generadora esta última a su vez de una conciencia crítica; en donde la persona encuentra su

Emancipación al adquirir la habilidad de desarrollar el conocimiento que ella necesita e insertarla dentro de un conocimiento colectivo.

Fals Borda desarrolla el concepto de Investigación Acción Participativa, el cual tiene como premisa que "el conocimiento consiste en una incorporación de saberes populares, es decir construidos por los grupos y las personas en su diario quehacer" así se va creando una conciencia colectiva en donde el saber se va construyendo a través de las prácticas que son reconocidas por ser mas eficaces.

Strafford Beer y Raúl Espejo por su parte han construido un modelo para desarrollar empresas flexibles y competitivas. Mediante una visión sistémica, de tipo recurrente desarrollan el Modelo de Sistema Viable en el cual por medio de las políticas, inteligencia y control de los grupos dentro de la empresa se construye un esquema empresarial viable y sostenible. Dentro del enfoque TESO se adapta la propuesta recurrente, de empresas dentro de la empresa, para el desarrollo de la autonomía en el sentido de hacerle ver a las personas su papel de empresarios dentro de la organización. De igual manera se trata en especial la planificación empresarial con las directivas de la organización siguiendo las pautas de estos autores.

Las propuestas metodológicas de sistemas suaves (situaciones problemáticas humanas), por Peter Checkland para la intervención organizacional se constituyen en un gran aporte en el desarrollo de este tipo de intervenciones ya que no se parte del presupuesto de saber lo que se

quiere lograr, debido a que este ámbito carece de definiciones y delimitaciones precisas.

Las comunidades de aprendizaje por Ernesto Lleras nos proporcionan una visión de conocimiento permanente partiendo de que los individuos estamos siempre lanzados en espacios sociales en donde, por la misma naturaleza de seres nos vemos en la necesidad de buscar el sentido de estar allí y por lo tanto de buscar prácticas que suplan esta necesidad con procesos de prueba y error para lograr este propósito; y es en este orden de ideas como a este proceso se le considera aprender. Por eso, desde este punto de vista siempre estamos inmersos en espacios de aprendizaje, aunque a veces de manera inconsciente.

A partir de lo anterior se busca que este proceso permanente de aprendizaje a ser miembro de un espacio social se vuelva un proceso consciente por medio de prácticas que ayuden a ello como la observación y la reflexión, entre muchas otras. Para este propósito se emplean principalmente juegos de lenguaje (prácticas sociales con sentido para la comunidad).

En términos generales la suma de las acciones descritas arriba encierran el concepto de comunidades de aprendizaje, para una mayor ampliación recomiendo leer el artículo "Comunidades de aprendizaje" de Ernesto Lleras.

PORCELARTE

Porcelarte es una empresa que fue creada por la señora Magaly del Toro de Reyes cuya labor esta enfocada a fabricar porcelana decorada con un arte particular, realizando diferentes formas finales. Entre sus principales productos se destacan las lámparas con variados diseños y funcionalidades.

Su fábrica se encuentra ubicada en la calle 161A # 40 - 71, además posee un almacén de ventas en la cra 17 # 71A - 48 en la ciudad de Bogotá. Su producto es comercializado principalmente en Bogotá pero también en zonas de la costa Atlántica particularmente, debido a la cercanía de las directivas con esta zona.

En la actualidad (junio de 2003) cuenta con quince personas de planta más un vendedor externo. La empresa antes de la intervención se dividía en dos

dependencias, estas son Producción y Decoración, y Administración y Ventas; a continuación se muestra la distribución de estas personas.

Producción y Decoración

Leonel Acosta

Gustavo Chacón

Fabiola Flórez

Luz Mary Guerra

Napoleón Guerrero

Santiago Pachón

Blanca Ramírez

Concepción Rodríguez

Roberto Rodríguez

Administración y Ventas

Luz Nubia Aya

Magaly Del Toro

Lucelys Lozano

Luis Orlando Ostos

Nubia Marcela Rivera

Jorge Enrique Sarta

Es importante resaltar la presencia dentro de la fuerza laboral, de personas con limitaciones de audición y de habla (sordomudos); en el momento de la intervención laboran cuatro en el área de producción y decoración.

Funcionamiento de Porcelarte

La empresa funciona de la siguiente forma:

1. Se elaboran las órdenes de pedido por parte de los vendedores o la parte administrativa, en las que se describe la cantidad de productos y el detalle de cada uno de ellos.
2. Estas órdenes de pedido se hacen llegar (oralmente) en primera instancia al departamento de producción en donde se procesa el producto: se elabora la pasta a moldear, se moldea, se pule, se somete a varios cocimientos; paralelamente se elaboran los elementos de metal que puedan llevar las figuras; después de terminar este proceso, los productos en esta fase son enviados al departamento de decoración.
3. El producto es pintado como se especifica en la orden de pedido (de nuevo oralmente), para después enviarlo a la última quemada y finalmente se ensamblan todas las partes.

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE TESO EN LA EMPRESA PORCELARTE

Desde mediados del mes de Marzo de 2003 se empezó a realizar una intervención basada en el Enfoque TESO, a nivel de toda la organización, con el fin de lograr un ámbito de aprendizaje y crecimiento personal para todos y mejora en los procesos y la promoción de la empresa.

Para la fase inicial se hicieron las siguientes actividades que se exponen a continuación:

1. Entrevistas personales, el sentido de la vida y la persona como empresario
2. Creación del grafo a partir de las entrevistas, donde se ven las relaciones entre las personas en sus respectivos puestos de trabajo a través de todo el proceso de producción.

3. Análisis de esta información y detección de las posibles irregularidades que están impidiendo el buen funcionamiento del sistema.
4. Exposición del grafo hecho y debate entre las personas integrantes de la organización, a partir de lo analizado.
5. Conclusiones hechas previamente con la ayuda de todas las personas miembro de la empresa.

Entrevistas personales y la persona como empresario

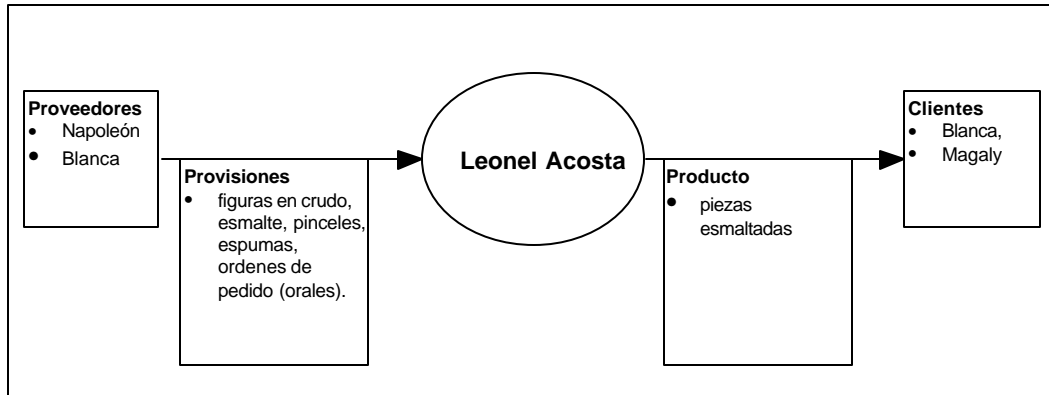
Con esta actividad se quiere lograr que las personas se “den cuenta”. Se den cuenta del significado que tiene para su sentido de vida la labor que desempeñan en su trabajo, se den cuenta de su papel dentro de la organización, de las relaciones con las demás personas de la misma, del producto en el que están interviniendo y sus implicaciones con el entorno. Se tuvieron ciertas dificultades de comunicación con las personas sordomudas en la realización de esta actividad.

Los criterios COPE se definieron como parámetros para medir el producto realizado de tal manera que sea óptimo. Estos criterios que se tienen que tener en cuenta son, de acuerdo a su nemotécnico: Calidad, Oportunidad, Pertinencia y Eficiencia.

Con el resultado de esta actividad se elabora un grafo en donde se ven las relaciones de todas las personas de la organización.

Departamento de Producción y Decoración

Leonel Acosta



- Proveedores: Napoleón, Blanca.
- Provisiones: figuras en crudo, esmalte, pinceles, espumas, ordenes de pedido (orales).
- Funciones: selección de figuras, pulido de figuras, almacenamiento de producto en figura moldeada y cocida una vez. para esmaltar.
- Productos: piezas esmaltadas.
- Clientes: Blanca, Magaly.
- Criterios COPE:

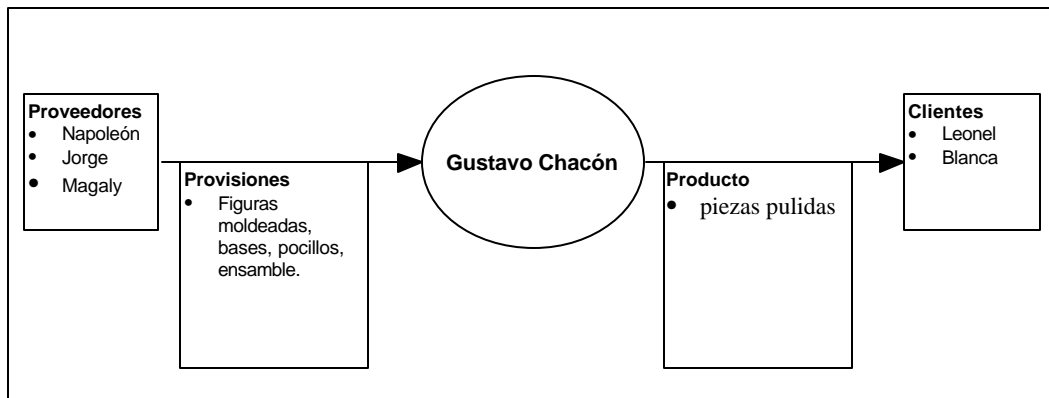
Calidad: Su producto (piezas esmaltadas) es bien reconocido por las directivas por su alta calidad.

Oportunidad: Ha adquirido la habilidad de producir gran cantidad de producto en mínimos tiempos, cuando hay fallas de oportunidad es por falta de recurso pedido.

Pertinencia: La pertinencia de su producto está muy tenida en cuenta en sus labores.

Eficiencia: Su eficiencia se puede ver interrumpida por falta de materia prima, mas no por gasto desmedido.

Gustavo Chacón



- Proveedores: Napoleón, Jorge, Magaly.
- Provisiones: Figuras moldeadas, bases, pocillos, ensamble.
- Funciones: pulimiento de los biscochos, ensamble.
- Productos: piezas pulidas.
- Clientes: Leonel, Blanca.
- Criterios COPE:

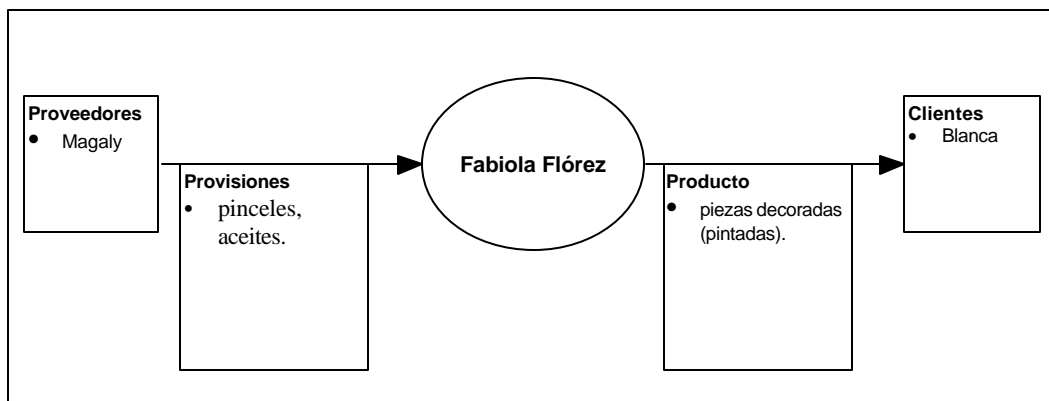
Calidad: regularmente se tienen que hacer pequeñas correcciones.

Oportunidad: se realiza en el tiempo pedido.

Pertinencia: los productos que se pulen se hacen de acuerdo a modelos implícitos de elaboración.

Eficiencia: se tiene el control para producir el mínimo de desperdicio, un buen manejo del agua para evitar un gasto desmedido.

Fabiola Flórez



- Proveedores: Magaly.
- Provisiones: pinceles, aceite, materiales.
- Funciones: Coordinar las labores de decoración, decorar las piezas.
- Productos: piezas decoradas (pintadas).
- Clientes: Blanca.
- Criterios COPE:

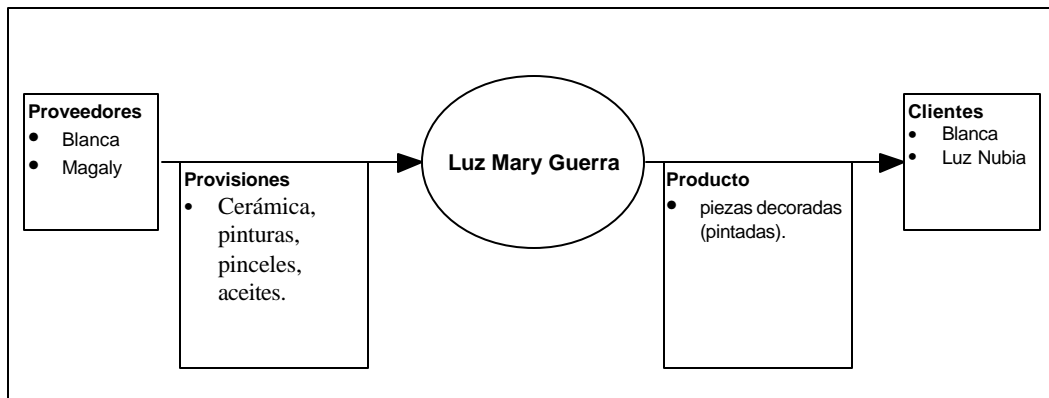
Calidad: El aspecto de calidad en su trabajo se ve reflejado en que ella tiene que corregir (retocar) frecuentemente el trabajo de sus compañeras.

Oportunidad: El problema de calidad hace que se pierda tiempo, sin embargo sus pedidos se entregan en el tiempo convenido.

Pertinencia: Sus diseños exigen que sean exactamente a los requerimientos que se hicieron.

Eficiencia: Cuida que las pinturas se utilicen con el mínimo de gastos.

Luz Mary Guerra



- Proveedores: Blanca, Magaly.
- Provisiones: Cerámica, pinturas, pinceles, aceite.
- Funciones: Decorar los distintos artículos elaborados en porcelana.
- Productos: Piezas decoradas (pintadas).
- Clientes: Blanca, Luz Nubia (almacén).
- Criterios COPE:

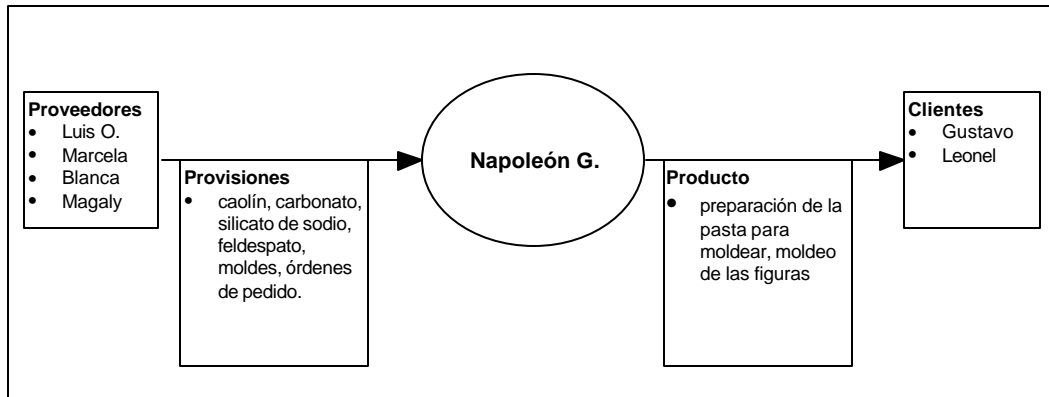
Calidad: se han presentado ciertas fallas debido a la mala interpretación de los pedidos.

Oportunidad: pequeñas fallas en la entrega de los productos causados por interferencia entre pedidos.

Pertinencia: se entrega lo que se es pedido.

Eficiencia: hay especial cuidado en que haya el mínimo de desperdicio de los materiales, principalmente de la pintura.

Napoleón Guerrero



- proveedores: Marcela, Luis Orlando, Magaly, Blanca.
- provisiones: caolín, carbonato, silicato de sodio, feldespato, moldes, órdenes de pedido.
- funciones: preparación de la pasta para moldear, moldeo de las figuras.
- clientes: Gustavo, Leonel.
- productos: moldes, pasta para moldear, barbotina tamizada.
- Criterios COPE :

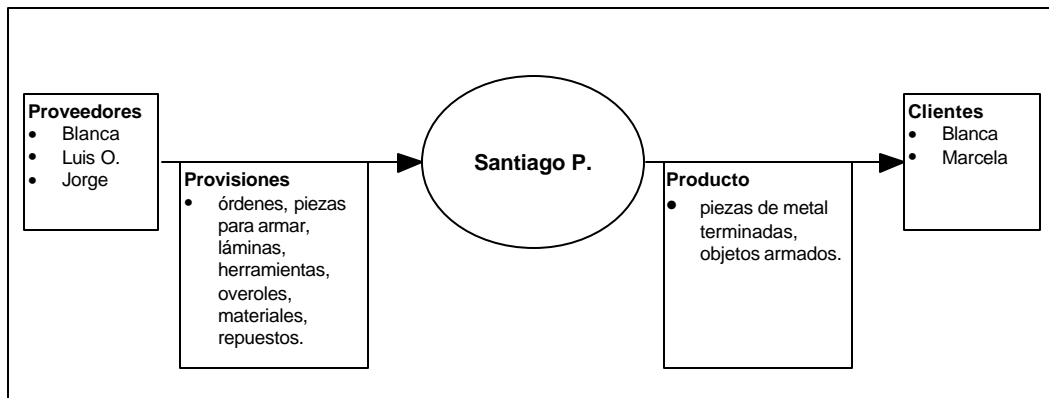
Calidad: el hecho que los pedidos se hagan algunos orales y otros escritos hace que se presenten ciertas confusiones.

Oportunidad: la oportuna entrega de su producto depende a su estar atento con los pedidos, esto se traduce a que si se está cumpliendo con la entrega oportuna de su producido.

Pertinencia: Sus piezas moldeadas exigen que sean exactamente hechas como se requieren. Hay casos en que es necesario repetir diseños por pequeñas imperfecciones, pero esto está dentro del control.

Eficiencia: En la corrección de las imperfecciones que puedan surgir se hace de manera que no se incurra en el mismo error y así minimizar gastos.

Santiago Pachón



- Proveedores: Blanca, Luis Orlando, Jorge.
- Provisiones: órdenes de trabajo, piezas para armar las lámparas, láminas, herramientas, overoles, materiales, repuestos.
- Funciones: Repujar las piezas metálicas de los productos que produce Porcelarte, doblar, satinar, lacar, enroscar, ensamblar, cablear.
- Productos: piezas de metal terminadas.
- Clientes: Blanca, Marcela.
- Criterios COPE:

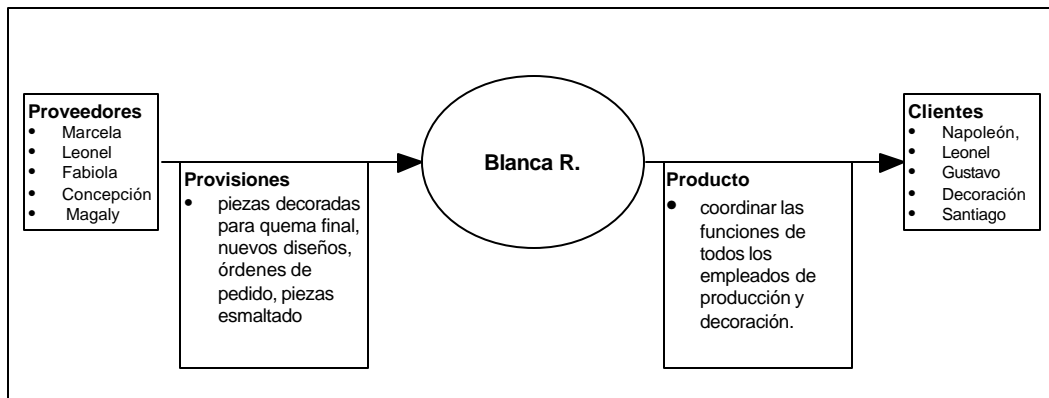
Calidad: Los elementos se entregan de la mejor manera posible, cuidando que las piezas hayan quedado debidamente hechas, con las medidas correctas. No se tiene un control externo de calidad.

Oportunidad: en cuanto a su producido si hay oportunidad, siempre y cuando se tengan los materiales de trabajo.

Pertinencia: Produce lo pedido aunque no existan referencias, por lo tanto se hace el ensamble según la orden de Blanca.

Eficiencia: Se cumple siempre con los trabajos pedidos.

Blanca Ramírez



- Proveedores: Marcela, Leonel, Fabiola, Concepción, Magaly, Jorge.
- Provisiones: piezas decoradas para quema final, nuevos diseños, órdenes de pedido, piezas esmaltado.
- Funciones: coordinar las labores de todas las personas que intervienen directamente con la fabricación del producto final, quemar lo decorado,

almacenar, empacar según pedidos, eventualmente atender a clientes, controlar calidad.

- **Productos:** en este caso se catalogaría como un servicio que es el coordinar las funciones de todos los empleados de producción y decoración.
- **Clientes:** Napoleón, Leonel, Gustavo, Departamento de Decoración, Santiago, Marcela, Roberto.
- **Criterios COPE :**

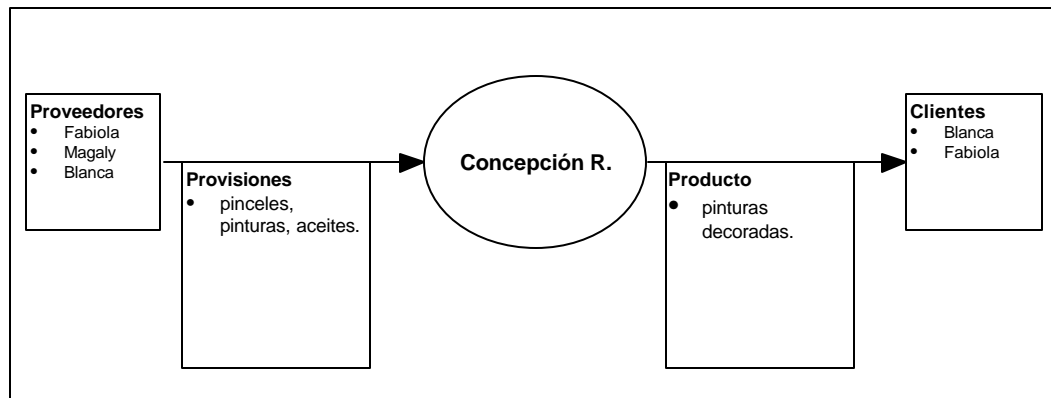
Calidad: Controla la calidad de sus proveedores.

Oportunidad: Está al tanto del cumplimiento de los pedidos.

Pertinencia: En cuanto a pertinencia, la experiencia ganada en el tiempo que lleva laborando le permite conocer la totalidad de las referencias que maneja la empresa.

Eficiencia: Controla que se haga el menor gasto de materia prima.

Concepción Rodríguez



- Proveedores: Fabiola, Magaly, Blanca.
- Provisiones: pinceles, pinturas, aceite.
- Funciones: decorar las figuras.
- Productos: figuras decoradas.
- Clientes: Blanca, Fabiola.
- Criterios COPE : (se tuvo problemas en estos datos por su limitaciones auditivas y de habla)

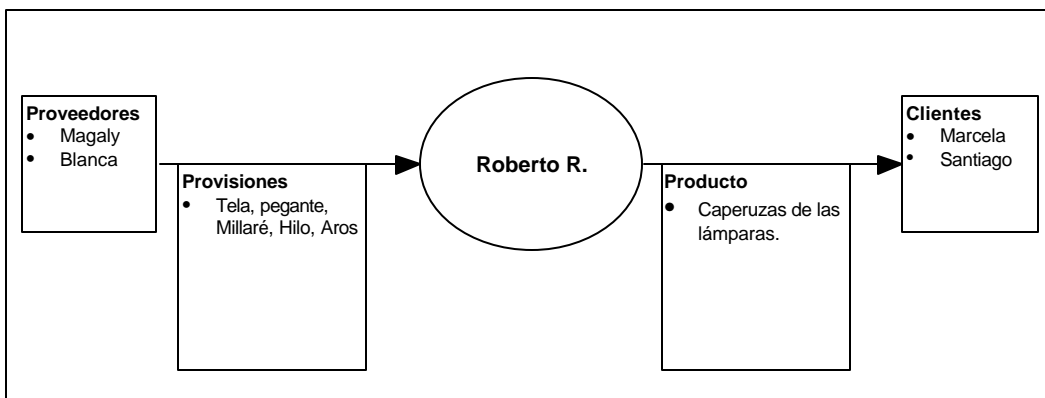
Calidad: La decoración lo hace con la mejor presentación posible.

Oportunidad: Se expresó que las decoraciones se hacen rápidamente para cumplir con los pedidos hechos.

Pertinencia: Elabora los diseños tal como fueron pedidos.

Eficiencia: Se esfuerza por hacer el mínimo de desperdicio en materiales.

Roberto Rodríguez



- Proveedores: Blanca, Magaly.
- Provisiones: Tela, pegante, Millaré, Hilo, Aros.

- Funciones: Elaboración de las caperuzas de las lámparas.
- Productos: Caperuzas de las lámparas.
- Clientes: Marcela, Santiago.
- Criterios COPE :

Calidad: 90% bien, 10% faltante por pequeñas imperfecciones en los hilos.

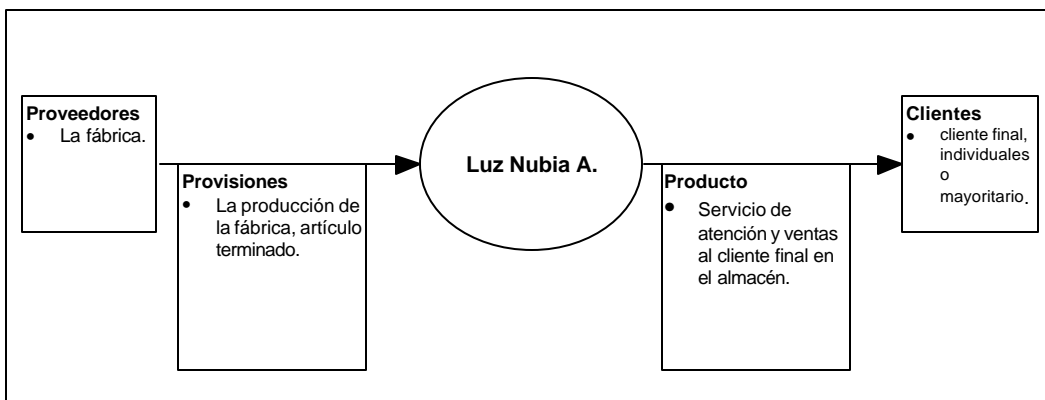
Oportunidad: Su producto es oportuno desde que haya material.

Pertinencia: A veces se hacen más caperuzas para prevenir faltantes.

Eficiencia: Desperdicio mínimo de materiales.

Departamento de Administración y Ventas

Luz Nubia Aya



- Proveedores: La fábrica.
- Provisiones: Producción de la fábrica, artículo terminado, lámparas.
- Funciones: Vender en el almacén.

- Productos: Servicio de atención y ventas al cliente final en el almacén.
- Clientes: cliente final, individuales o mayoritarios.
- Criterios COPE :

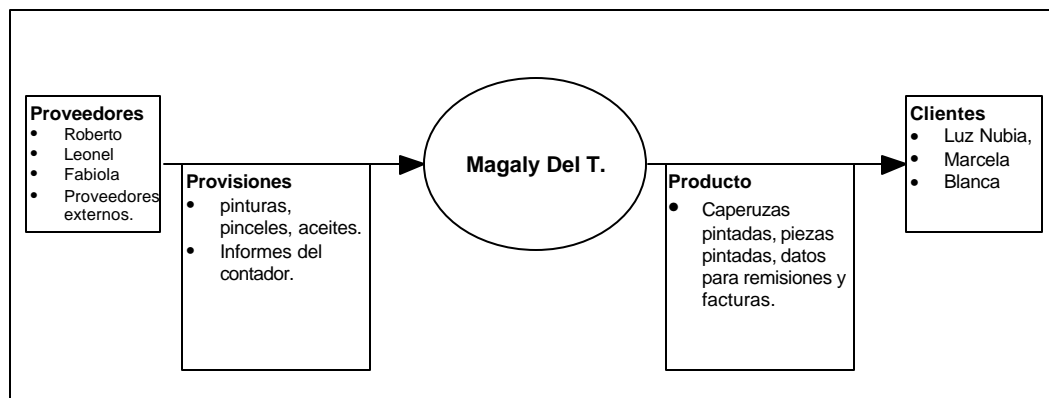
Calidad: Presentación del producto no improvisada.

Oportunidad: su servicio se proporciona oportunamente al cliente que se acerca al almacén aunque pueden ocurrir retrasos en la entrega final.

Pertinencia: Se trata de satisfacer al máximo el gusto del cliente.

Eficiencia: El tiempo se trata de aprovechar al máximo.

Magaly Del Toro



- Proveedores: Roberto, Leonel, Fabiola, proveedores externos
- Provisiones: caperuzas en pergamino, piezas esmaltadas, piezas para acabados, material (pinceles, pinturas, etc.)
- Funciones: A pesar de ser la gerente general de Porcelarte su labor principal es pintar caperuzas y decorar las figuras terminadas, llevar el control de las ventas grandes y de los subalternos.

- Productos: Caperuzas pintadas, piezas decoradas.
- Clientes: Luz Nubia, Blanca, Marcela.
- Criterios COPE:

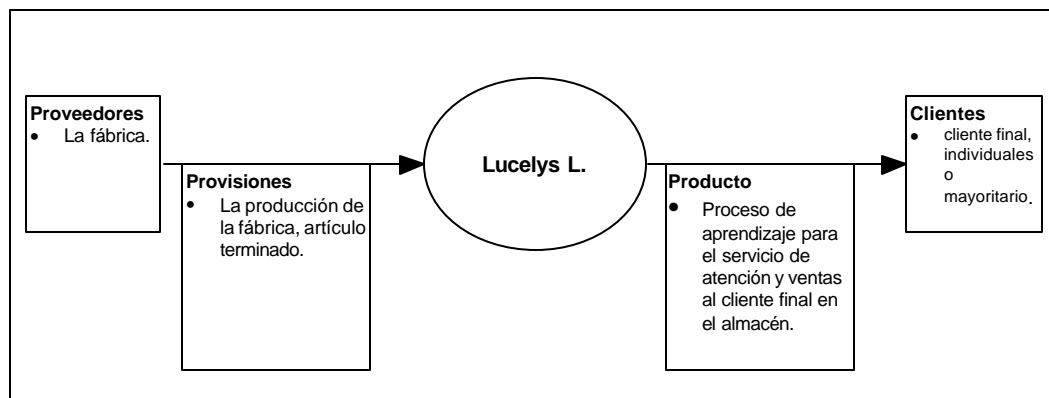
Calidad: En cuanto a calidad, su trabajo consiste en darle el visto final a las piezas ya terminadas y listas para vender; en este sentido ella realiza su labor posterior a la de Blanca.

Oportunidad: Se presentan demoras en las entregas de los pedidos por la falta d un horno grande.

Pertinencia: Todo su trabajo está enfocado 100% al producto y su correcta elaboración. Hay pequeñas fallas en el latonado.

Eficiencia: No está optimizada la mano de obra (aquí se habla de la empresa en general)

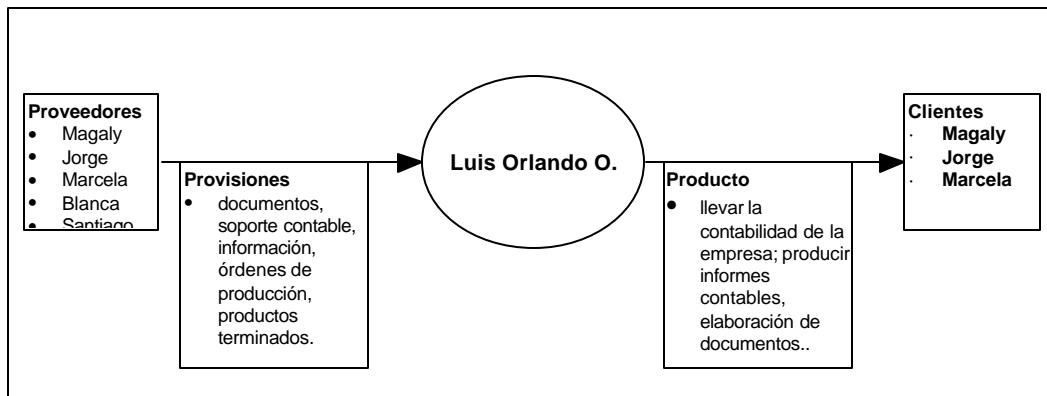
Lucelys Lozano



- Proveedores: La fábrica.
- Provisiones: Producción de la fábrica, artículo terminado, lámparas.

- Funciones: Proceso de aprendizaje para vender en el almacén.
- Productos: Servicio de atención y ventas al cliente final en el almacén.
- Clientes: cliente final, individuales o mayoritarios.
- Criterios COPE: Como es una persona recién entrada en la empresa estos criterios no se han desarrollado todavía, se esperan ver en primera instancia en su actual proceso de aprendizaje.

Luis Orlando Ostos



- Proveedores: Magaly, Jorge, Marcela, Blanca, Santiago.
- Provisiones: Dinero, carro, documentos, soporte contable, información, órdenes de producción, productos terminados.
- Funciones: Como asistente de contabilidad, hacer los procesos de contabilidad pertinentes (comprobantes de egreso, cuentas de cobro, recibos de caja, nómina, etc.), elaboración de documentos varios, revisar las maletas al personal, controlar la asistencia.

- **Productos:** su producto en este caso es un servicio y corresponde al nombrado en sus funciones. Básicamente se trata de llevar muy bien la contabilidad de la empresa; producir informes, documentos con soporte, informes contables, estados de cuenta, novedades del día, proporcionar datos para elaborar documentos.
- **Clientes:** Magaly, Jorge, Marcela.
- **Criterios COPE:**

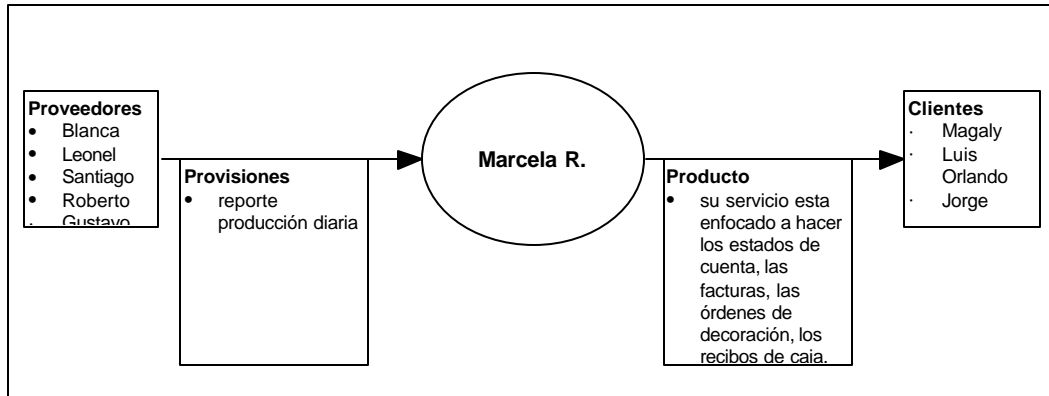
Calidad: la calidad de su servicio a veces se ve interferido por el desorden.

Oportunidad: la oportunidad de su servicio se ve afectada por atenciones a peticiones extraordinarias de Jorge o Magaly.

Pertinencia: La pertinencia de su servicio se ve un poco interferida debido a su falta de conocimiento total de las referencias, en cuanto a sus informes contables le es muy útil la herramienta HELISA.

Eficiencia: la eficiencia de su servicio se refleja en que él destina mas allá de su horario básico para cumplir con sus labores, algo que le interfiere su eficiencia es el contestar llamadas telefónicas y subir y bajar escaleras.

Nubia Marcela Rivera



- Proveedores: Blanca, Leonel, Santiago, Roberto, Gustavo.
- Provisiones: reporte producción diaria.
- Funciones: Recepción, llevar el inventario, hacer estadísticas, recibir la producción diaria, llevar los reportes de cartera, hacer los pedidos a los proveedores de la empresa.
- Productos: su servicio esta enfocado a hacer los estados de cuenta, las facturas, las órdenes de decoración, los recibos de caja, comprobantes, estadísticas, informes de ventas, informes de producción.
- Clientes: Magaly, Luis Orlando, Jorge.
- Criterios COPE:

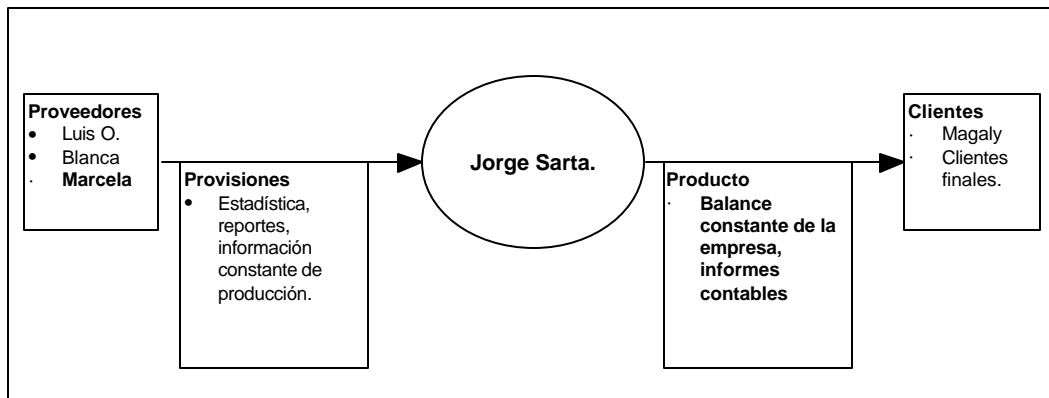
Calidad: la calidad de su servicio se ve en continua comunicación con todos

Oportunidad: la oportunidad de su servicio se ve en el cumplimiento de sus labores cotidianas en el tiempo que se lo piden. No manifestó problemas en esto.

Pertinencia: La pertinencia de su servicio está en el cumplimiento de un buen control de la información relacionada con las funciones de oficina de la empresa.

Eficiencia: Su eficiencia se ve reflejada en el menor gasto de tiempo para la producción de los diversos informes que le corresponde hacer.

Jorge Enrique Sarta



- Proveedores: Marcela, Luis Orlando, Blanca.
- Provisiones: Estadística de la producción.
- Funciones: Administrar la empresa, llevar su contabilidad, manejar la mayor parte de las relaciones públicas, intermediario entre Magaly y los demás trabajadores de la empresa.

- Productos: Su principal producto es llevar la contabilidad de la empresa.
- Clientes: Magaly, clientes externos de Porcelarte.
- Criterios COPE:

Calidad: la calidad se puede ver reflejada en el debido control del buen funcionamiento administrativo de la empresa, sin embargo es consciente que le falta más coordinación en sus acciones.

Oportunidad: procura estar haciendo una supervisión periódica de las funciones a los trabajadores de la empresa y estar al tanto de las irregularidades que se presenten.

Pertinencia: Está al tanto en el control de los trabajadores y sus funciones diarias, esto se manifiesta concretamente en el conocimiento que el posee en cada uno de los cargos de los trabajadores de la empresa.

Eficiencia: Aunque considera que su servicio está encaminado hacia el buen funcionamiento administrativo y económico, considera que necesita ayuda en estas labores.

3.1. Diagnóstico

A partir del análisis hecho se pudo encontrar lo siguiente:

- Existen problemas en cuanto al orden que se lleva en la empresa.
- Se vive en un ambiente tenso
- Hay muchos “Cuellos de botella”, pues se observó que había exceso de tráfico, en ciertos puntos más que en otros.
- Existe ambigüedad en la forma como se llevan las órdenes de pedido, en gran parte por consecuencia de hacerlas oralmente.
- Frecuentes impertinencias en los pedidos.
- No se están haciendo muchas ventas.
- Malos entendidos, debido a la falta de comunicación entre las personas.
- Retraso en la entrega de los pedidos, por peticiones extraordinarias entre estos.
- la empresa tiene altas deudas y obligaciones bancarias pendientes.

3.2. Análisis

Siguiendo el proceso de intervención se continuó de la siguiente manera:

1. Elaboración del cuadro enriquecido
2. Con el cuadro enriquecido del grafo(Ver Grafo de relaciones en la empresa Porcelarte), se hace un debate. A partir de este se enfoca la intervención, enfatizando en aquellos aspectos que son más críticos.
3. Reunión con los grupos que conforman Porcelarte con el fin de concientizar sobre la importancia de la planificación, y definir la

planificación a largo, mediano y corto plazo; junto con el establecimiento de las políticas que se van a tener.

3.3. Resultados

Como resultado del primer debate se definieron ahora cuatro grupos funcionales dentro de la empresa, ya no dos. Estos grupos quedaron conformados de la siguiente manera:

Administración

- Magaly del Toro
- Jorge Enrique Sarta
- Luis Orlando Ostos
- Marcela Rivera

Producción

- Leonel Acosta
- Blanca Ramírez
- Napoleón Guerrero
- Santiago Pachón
- Roberto Rodríguez
- Gustavo Chacón

Decoración

- Fabiola Flórez

- Concepción Rodríguez
- Luz Mary Guerra

Ventas

- Luz Nubia Aya
- Lucelys Lozano

Las personas han adquirido una mayor flexibilidad, ahora aportan mas, son mas participativos ; sin embargo, aun falta que se desarrolle mas el concepto de transparencia pues se observa que algunos continúan con ciertas malos hábitos dentro de lo que corresponde al correcto desarrollo de las labores, algo que se conoce coloquialmente como “mañas”.

Se está comprendiendo el concepto de interdependencia más no de independencia entre grupos funcionales.

Un caso particular de lo anterior ha sido el cambio visto en Napoleón Guerrero, quien ha mejorado sustancialmente en cuanto a comunicación con sus clientes y proveedores, ahora es mucho más comunicativo.

Las personas se han dado cuenta de la importancia y del papel que tienen para que la entrega de los productos se haga a tiempo.

Una propuesta de gran aceptación en una de las reuniones fue el reconocimiento de una comisión sobre la venta a la persona que le haya recomendado el producto a algún cliente.

Establecimiento de nuevas políticas

Se acordaron reuniones semanales de dos horas, cada primer día de la semana para conocer el estado de la empresa y de los grupos funcionales.

Estas reuniones las coordinaran dos personas: una que se encargará del rol de moderador y la segunda que se encargara del rol de secretario.

Estas dos personas harán el orden del día de la reunión y el acta resultado de la misma, de manera que quede un registro almacenado de lo que se trató en cada uno de los encuentros. Con el fin de promover la participación de todos los miembros de la empresa, se hará una rotación de las dos personas encargadas por reunión.

De la misma manera se acordaron reuniones por departamentos o grupos funcionales que funcionarán de manera similar a la reunión total.

Se elaboró entre todos en una de las reuniones, el establecimiento y la elaboración de un código de referencias claras de los productos y la nueva orden de pedido escrita que ahora va a fluir a través de todos los departamentos ya que como resultado del estudio hecho a través de la intervención surgió esta necesidad debido a los diversos malos entendidos que se tenían.

En términos generales el promedio de entregas oportunas de los productos ha mejorado en un 30 %.

Cada día se llevará minuciosamente la causación contable de la empresa con el fin de tener la contabilidad controlada y un inventario actualizado.

Como parte del diseño estratégico se van a abrir nuevas bodegas cada una para almacenar los siguientes productos:

- porcelana blanca
- caperuzas
- Herrajes
- vidrios
- manejo de insumos

Se van a empezar a hacer las averiguaciones pertinentes para empezar el proceso de exportación de los productos; los países escogidos son Costa Rica, Trinidad y Tobago y Aruba. La escogencia de estos países fue el resultado de un estudio hecho con base en las capacidades económicas, el movimiento comercial y predisposición para la compra del producto ofrecido. Debido a la gran demanda de los productos tipo precolombino, se ha diseñado una nueva gama precolombina que va a complementar la actual y será pieza clave para mercado exportador.

Como resultado de una de las reuniones se concluyó que se estaban teniendo muchos costos por el satinado de las piezas metálicas que actualmente se está delegando a otra empresa. Por esto se hizo un estudio y se llegó a la conclusión que es viable hacer este proceso en las instalaciones de la misma empresa para lo cual se está haciendo una redistribución del espacio.

Se acordó que es necesario llevar una mejor coordinación empresarial y se tomó conciencia que se necesita ayuda externa para ello, para lo cual se planea la contratación de pasantes en el área de administración de empresas para promover un estudio de la contabilidad de costos de la empresa que va a ser base para la implementación de nuevos métodos de control de gastos y planificación de proyectos como la feria del hogar.

Se va a diseñar un catálogo para el cliente final de tal manera que estén ya establecidos por la fábrica las distintas combinaciones de los productos con el fin de evitar la excesiva personalización que traía inconvenientes de tiempo y cumplimiento.

De igual manera se acordaron políticas de no descuento “extra”, esto para evitar informalismos de tipo recateo que le quitan seriedad al proceso de venta y a la vez como una estrategia de educación al comprador, e inculcarle conciencia de la calidad del producto que ofrece la empresa al igual que se le informará con tiempo los cambios que puedan surgir a última hora, siguiendo el ánimo de transparencia y confianza que se generó a partir de la intervención.

Se están adelantando acuerdos de venta con la cadena de almacenes de hogar “Home Sentry “.

El plan que se tiene para disminuir el pasivo elevado de la contabilidad de la empresa va enfocado a la exportación y también a una alianza con una organización que elabora artículos en cuero con el fin de abrir un nuevo almacén que ofrezca estos dos productos.

Las personas que quedan a cargo de las labores post intervención son
Marcela y Luis Orlando.

ANÁLISIS CRÍTICO

A través de mi experiencia en la intervención pude llegar en primera instancia a la aclaración de un postulado que maneja la teoría del enfoque TESO en la cual se manifiesta que “el sujeto busca ser a través de la acción”. Solo a manera de aclaración, repito, y sin descartar la forma como puede llegar a interpretarse esta frase fuera de su contexto quisiera agregar que a mi modo de ver se está dejando en entredicho que sin la acción el ser no puede manifestarse, o que antes de la acción el ser es insignificante.

Para mí el ser es lo inherente al ser humano, es su esencia; el ser así tenga o no tenga acciones es ser, y esto es un atributo innato a él. Ahora bien, que la acción se identifique con el ser ya establecido sería más bien una forma de trascendencia, de realización, más no de búsqueda de su ser. En este

sentido el hacer, las acciones, se convertirían en el complemento para la realización del potencial humano como persona.

Así, el hacer irá precedido del ser y es por esto un elemento potencializador y dinamizante del ser. Ya hecha esta aclaración decidí hacer el análisis crítico de esta intervención a través de dos vertientes claras en las cuales se insiste mucho con esta “metodología”, estos son *la emancipación, y la flexibilidad y capacidad de competir de la empresa.*

5.1 EMANCIPACIÓN

¿ Se cumplió realmente con el postulado que propone TESO de emancipación ?

En este aspecto es fundamental fijarse en las entrevistas de sentido vital.

Entrevistas sentido vital. ¿Las personas encontraron el sentido vital en todas sus prácticas?

Dentro de las entrevistas personales sobre el sentido de la vida de cada persona trabajadora de la empresa se observa que en su mayoría se expresaba una identificación hacía la familia, los hijos principalmente; si bien este es un trabajo libre de autorreflexión considero que sería de mucho provecho el cuestionar a la persona sobre su sentido de vida, independiente de su familia, con el fin de que la persona también tenga una reflexión y se dé cuenta de su carácter como persona individual y autónoma, con ideales personales de auto trascendencia. De hecho, en el desarrollo de las entrevistas yo opté por adicionar este planteamiento, el cual da como resultado respuestas con un numero de diversos proyectos de mejoramiento

personal como estudiar mas, orientar el conocimiento hacia proyectos concretos, etc.

Dentro de las propuestas integradoras que hicieron las personas está la contribución y el aporte de nuevas ideas como la comisión por ventas por nuevo comprador referenciado, tener mas variedad de productos para la venta con el fin de atacar mas el mercado.

¿ Que tanto se logró en cuanto a autonomía?

Se hizo una inserción de conocimiento propio dentro del conocimiento colectivo donde se pasó de la inconformidad con ciertas prácticas llevadas hasta entonces como por ejemplo la forma como se estaba haciendo el ordenamiento de los productos y las órdenes de pedido, a un mejoramiento por medio de la ayuda mutua y solidaria con propias técnicas adquiridas en el diario laborar. Sin embargo no se ha logrado completamente, ya que hay ciertos casos(aunque pocos) de excesiva reactividad y no proactividad como consecuencia de algunos trazos de “maternalismo” por parte la dueña de la empresa.

¿Hubo diálogo, acuerdos colectivos?, ¿Se descubrió la capacidad transformadora del mundo?

El diálogo fue el motor constante de esta intervención e influyó sobre todo para que se desarrollaran relaciones mas liberadoras. En los debates se hicieron manifiestas las diferencias entre los diversos caracteres de las

personas unos un poco fuertes otros muy autoritarios, la comprensión de sus propios caracteres la aclaración del verdadero sentir y el posterior acuerdo de cambio hizo que se viera una *construcción a partir de la diferencia*. De ahora en adelante se le iba a hacer caer en cuenta a la persona de una manera cordial el momento en el cual no estaba cumpliendo con el compromiso hecho.

Se inculcó mucho sobre la importancia de la transparencia. La gerente general, Magaly, ha promovido insistentemente la libertad de opinión sin temor a represalias, aclarando que no se van a tener. Pero a pesar de lo anterior se ha visto que esto necesita mucho mas tiempo para que se dé por completo. En un ejemplo concreto a partir de un incidente de trabajo que hubo : un empleado valga aclarar que es sordomudo, al encontrarse arreglando una falla eléctrica no fue advertido en el momento en que se accionó de nuevo el flujo de corriente ; esto por suerte no tuvo efectos mayores que unas cuantas chispas y el susto causado; pero que pudo haber sido de consecuencias fatales. En reunión general se decidió aclarar lo ocurrido advirtiendo que el que haya sido quien accionó de nuevo el flujo de corriente no iba a ser objeto de sanción ni nada parecido simplemente se quería aprender de lo sucedido para prevenir eventos posteriores parecidos que se pudieran presentar. No se logró aclarar del todo este suceso dejando un sabor de falta de transparencia.

¿se aportó conocimiento?

La constante citación de las reuniones como ejemplo de los alcances de la intervención no es en vano pues es un hecho constatado de como es el funcionamiento de una comunidad de aprendizaje, en donde se ve el continuo aporte de conocimientos y saberes. Un concepto que se logró desarrollar bastante en su asimilación fué el de la Interdependencia como elemento fundamental en las relaciones entre personas cosa distinta al concepto de dependencia. Interdependencia como el concepto de que aunque cada uno es autónomo de sus labores propias NO es un ente aislado del resto de personas con lo cual se hace conciencia del papel aportador de cada uno para la consecución de una meta sin la omisión de las responsabilidades individuales.

¿se incorporaron saberes locales?

Dentro de los saberes locales de resaltar está la convivencia, las nuevas tácticas de promoción dentro de los núcleos propios de personas que cada empleado maneja ; las propuestas de cuanto le sería de beneficioso para la empresa la diversificación de productos como los precolombinos, los estrictamente decorativos, etc.

¿ Hubo un cambio de los juegos de lenguaje que no respondían a las necesidades de las personas ?

En las reuniones se aumentó la participación, la facilidad para escuchar ; un caso concreto es el de Napoleón que ya se citó en la parte de resultados del capítulo de Intervención.

¿se creó conciencia colectiva?

Como un ejemplo de conciencia colectiva, se puede ver el como se le inculcó a las personas la importancia de que la empresa funcionara como un "relojito", es decir, que cada una de los engranajes intervengan de forma correcta para que el total funcione a la vez correctamente, de tal manera que para la mayoría de los empleados esta palabra-analogía se ha convertido en una frase agradable de "batalla" en el laborar cotidiano.

Aunque se han logrado muchos aportes y avances en las reuniones, se han manifestado ciertas sensaciones de inconformidad por considerar que pueden causar retrasos en el trabajo, o de la misma manera, se ha percibido que se pueden llegar a utilizar para justificar la ineficacia. Con esto se concluye que falta desarrollar mas los conceptos y la importancia de los elementos como :

- diálogo
- deliberación
- negociación
- organización

Y a su vez se hace necesario la implantación de políticas enfocadas hacia la disciplina para el correcto cumplimiento de los compromisos laborales.

5.2. FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE COMPETIR DE LA EMPRESA

Un punto importante a destacar en este contexto es que el producto que ofrece Porcelarte no tiene competencia aquí en Colombia en cuanto a sus características completas: su arte es único en este país, y por esto mismo es un producto que goza de unas muchas ventajas en el sector competitivo ya que va dirigido para ciertas clases de la sociedad.

¿Se comprendieron mejor las situaciones problemáticas?

Por medio de la visualización holística del grafo en la primera reunión, se tuvo la primera percepción global de la situación en la que se encontraba la empresa, se dieron cuenta de todas las relaciones y de los problemas, especialmente de la sobrecarga de ciertos puntos a través de la transparencia comunicativa, aunque falta mejorar mas este aspecto.

Gracias a esta visión se pudo hablar de los planes que tiene Porcelarte para el futuro, como la exportación, los nuevos proyectos de ampliación de variedad en los productos, la posible alianza con otra organización, etc.

CONCLUSIONES

Los antecedentes teóricos del enfoque son de tipo metodología suave, sin embargo en la experiencia pude sentir la necesidad de la utilización de técnicas duras, si bien no en la parte inicial de la aplicación, si en las posteriores, en donde se hace de gran importancia la aplicación de las órdenes si bien no impuestas, si con cierto carácter mandatario en pro del correcto funcionamiento de la solución organizacional.

El orden de prácticas en el seguimiento de este enfoque: primero interno, luego externo(primeros entrevistas personales, después tratamiento nivel organización), hace que el enfoque sea predominantemente antropocéntrico y humanista. Manifiesta explícita e implícitamente al ser humano como fin y no como medio, este último tan marcado en la actual sociedad capitalista dominante.

Consciente de la falta de la sensibilidad humana que implica tener antecedentes en el área tecnológica, esta intervención la puedo ver como ese factor de rescate de esas falencias que como estudiante de Ingeniería de Sistemas y Computación tengo o me hicieron adquirir a través de la carrera.

El manejo de las singularidades del ser humano, el contacto directo con el trabajador funciona como una terapia contra la deshumanización que cada vez mas se ve que trae la tecnología. Este trabajo contribuye para que el estudiante de ingeniería de sistemas y computación *desarrolle sus prácticas cotidianas con sentido*, y en el proceso de desarrollo de sus soluciones de carácter técnico se tenga conciencia humana y una explicación de carácter liberador e integrador.

En lo personal esta intervención me aportó a mi compensación anímica ya que sé que poseo mas sensibilidad hacia lo humano pero soy muy gustoso por el aspecto profesional tecnológico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHECKLAND, Peter. Soft Systems Methodology in Action. Chichester : John Wiley & Sons, c1990.

FREIRE Paulo. La educación como práctica de la libertad. México: Siglo Veintiuno Editores, c 1973.

HARRIS, Roy. Language, Saussure, and Wittgenstein : How To Play Games With Words. London ; New York : Routledge, 1990.

LLERAS MANRIQUE, Ernesto. Premisas para Observar Relaciones. Bogotá, escritos Universidad de los Andes, 2000.

LLERAS MANRIQUE, Ernesto; GUTIERREZ Ángel. Acción Comprometida. Bogotá, escritos Universidad de los Andes, 1999.

LLERAS MANRIQUE, Ernesto. Una versión de Investigación Acción Participativa. Bogotá, escritos Universidad de los Andes, 2001

LLERAS MANRIQUE, Ernesto. Sobre las prácticas. Bogotá, escritos Universidad de los Andes, 2003.

LLERAS MANRIQUE, Ernesto. De Martín Buber. Bogotá, escritos Universidad de los Andes, 2003.

LLERAS MANRIQUE, Ernesto. Enfoque TESO de Intervención Organizacional. Bogotá, escritos Universidad de los Andes.