

12  
2 Gen

*Universidad Nacional Autónoma de México*

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO  
FACTIBILIDAD DE APLICACION  
EN EL SECTOR PUBLICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

SERGIO NICOLAS ALVEAR AGUILAR  
JESUS HERNANDEZ SOTO  
MARIA GUADALUPE MORON CRUZ  
RAFAEL TELLEZ MARTINEZ

Director del Seminario :  
LIC. CONSUELO RAMOS Y RODRIGUEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1	Antecedentes Históricos . . . . .	# 1
1.1.1	Organización . . . . .	# 2
1.1.2	Origen del Desarrollo Organizacional . . . . .	# 3
1.2	Enfoques de diferentes autores sobre Desarrollo Organizacional . . . . .	# 6
1.2.1	Definiciones . . . . .	# 6
1.2.2	Elementos comunes en las definiciones antes citadas . . . . .	# 8
1.2.3	Características generales. . . . .	# 10
1.2.4	Objetivos . . . . .	# 13
1.2.5	Valores . . . . .	# 15
1.2.6	El Desarrollo Organizacional como téc- nica multidisciplinaria. . . . .	# 17
1.3	Teoría del Cambio . . . . .	# 23
1.3.1	Tipos de Cambio . . . . .	# 25
1.3.2	Formas de Cambio . . . . .	# 26
1.3.3	Elementos necesarios para la implanta- ción de un cambio. . . . .	# 27
1.3.4	Fases del cambio . . . . .	# 29
1.3.5	Sentido constructivo de los cambios. . . . .	# 32
1.4	Administración por objetivos y su re- lación con el Desarrollo Organizacional. . . . .	# 34

CAPITULO II EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

2.1 Antecedentes . . . . . # 37

2.2 Aplicación en México . . . . . # 40

2.2.1 En empresas privadas . . . . . # 42

2.2.2 En empresas públicas . . . . . # 48

2.3 Limitaciones en México . . . . . # 52

2.3.1 En el Sector Privado . . . . . # 53

2.3.2 En el Sector Público . . . . . # 53

2.4 Comentarios Generales . . . . . # 54

CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 Planteamiento del Problema . . . . . # 56

3.2 Objetivo . . . . . # 56

3.3 Hipótesis . . . . . # 56

3.4 Universo . . . . . # 57

3.5 Metodología . . . . . # 57

3.6 Obtención, Análisis e interpreta-  
ción de la información . . . . . # 58

3.7 Validación de la hipótesis . . . . . # 93

CAPITULO IV PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 Consideraciones generales . . . . . # 94

4.2 Estrategias enfocadas al aspecto -  
de funcionamiento . . . . . # 98

4.3	Estratégias enfocadas al aspecto - de Recursos Materiales . . . . .	# 102
4.4	Estratégias enfocadas al aspecto - de Relaciones Interpersonales. . . . .	# 105
4.5	Estratégias enfocadas al aspecto - de Afea de Trabajo . . . . .	# 108
4.6	Estratégias enfocadas al aspecto - de Estilo de Dirección . . . . .	# 109
CONCLUSIONES . . . . .		# 110
RECOMENDACIONES . . . . .		# 113
GLOSARIO . . . . .		# 115

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION.

La Ciencia de la Administración, primordialmente busca el desarrollo equilibrado de las organizaciones y que éstas estén en posibilidad de satisfacer las necesidades de las partes internas involucradas y al mismo tiempo los requerimientos provenientes del entorno socioeconómico del cual forman parte. Un administrador debe considerar lo anteriormente expuesto y además, que el principal recurso en quien debe fijar su atención es el humano, puesto que éste es el que con su capacidad insustituible de razonamiento, coadyuva a alcanzar los objetivos y metas fijadas.

La administración, a lo largo de su existencia, a venido realizando diversos estudios acerca de la mejor forma en que el recurso humano debe ser manejado. Distintas corrientes o escuelas se han establecido con este fin, y entre ellas podemos citar la Científica, la Humano Relacionista, la Estructuralista, entre otras. Todas estas teorías y muchos otros estudios sobre el comportamiento humano, han dado origen a una mezcla de aspectos, que al utilizarse en forma adecuada y óptima, pueden generar una serie de cambios en cualquier tipo de entidad y fundamentalmente en su cultura organizacional. Esta mezcla de estrategias se ha denominado Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, como su nombre lo indica, busca consolidar un desarrollo integral en los organismos en que se implanta, atendiendo en primer lugar, la necesidad de autorealización del personal que los compone. Su mayor aplicación en nuestro país, se ha originado en entidades del Sector Privado, y comparativamente es poco, lo que en la materia se ha incursionado dentro del Sector Público. Esto último despertó en nosotros la inquietud de realizar una investigación de campo, con tal de identificar las limitantes y/o posibilidades de aplicarlo en este Sector.

Nuestro trabajo consiste en primera instancia, en presentar los aspectos teóricos que fundamentan al Desarrollo Organizacional como técnica administrativa, entre los cuales se encuentran sus antecedentes -- históricos, los elementos mas importantes que lo componen, su característica esencial de cambio; entre otros, para lo cual se retomaron -- las aportaciones de diversos autores interesados en la materia.

Posteriormente se proporciona un panorama general de la influencia -- del Desarrollo Organizacional en nuestro país. En esta parte se incluyen algunas experiencias de organismos, tanto del Sector Público -- como Privado, relativas a ésta técnica, que demuestran tanto la forma de aplicarla, como aquellas limitantes a que comúnmente se han enfrentado.

Dentro del Capítulo III, se muestra el proceso de investigación realizado dentro de un organismo público, siendo éste una de las 16 Delegaciones Políticas que conforman al Distrito Federal, enfocando nuestro estudio a una Subdirección de la misma. La finalidad buscada con -- esta investigación, fué el realizar un diagnóstico de la situación -- prevaliente, que estableciera las pautas para determinar la factibilidad de elaboración y aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional en dicha Unidad, siendo esto último nuestra hipótesis a comprobar.

Por último se propone un programa de Desarrollo Organizacional, factible de implantarse en la Subdirección de dicha Delegación, el cual incluye una serie de estrategias de cambio encaminadas a solucionar la problemática detectada, logrando a la vez, un desarrollo integral y -- armónico.

## CAPITULO I MARCO TEORICO.

### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las Organizaciones han jugado un papel de suma importancia en la historia de la humanidad, desde los primeros pobladores de la tierra con su tipo de organización primitiva, hasta las mas sofisticadas empresas de la actualidad con la tecnología moderna, han evolucionado de acuerdo y en base a requerimientos, metas y necesidades.

La Organización social nace en el momento en que es necesario realizar actividades en forma conjunta, esto es, el hombre se reúne con otros para satisfacer sus necesidades, y ya en grupos (organizaciones) tener mayores posibilidades de subsistencia.

Las primeras formas de organización social fueron: El Clan, la Orda, la Tribu, y la Familia.

Al agruparse la gente se dió origen a ciudades y con ello, a estructuras sociales y de autoridad, como la Iglesia y el Ejército.

Las agrupaciones existen con el fin de proporcionar una estructura -- dentro de la cual el individuo debe contribuir al bien común, y obtener para sí mismo una ventaja mayor que la que podría alcanzar con su esfuerzo individual. Las agrupaciones cambian por que sus miembros ansían poseer más de lo que el grupo produce. Cuanto mayor sea la -- disparidad y más intensa la necesidad, tanto más urgente será la evolución.



### 1.1.1 ORGANIZACION.

Se define como: "Un proceso de determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada, dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona, y suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la misma no interfieran unos con otros".<sup>(1)</sup>

Es importante estudiar al hombre en la Organización, ya que existen diversos y numerosos factores que influyen sobre su conducta, y que a la vez el mismo hombre afecta, estableciéndose así una interrelación dinámica de causas y efectos. Una organización está constituida por áreas con funciones específicas que cumplir, que al ser desarrolladas en forma eficiente, contribuirán a la satisfacción de las necesidades del sistema en su totalidad.

Debe existir comunicación para que de esta manera cada organismo del sistema, exprese sus opiniones y con ello aporte algo para el desarrollo del mismo.

Siguiendo un modelo sociotécnico, toda organización puede verse como un sistema constituido por tres elementos fundamentales que son:<sup>(2)</sup> -

- Estructura.
- Tarea y Tecnología.
- Elemento Social.

La Estructura de la Organización, es la base sobre la cual se sustenta.

---

(1) Dale, Ernest. "Organización", Editora Técnica, S.A., México 1968, Pág. 9.

(2) Kingdon, Donald. Mello F. Achilles. "Desarrollo Organizacional, - Enfoque Integral", Editorial Limusa, México 1983, Págs. 18, 20.

La Tarea y Tecnología, se refiere a la maquinaria, instrumentos y herramientas de trabajo, así como procedimientos y técnicas para desarrollarlo.

El Elemento Social, es el ser humano con sus intereses, aptitudes, conocimientos, valores, creencias, etc.

### 1.1.2 ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A medida que los hombres se reúnen en grandes grupos para buscar objetivos colectivos, se enfrentan inevitablemente a nuevos y complejos problemas de organización; los métodos tradicionales para dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de muchas personas que llevan a cabo distintas tareas, resultan inadecuados.

La existencia de estos problemas y la necesidad de encontrar nuevos métodos para cambiar y coordinar los esfuerzos de gran cantidad de sujetos dentro de una organización a gran escala, da como resultado el desarrollo de la burocracia.

La palabra burocracia tiene tres sentidos:

- 1) En sus orígenes designaba al gobierno por los oficios, es decir, las organizaciones estatales formadas por funcionarios, nombrados y jerarquizados por una autoridad superior.
  
- 2) Al ir extendiéndose este mecanismo fuera del ámbito político administrativo, en las modernas sociedades industriales a causa de las exigencias técnicas, la burocracia designa un tipo de estructura aplicada a todas las organizaciones que se caracterizan por la rutina de las tareas y los procedimientos, así como la impersonalidad de la autoridad y de la jerarquización.

3) Por último, el término ha tomado en el lenguaje corriente un significado peyorativo, evoca la lentitud, la rutina, la complicación, la falta de humanidad, la incompetencia, la falta de adecuación, etc.

La Teoría Burocrática fué formulada en primer lugar por Max Weber en 1922. (Esta información será complementada en el tema de Teoría del Cambio).

Por otra parte, aparece Taylor, con la concepción que tenía del hombre; para él, los trabajadores no eran sino engranes de la máquina y no les atribuía mas intereses que los propios de un ser racional, o sea, buscar la satisfacción de las necesidades primarias.

Taylor empezó abrir caminos para incrementar la eficiencia y productividad de cada trabajador, y la organización científica del trabajo como un énfasis en la dirección de empresas que surgieron en la primera etapa industrial. Se considera que fué el primer agente de cambio - (de la Escuela Científica), ya que en sus trabajos considera estudios que se observan dentro del Desarrollo Organizacional, como son:

- Tiempos y Movimientos.
- Selección y Capacitación de Trabajadores.
- Salarios e Incentivos.
- Organización Funcional.

Posteriormente aparece Elton Mayo con la teoría Humano-Relacionista; quien realizó importantes investigaciones, descubriendo y concluyendo que el desempeño humano es una parte determinante dentro de cualquier organización. Elton Mayo descubre que cuando los grupos informales se identifican con la administración, son participantes y sienten involucrados sus objetivos con los de la organización.

A la vez, el ritmo acelerado de la sociedad, ha creado cambios notables en las organizaciones, que se enfrentan no solo a las innovacio-

nes en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

A partir de 1946 se empieza a hablar de ciertos aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional, pero no es sino hasta 1957 en que toma forma como consecuencia de la aplicación de las técnicas de laboratorio y manejo de grupos.

El nombre de Desarrollo Organizacional surge en 1956, al reunirse el profesor Richard Beckhard y el profesor Douglas Mc. Gregor, para realizar un estudio de transformaciones avanzadas en una empresa americana, es aquí donde deciden ponerle este nombre a su trabajo. Desde ese estudio hasta nuestros días, es como se le ha denominado a la nueva forma de concebir el crecimiento de las organizaciones sociales.

Las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos. Existen ciertas características comunes entre las organizaciones de nuestro medio como son:

La división del trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías, las relaciones de autoridad, el conjunto de normas y reglas formalizadas, etc.

Del estudio de estas características se han preocupado, no solo la teoría administrativa, sino también otras ciencias, la Sociología, la Psicología Social, la Antropología Cultural, la Política, etc., dando lugar al nacimiento y evolución de la técnica del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, es la unión de conocimientos de una gran variedad de fuentes seleccionadas, con base a su relevancia para las organizaciones. Aún en su inicio como técnica administrativa, sufre con la falta de acuerdo sobre lo que es, como se hace y cuales-

son sus objetivos. Un número incontable de reuniones y de libros - se han hecho y escrito para definirlo, proponer una metodología para hacerlo y determinar sus objetivos, metas y valores.

La técnica del Desarrollo Organizacional es un plan a largo plazo, - para la realización y mantenimiento del programa de cambio que se -- considere.

La metodología empleada es el conjunto de técnicas o procedimientos-sistemáticos utilizados, que permite a los participantes lograr sus-objetivos bajo la dirección o ayuda de una agente de cambio o un consultor. Esta metodología incluye intervenciones en el sistema, que son planeadas y llevadas a cabo en forma deliberada por un agente de cambio. Entendiéndose como una intervención, la relación contínua-del agente de cambio y del grupo-cliente, con el fin de "ayudarlo a-que se ayude".

## 1.2 ENFOQUES DE DIFERENTES AUTORES SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### 1.2.1 DEFINICIONES.

#### FRENCH, W.L. Y BELL, C.H.

" El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de gran alcance para - mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de las-empresas, sobre todo, por medio de una cultura organizacional más e-ficaz y con mayor grado de colaboración, destacando especialmente la cultura de los grupos formales de trabajo, con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de -- las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación -de la acción".

LIPPIT, G.L.

"El Desarrollo Organizacional como la decisión de introducir cambio, que puede proceder del sistema mismo o bien, de un agente de cambio-externo que observa la necesidad de cambio de una organización".

BECKHARD, RICHARD.

"El Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo planificado de toda organización y administración, desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas de los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

SHEIN, EDGAR H.

"El Desarrollo Organizacional es un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

HORNSTEIN, H.A. Y BURKE, W.W.

"El Desarrollo Organizacional, es un proceso de cambio planificado, entrañando el cambio de la cultura de una organización".

BENNIS, W.G.

"El Desarrollo Organizacional, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actividades, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

VELAZQUEZ, M.G.

"El sistema de Desarrollo Organizacional es un ente, cuyo propósito es mejorar la eficiencia y la salud organizacionales, planificando, procesando, y controlando el cambio en la organización, partiendo de la alta gerencia a los mandos superiores, a los mandos intermedios, y a los niveles ejecutantes u operativos".

CHIAVENATO, IDALBERTO.

"El Desarrollo Organizacional, es un proceso planeado de cambios culturales y estructurales permanentemente aplicado a una organización con miras a institucionalizar una serie de tecnologías, planear e implementar modificaciones con o sin asistencia externa".

## 1.2.2 ELEMENTOS COMUNES EN LAS DEFINICIONES ANTES CITADAS.

### CAMBIO PLANIFICADO:

Implantación de un programa de actividades, aplicado en una forma -- sistemática e integral, cuyas modalidades ayudan a lograr en su forma más óptima el o los objetivos establecidos previamente. En este sentido se está hablando de una renovación de elementos organizacionales como la cultura, la tecnología, el recurso humano, etc.

### CULTURA ORGANIZACIONAL:

Son las actitudes, necesidades, valores, costumbres y tendencias, -- entre otros elementos, que coadyuvan a conformar la imagen de una organización y a identificarla dentro del contexto social.

### ORGANIZACION:

Ente integrado por el conjunto de recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros, que al ser dirigidos en forma eficiente ocasionen el completo logro de los objetivos previamente establecidos.

### AGENTE DE CAMBIO:

Es aquella persona o grupo interno o externo que funge como mediador entre la alta dirección y el resto de la organización, y que mediante el análisis de la misma, llega a compenetrarse en ella, de tal forma, que está en posibilidad de proponer nuevas alternativas de acción que produzcan una mejoría intrínseca del sistema global. Así pues, es el catalizador encargado de la detección de necesidades, la realización de actividades contenidas en el programa propuesto y la implantación de controles que ayuden a detectar los alcances y desviaciones de los planes fijados.

### ESFUERZO PLANEADO A LARGO PLAZO:

Es aquel impulso enfocado hacia el logro de mejores posiciones en la organización, que se da en forma conjunta y sistemática, que satisfice al mismo tiempo, tanto los objetivos institucionales como los individuales, y que a medida que se requieran lograr mejores resultados, se deberá proyectar a más largo plazo.

### EFICIENCIA:

Se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización, utilizando los recursos en forma adecuada, aunque en ocasiones no se llegue al objetivo previsto.

### EFICACIA:

Es cuando la organización logra los objetivos propuestos, aún sin contar con todos los recursos necesarios.



### COLABORACION:

Es la forma de conducta mediante la cual se logra disminuir el sentido de competencia individual, se identifican las personas con la organización y se fomenta el espíritu de equipo que conduzca a un mejor logro de los objetivos.

### ALTA DIRECCION:

Es el nivel jerárquico dentro de una organización, responsable de la buena coordinación de los elementos con que cuenta, para el logro de sus metas y objetivos a corto, mediano, y a largo plazo.

### CONFLICTOS ORGANIZACIONALES:

Son las desviaciones que se presentan dentro de una organización y - que de una manera directa o indirecta, afectan el desarrollo de las actividades, obstaculizando el logro de los objetivos.

### CIENCIAS DE LA CONDUCTA:

Son aquellas que fundamentan a la técnica del Desarrollo Organizacional, ya que como premisa básica consideran el comportamiento de las gentes dentro de la empresa y el medio ambiente circundante; no se les puede considerar como exactas, ya que el ser humano es cambiante por naturaleza; entre ellas tenemos a la Psicología, la Antropología Social, y a la Sociología.

## 1.2.3 CARACTERISTICAS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### PROGRAMA PLANEADO QUE INVOLUCRA A TODO EL SISTEMA.

Se entiende como el ordenamiento secuencial e integral de actividades y estrategias, que mezclando de la manera más óptima los recur--

sos disponibles de la organización, procura conciliar los objetivos - institucionales con los particulares.

#### ESTA ORIENTADO HACIA LA ACCION.

Es evitar en todo lo posible la inercia dentro de la organización, - en lo referente a las actividades y procesos que se llevan a cabo, - creando un ambiente dinámico que estimule el comportamiento del recurso humano y determine la dirección que seguirá la misma.

#### CAPACITA AL SISTEMA PARA AUTORESOLVER SUS PROBLEMAS.

El Desarrollo Organizacional permite que la propia entidad adquiera las herramientas necesarias para enfrentar las posibles desviaciones que se generen en ella, creando mecanismos preventivos y/o correctivos; no proporciona la solución a los problemas, sino que ayuda a los que están a cargo de encontrarla, a que despejen sus dudas y confusiones.

#### ENTRAÑA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La aplicación de esta técnica no se hace de una manera superficial, - sino que trata de ir hasta la médula del sistema, buscando que se produzca una modificación sustancial en la manera de pensar, actuar y responder a los estímulos del medio ambiente por parte de sus integrantes.

#### ESTA ENFOCADO HACIA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO DE INDIVIDUOS Y GRUPOS, COMO CONSECUENCIA DEL CAMBIO EN PROCESOS Y RELACIONES.

Esta característica sugiere que en la medida en que la forma de llevar a cabo las actividades se fije de una manera eficiente, se ocasionarán una serie de modificaciones en el recurso humano, como por ejemplo, identificación con la empresa, sentido de colaboración, mayor empeño en la realización de las labores, etc., creándose un compromiso voluntario tendiente a obtener mejores resultados.

### BUSCA UNA MAYOR EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL SISTEMA.

Busca la optimización de los recursos con que cuenta la organización, de una manera integral y de esta forma alcanzar las metas y objetivos fijados.

### SE BASA EN METODOS EXPERIMENTALES.

La aplicación del Desarrollo Organizacional no se puede realizar en su inicio, abarcando a la organización en su totalidad, sino que debe hacerse en forma paulatina, a través de intervenciones parciales de las diferentes áreas que la componen, utilizando técnicas que coadyuven a este fin.

Cabe mencionar que para lograr lo anterior, se deben tomar en cuenta los resultados obtenidos en condiciones semejantes, y que no debe basarse en aspectos teóricos solamente, sino deberá darse una mayor relevancia a la investigación de campo, que confirme o rechace lo establecido.

### SE TRABAJA CON GRUPOS.

Otro aspecto esencial para poder llevar a cabo el Desarrollo Organizacional en cualquier entidad, es el referente a la agrupación en equipos de trabajo de sus integrantes, los cuales pueden desarrollar labores conjuntas, intercambiando ideas, experiencias, inquietudes, conocimientos, etc., dentro de sus áreas de trabajo. Resultado de esto es la elaboración de nuevos programas de acción que ayuden a la resolución de problemas de una mejor manera.

### LA ALTA DIRECCION DEBE ESTAR INVOLUCRADA.

Es imprescindible para la aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional en cualquier organización, que los niveles superiores se muestren interesados y comprometidos con el resto de los niveles.

integrantes, así como con el agente de cambio, ya que de no ser así, puede ocasionarse que no se logren las metas trazadas. En la medida que la participación de los grupos de trabajo y de los altos niveles se relacionen y se lleguen a objetivos comunes, será la eficiencia y productividad del desarrollo de la organización.

#### ATIENDE A LOS VALORES INDIVIDUALES.

El recurso humano posee una diversidad muy alta de formas de comportarse, esto lo hace complejo y difícil de entender; una de sus características particulares es la posesión de valores propios, los cuales deben ser respetados y considerados por los niveles directivos, si es que se desea alcanzar rendimientos favorables.

#### 1.2.4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Algunos de los fines que persigue el desarrollo organizacional, son los siguientes:

- Desarrollar un sistema eficaz, capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diversas formas según los objetivos y tareas a cumplir, está implícito el crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.
  
- Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación, que le permita por sí sola, detectar aquellos factores que faciliten su crecimiento, así como también aquellos que se lo impiden, para tomar las medidas convenientes.

- Desarrollar el proceso de planificación sistemática a todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización, en todas las áreas y en cada una de las personas, - con el objeto de que éstas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

- Ubicar a los responsables de la toma de decisiones en la solución de problemas y lo más cerca posible a las fuentes de información.

- Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas y que fácilmente pueda haber una expresión de inquietudes y que éstas sean tomadas en cuenta en la dinámica de la relación humana dentro de la organización.

- Aumentar el conocimiento del proceso y sus efectos en la realización de tareas. Si la eficacia de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario instrumentar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos que se efectúan dentro de la organización.

- Buscar mayor cooperación y menos competencia entre los grupos que constituyen las organizaciones. Si todos los grupos que constituyen el sistema total (organización), son interdependientes, es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda, puesto que las funciones de unos, dependen de las funciones de otros, y por lo tanto, - todos son responsables de la eficacia total de la organización.

- Desarrollar sistemas educativos que planifiquen y organicen el desempeño de las actividades, en función de las metas organizacionales y departamentales.

### 1.2.5 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales, relativos al hombre y su trabajo en el contexto de la organización, los cuales ejercen una fuerte influencia en el proceso de optimizar las funciones y la tecnología de una entidad, para crear organizaciones más eficientes.

Algunos de éstos valores son:

- Brindar oportunidad para que cada miembro de la organización se desarrolle.
- Brindar oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no como simples objetos de producción.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo, en función de todas sus metas y objetivos.
- Procurar crear un medio ambiente, en el que sea posible encontrar trabajo motivador e interesante.

El Desarrollo Organizacional se basa en valores humanos implícitos; así tenemos que, uno de los problemas más difíciles con los que tiene que enfrentarse el practicante de esta técnica administrativa, es el de los valores. Toda organización tiene los suyos (tal como se manifiestan en sus comportamientos), por otro lado, los que la integran, cuentan con otros muy particulares (con frecuencia en conflicto con los de la organización) y por último, el deoista posee otros más, que en numerosas ocasiones difieren de los anteriores. Cada esfuerzo de cambio deberá considerar los valores con los que trabaja: los del grupo-cliente y los subyacentes al programa de cambio, estos determinan nuestras percepciones de la realidad, tal como se nos presenta e influyen en la percepción de nuestros objetivos (organizacionales e individuales).

Los cambios de valores que son evidentes en la sociedad en general, también se observan en las organizaciones que la componen. Los escritos sobre Desarrollo Organizacional, aunque no del todo de acuerdo; tratan sobre los problemas de valores en cuanto a que se relacionan con esfuerzos de cambio.

Richard Beckhard considera los siguientes valores:<sup>(3)</sup>

- El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.
- El hombre tiene y debería tener más opciones en su trabajo y a su descanso.
- Se han de satisfacer las necesidades de seguridad.
- El hombre debería esforzarse en lograr satisfacer necesidades de autoestima y desplegar su propio potencial.
- Si las necesidades se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, el individuo tal vez debería elegir satisfacer sus propias necesidades, en vez de sofocarlas dentro de las exigencias de la empresa.
- La empresa debería organizar el trabajo, de tal manera que las tareas resulten significativas y estimulantes.
- El poder ejercido anteriormente por los jefes, debería reducirse.
- Con opciones en el trabajo, los administradores deberían dirigir más por influencia (comportamiento adecuado), que por la fuerza o-

---

(3) Beckhard, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, Págs. 7,8.

por la concesión o retención de recompensas financieras.

Los programas comunes están orientados a inculcar y reforzar los puntos de vista de la dirección. En forma tradicional, permiten muy poca desviación de las políticas y procedimientos prescritos por la organización. Los valores del Desarrollo Organizacional constituyen una fuente permanente de conflicto en el papel del practicante, ---- quien espera vivir de acuerdo con los mismos (generalmente orientados a la humanización de la organización, al énfasis en la apertura, la colaboración y visualización del conflicto constructivo), mientras que la dirección espera y utiliza su influencia para ayudar a la organización a que trabaje en forma armoniosa para el logro de sus objetivos. Esto es especialmente difícil en organizaciones de teoría "X", que enfatizan el control y hacen compromisos solo si se ven forzados a hacerlo. La tarea se convierte entonces en suscitar el problema de los valores en puntos adecuados, de tal manera que los grupos-clientes hagan saber su preferencia en el asunto, en lugar de aceptar las condiciones opuestas a los intereses de la organización.

El practicante de Desarrollo Organizacional, se ve abocado constantemente al problema de ser un agente de cambio para su cliente, sin tener que comprometer su integridad e imparcialidad, que como profesional debe ostentar.

#### 1.2.6 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO TECNICA MULTIDISCIPLINARIA.

Es común que la técnica de Desarrollo Organizacional solo se contemple como una herramienta más del área de Administración de Recursos Humanos, sin embargo, es importante señalar que su enfoque es mucho más amplio, ya que su finalidad es lograr un desarrollo armónico y -



completo de las organizaciones, considerando todos y cada uno de los recursos con que cuentan, sean estos financieros, materiales, tecnológicos o humanos.

Una organización establecida sea su objetivo cual fuere, deberá contar con todos estos recursos para estar en posibilidad de funcionar, y el aprovechamiento de éstos dependerá de la forma en que se utilizan, esto último, es lo que las estrategias de Desarrollo Organizacional buscan, es decir, lograr la mejor utilización de dichos recursos, atendiendo a la vez el medio y la cultura circundante en que la propia organización se desenvuelve.

Sin embargo, el elemento primordial que constituye una organización, es el recurso humano ya que es él, el que impulsa y genera un dinamismo que la hace entrar en funcionamiento, de esto se explica que el deoista parta de analizar las características intrínsecas del personal para diagnosticar la situación prevaleciente en un organismo, y estar con ello en posibilidad de proporcionar sugerencias y alternativas de acción que ocasionen una mayor productividad y eficiencia, coadyuvando así ha alcanzar mejores resultados.

Para lograr lo anterior, la técnica de Desarrollo Organizacional requiere apoyarse en una gran diversidad de ciencias establecidas como la Psicología, la Sociología, la Antropología, el Derecho, la Economía, las Matemáticas, y la Administración, entre otras.

A continuación conceptualizaremos algunas de ellas, mencionando en cada caso la interrelación que guardan con la técnica de Desarrollo Organizacional:

PSICOLOGIA.- El hombre siempre ha aspirado conocer más a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos.

La psicología utiliza el Método Científico para comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y aptitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y/o frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos, es sumamente valiosa en campos - tales como: (4)

- a) Selección de Personal.
- b) Entrenamiento y Capacitación.
- c) Orientación Profesional.
- d) Tests Psicológicos.
- e) Conceptos y Modelos de Actitudes y Motivación.
- f) Reducción de Conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna, no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La Psicología trata, entre --- otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la - organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones, ha - sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe sa- - tisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una es- - pecie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de ---- quienes dirigen la Administración, ésta irá al fracaso.

Evidentemente ésta ciencia otorga un soporte insustituible para el - Desarrollo Organizacional, ya que en forma primordial lo que busca, - es atender las inquietudes y necesidades de todo individuo inmerso - en una organización, con el objeto de lograr una mayor integración a la misma, haciendo de su trabajo una fuente de satisfacción.

---

(4) Ríos Szalay, Adalberto. Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1980, Pág. 30-33.

SOCIOLOGIA.- Se podría definir como una ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos;<sup>(4)</sup> por sus innumera--bles puntos de contacto con la Psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de ésta ciencia son aplicables a hechos concretos del fenómeno social, surgen sus ramas particulares; así tenemos que cuando se aplican a la organización, aparecen la Sociología de - la Empresa, la Sociología Industrial, o la Sociología de la Adminis--tración.

En cuanto a la relación de esta ciencia con el Desarrollo Organiza--cional, el aspecto más importante que se puede detectar, es que am--bas ven al individuo no como un ente aislado, sino como parte inte--grante de una sociedad, la cual lo influye y a su vez éste influye a la misma al desarrollar sus actividades; de ahí que es vital al estu--diar al recurso humano contemplar la interacción de los individuos - entre sí y la influencia que su desenvolvimiento afecta a la organi--zación a la cual pertenecen y viceversa.

MATEMATICAS.- Los modelos de estadística inferencial han significa--do una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos --humanos, entre ellos podemos mencionar los de regresión a las Curvas de Salarios y a la Valuación de Puestos, y los de Programación Li---neal y Transportación, sin embargo, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados con un uso más efectivo de las Matemáti--cas. Puede decirse que es este un campo en el que se han realizado pocas incursiones.<sup>(4)</sup>

Como se puede observar, las Matemáticas son indispensables en la a--plicación de la Administración, por lo tanto, en cualquier método ó--

---

(4) Idem, Pág. 19.

técnica administrativa, se deben llevar a cabo tanto procedimientos y cálculos matemáticos como estadísticos. Tal es el caso del Desarrollo Organizacional, ya que en su aplicación y desarrollo se hace necesario el uso de éstas herramientas para apoyar la toma de decisiones en los problemas que se presentan.

ANTROPOLOGIA.- Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura, permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La Antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales. (4)

Esta disciplina busca al igual que el Desarrollo Organizacional, determinar el comportamiento de cada individuo inmerso en un grupo social específico, esto ocasiona que se contemplen todas aquellas características inherentes a su persona, y cuya interacción con las características sobresalientes del resto del grupo, conforman la cultura que identifica a una organización. Es importante mencionar que cuando una organización por alguna causa sufre algún cambio en su estructura, tecnología, economía, administración, etc., implicará a su vez modificaciones de hábitos y conducta, sin afectar aquellos que poseen en forma muy arraigada y profunda los distintos miembros de la misma, como podrían ser religión, moral, entre otros.

DERECHO.- Básicamente el Derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones, ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actualización sea constante, con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de las organizaciones. (4)

---

(4) Idem, Pág. 19.

En lo que a esta ciencia se refiere, es clara la relación que mantiene con el Desarrollo Organizacional, ya que es ésta la que sienta -- las bases normativas de las relaciones laborales y por ello, no debe-- descuidarse si se pretende mantener una estabilidad adecuada respec-- to al personal. Es importante mencionar que de existir un sindica-- to, las relaciones con éste deberán ser llevadas dentro de un ámbito cordial, a la vez que perfectamente claras, con el fin de que cual-- quier conflicto interpersonal que se presentase pueda ser resuelto-- conforme a las normas legales establecidas. En la medida que el -- personal sea respetado y tratado honestamente, en esa misma medida -- será su comportamiento dentro de la organización, ocasionando con -- ello su mejor desempeño.

ECONOMIA.- Según Samuelson, la Economía puede ser definida como -- "la ciencia de la escasez, de como los bienes y servicios que son ne-- cesarios se producen y distribuyen, y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producirlos".<sup>(5)</sup>

La Administración de Recursos Humanos, se ha enriquecido con concep-- tos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de --- obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los -- costos y la inflación, el impacto de la educación en la Economía, -- etc., son contribuciones de tal ciencia, a la Administración de Re-- cursos Humanos.

El Desarrollo Organizacional mantiene una relación muy estrecha con-- esta ciencia, ya que las estrategias que utiliza, de alguna forma -- van encaminadas al logro de una mayor y mejor utilización de los re-- cursos disponibles y para estar en condiciones de lograr esto, no -- puede dejar de considerar el impacto tan fuerte que los factores eco

---

(5) Samuelson A. Paul. Arias Galicia F. "Administración de Recursos-- Humanos", Editorial Trillas, México 1980, Pág. 33

nómicos presentan y cuya influencia, de no ser adecuadamente manejada, podría causar serios trastornos a una organización.

ADMINISTRACION.- Es una ciencia que permite que toda organización, integre sus recursos en forma adecuada y eficiente logrando así sus objetivos establecidos. Para poder abarcar toda la gama de funciones y actividades que realizan las organizaciones, la Administración establece un proceso administrativo, el cual permite lograr un equilibrio de todos los elementos y recursos de que disponen.

El Desarrollo Organizacional surge como una técnica administrativa, cuyo propósito es lograr una innovación en los procedimientos ya establecidos, trayendo como consecuencia una mayor integración de los componentes de la organización. Por tal motivo, hace uso de las distintas herramientas administrativas, dando mayor énfasis al aspecto humano y así lograr un desarrollo integral en la organización.

### 1.3 TEORIA DEL CAMBIO.

Es un hecho que el trabajo en nuestra sociedad, es básicamente una actividad de grupos que constituyen organizaciones complejas (industrias, comercios, bancos, oficinas de servicios públicos o privadas).

El trabajo organizado es un producto de los cambios tecnológicos de la producción y de los cambios económicos y sociales de nuestra cultura. El surgimiento de grandes demandas de bienes y servicios, la aparición de un sistema económico complejo y diversificado, las exigencias de la competencia en el mercado nacional e internacional, la presencia de avanzada maquinaria tecnológica de producción y en resumen, el surgimiento de la sociedad en masas con todas sus implicaciones socioculturales, ha producido lo que conocemos como organizaciones formales de trabajo.

Desde la segunda mitad del siglo pasado, se inició el estudio científico de las organizaciones, con teorías tan importantes como la de Max Weber, relacionada con su concepción burocrática de las organizaciones de su tiempo. Precisamente a partir de la Teoría Weberiana de la organización, se han venido creando nuevas aportaciones al estudio de este tema, lo cual ha merecido la atención de sociólogos, antropólogos, psicólogos sociales, administradores e ingenieros, a tal grado que a la fecha se puede distinguir una nueva disciplina -- que conocemos como "Desarrollo Organizacional".

La revolución social es cada vez más, parte de nuestra vida diaria, con frecuencia entre familias, vecinos, escuelas, y comunidades, se ocasionan disturbios que a su vez generan conflictos. Durante siglos, las sociedades han luchado por determinar como se deben emplear las energías y recursos físicos y humanos al servicio de las naciones. Algunos países, hoy continúan adoptando la solución de la libre empresa, otros la comunista, y otros más la forma intermedia.

Sabemos que toda organización continuamente cambia, puesto que su medio ambiente está en constante evolución, sin embargo, deberá procurar ser por sí misma innovadora, pues de no hacerlo no podrá sobrevivir. Cabe mencionar que en las organizaciones pasadas, siempre existió oposición al cambio o a las innovaciones, y aún en la actualidad suele suceder. Se presenta la resistencia al cambio debido a las culturas, normas, actitudes y creencias tradicionales; los sistemas se oponen a que se desestabilice su estructura. Así todo cambio ha de ir, probablemente en contra de ciertas tradiciones y aún en contra de ciertos intereses creados. Por lo tanto, para que una empresa sea innovadora, eficiente y eficaz, debe estar propensa al cambio, en un constante ciclo adaptativo-defensivo, es decir, a una secuencia de actividades y procesos que comienzan con cambios en algunas partes del medio ambiente interno y externo, y que terminan en

un equilibrio dinámico más adaptativo que permita el desarrollo. Es por esto que el cambio deberá ser gradual, puesto que un cambio excesivo puede desestabilizar al sistema e incluso destruirlo.

Alvin Toffler, señala en su obra "El Shock del Futuro", los riesgos del cambio excesivo al predecir... "millones de personas psicológicamente normales sufrirán un choque repentino con el futuro, al caer - víctimas de la enfermedad más amenazante del mañana, el mal del cambio. Al no poder mantenerse al paso sobrecargado del cambio y ser - llevados al borde del fracaso por las insistentes demandas de adaptarse a lo más nuevo, muchos se hundirán en la conmoción del futu---ro". (6)

### 1.3.1 TIPOS DE CAMBIO.

#### CAMBIO TECNOLÓGICO:

Se presenta en los adelantos de la ciencia, como la maquinaria, los aparatos electrónicos y eléctricos, etc., ofreciendo una gran ayuda a toda la industria. La implantación de este tipo de cambio provoca inconformidad en los individuos, pues consideran que puede afectar su estabilidad en el trabajo, sin considerar que estos adelantos pueden mejorar técnicas y métodos para un mayor desarrollo dentro de la empresa.

#### CAMBIO ECONÓMICO:

Es aquél que aparece en forma general por el aumento del valor de la vida, en este tipo de cambio, no se manifiesta una resistencia en sí,

---

(6) Alvin Toffler. "El Shock del Futuro", Plaza & Janes, Barcelona - 1985.



pero presenta una desorganización, que va disminuyendo a medida que se va presentando la adaptación.

#### CAMBIO CULTURAL:

Este va apareciendo a través del tiempo, provocando cambios totales o parciales en los hábitos y en los intereses de los individuos. La cultura influye en forma decisiva en la vida del hombre, por lo cual el cambio de una cultura a otra trae a su vez múltiples cambios.

#### 1.3.2 FORMAS DE CAMBIO.

##### CAMBIO NATURAL:

Es el que aparece en forma espontánea; en él van apareciendo nuevos sistemas y formas de emplearlos, provocando desarrollo y progreso en la organización. Así, las situaciones que se van presentando en forma natural, dan origen a cambios, tanto dentro como fuera de la organización.

##### CAMBIO SOCIAL PLANEADO:

Es una de las formas de cambio más utilizada dentro de las organizaciones; el cambio planeado es un método que se emplea para resolver los problemas de la sociedad, al aplicarlo procura observar el comportamiento humano, con el fin de crear cambios y respuestas en el conocimiento y la acción.

### 1.3.3 ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACION DE UN CAMBIO.

#### SISTEMA CLIENTE:

Este debe poseer comprensión del cambio y de sus consecuencias, de la influencia para desarrollar y controlar el destino de éste, y con fianza en la persona que lo propone.

#### ESFUERZO DEL CAMBIO:

Este debe ser motivado y espontáneo. Esto se logra mediante el reforzamiento del cambio por el director de un grupo, así como por grupos significativos de referencia, adyacentes al sistema cliente.

#### AGENTE DE CAMBIO:

Este puede ser decisivo para disminuir la resistencia al cambio, mediante una labor de asesoramiento y apoyo durante la fase de transición del cambio.

El agente de cambio o deoista, es un individuo orientado a resolver problemas complejos, tangibles e intangibles. Su diagnóstico de la salud de la organización gira en torno a las relaciones interpersonales o grupales, no tiene interés en cambiar al personal, sino -- las relaciones, actitudes, percepciones y valores del personal existente, entre otros.

La función que desempeña tiene diversidad de tareas como son: investigador, consultor, instructor, consejero, maestro, y en algunos casos gerente de las líneas de producción e interviene en diferentes puntos estructurales de la organización.

#### RELACIONES:

Se refiere a la interacción que se da entre los integrantes que conforman a todo el sistema cliente.

EXPERIMENTACION:

Establece comparaciones antes de tomar una decisión.

NECESIDAD:

Identificación de los puntos principales en la solución de los problemas y en su defecto buscar alternativas.

PERSPECTIVA:

Esta logra la visualización de problemas futuros, a través de un estudio imparcial.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Está determinada por la identificación de las áreas funcionales y los niveles jerárquicos de una entidad, sirviendo esto de base para facilitar la localización de los problemas.

CULTURA:

Puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o manera de conducirse, característico de una sociedad en particular.

PROGRAMA:

Fijación de prioridades y sincronizaciones de los pasos a seguir, para la consecución exitosa de las metas, en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido.

#### 1.3.4 FASES DEL CAMBIO.

Este punto abarca las fases que contempla Ronald Lippit, <sup>(7)</sup> y que son:

- A) Determinación de la necesidad de efectuar los cambios (descongelamiento).
- B) Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
- C) Operaciones tendientes a realizar los cambios.
- D) Generalización y estabilización de los cambios.
- E) Manera de terminar las relaciones.

A) DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE EFECTUAR LOS CAMBIOS (DESCONGELAMIENTO).

Antes de efectuar un plan tendiente a realizar un cambio, es necesario tener el conocimiento de la razón del cambio.

La conciencia de que existen problemas, no hace que automáticamente se tomen decisiones de hacer cambios, sino que debe haber una confianza en la posibilidad de mejorar esos aspectos.

Se presenta un sinnúmero de circunstancias internas cuando se aspira a tener cierto mejoramiento, provocando en la organización, diversas dificultades y tropiezos.

Sin embargo, ésto no debe considerarse como una actitud derrotista que haga pensar que es incapaz de resolver sus problemas.

---

(7) Lippit, Gordon R., "Organizational Renewal: Achieving viability in a Changing World", Nueva York, 1969.

El conocimiento de que existen problemas, hace en muchas ocasiones-- que se busque ayuda fuera del organismo, sin embargo, antes de recurrir a éstos, se requiere que la organización o una parte de ésta, - se cerciore de que la ayuda externa puede utilizarse y se halla accesible.

#### B) IMPLANTACION DE LOS VINCULOS CON MOTIVO DE LOS CAMBIOS.

Una característica de esta fase, es la forma en que el cliente empieza a pensar en el gestor de cambio. Las primeras impresiones pueden significar mucho para el porvenir de las relaciones humanas. - Cuando se presentan problemas que encierran conflictos entre los trabajadores y la administración, ésta y el representante de los trabajadores deben cerciorarse de la actitud del gestor hacia la administración y la organización. A menudo el cliente pide al gestor garantía de que el cambio difiere lo suficiente de su sistema para poder acreditar al gestor como experto.

Un peligro latente y que el cliente tiene que vencer, es el llegar a un acuerdo acerca del tipo y del grado de trabajo que deba ejecutarse para colaborar con el gestor potencial. Es preciso que el -- cliente capte el acuerdo y esté conforme con él; el dudar entre lo -- que cree desear y debe ser, tiene efectos engañosos, pues se llega a pensar que el cambio será rápido y fácil, lo que traerá como consecuencia el inicio de unas relaciones falsas.

El éxito o el fracaso de casi todos los proyectos depende de la calidad y viabilidad de las relaciones gestor-cliente, y que debe determinarse al principio.

#### C) OPERACIONES TENDIENTES A REALIZAR EL CAMBIO.

Esta fase se divide en tres subfases, que son:

## 1.- ACLARACION AL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA EN EL ORGANISMO O EMPRE-- SA-CLIENTE.

La tarea que se realiza es la de colaborar con el gestor para formular el diagnóstico. Esto traerá como consecuencia el proveer al --gestor de la información que involucre al cliente en trabajos arduos y prolongados.

## 2.- ESTUDIO DE RUTAS OPERATIVAS; DETERMINACION DE METAS Y PROPOSITOS DE ACTUACION.

En esta subfase el organismo cliente convierte su comprensión del --diagnóstico, a ideas acerca de los medios con los que puede actuar y posteriormente opta por propósitos definidos para efectuar los cambios en forma correcta. Un problema emotivo que frecuentemente se revela en esta fase, es la inquietud en el organismo acerca de la --torpeza o del fracaso al intentar nuevas formas de conducta. Esto podría moderarse al aportarse medios para el ensayo, antes de adop--tarlas permanentemente.

## 3.- LLEVAR A LA PRACTICA LOS PROPOSITOS DEL CAMBIO.

En esta subfase se hace importante la intervención del agente de ---cambio que regule el desarrollo de las actividades, conforme a los -procedimientos establecidos.

Se hace necesario que se manejen los controles adecuados que permitan evaluar la implantación de un cambio y que retroalimenten la ---ejecución del mismo; debe tenerse presente, la influencia que el me--dio ambiente ejerce sobre la organización y viceversa, con el fin de percibir los efectos producidos.

#### D) GENERALIZACION Y ESTABILIZACION DE LOS CAMBIOS.

Una vez que se ha logrado el cambio en la organización, viene la fase más importante del proceso: Mantener el cambio. Por ello es necesario hacerlo extensivo a los sistemas o sectores que rodean al organismo. Esto animará a mantener el cambio, pues si es aceptado -- por los demás, existirá una gran posibilidad de que la innovación -- sea apreciada y mantenida. La confirmación de que el cambio es el- esperado, se dará en forma de datos objetivamente significativos.

#### E) REALIZACION DE LAS RELACIONES FINALES.

Las relaciones relativas a los cambios pueden llegar a su fin en una fase muy temprana, como lo es la fase de implantación.

En este punto es cuando la relación con el agente de cambio se puede dar por terminada o no, esto dependerá de si la organización decide- conservar su apoyo o por sí misma integrar un grupo que realice las- funciones que éste venía desempeñando.

### 1.3.5 SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LOS CAMBIOS (REVOLUCIONARIO, EVOLUTI- VO Y SISTEMATICO O PLANEADO).

#### CAMBIO REVOLUCIONARIO.

Es aquel que se implanta de un día para otro, sin aviso previo a los sujetos que serán afectados por el cambio, sin pedirles su opinión - para la introducción del mismo. Por lo general provoca mayor resis- tencia que cualquier tipo de cambio, pues despierta con mayor inten- sidad sentimientos de angustia e inseguridad. Los cambios revolu- cionarios, normalmente se llevan a cabo por medio de una acción de - poder y autoridad que pueda reprimir efectivamente las resistencias.

### CAMBIO EVOLUTIVO.

Es un cambio paulatino que no produce resistencia, o éstas son mínimas y el enfrentamiento se va sucediendo poco a poco. Además considera constructivo el supuesto de que si cada problema se trata a medida que se presenta, se logrará un progreso. Las soluciones que demuestren ser sanas, se repetirán y reforzarán, y aquellas que demuestren no ser convenientes, se abandonarán y desaparecerán. En el ámbito de las compañías, el resultado esperado es que sobrevivan aquellas que han tenido mayor éxito en encontrar soluciones, problema por problema.

### CAMBIO SISTEMATICO O PLANEADO.

Es aquel que se estudia en forma intencional para mejorar el sistema, cuando éste se quiere modificar para incrementar el desarrollo de la productividad, por ello es necesario planear un cambio, contar con un consultor que delimite lo que se podría modificar y que se lleve a cabo de la mejor manera posible. En este tipo de cambio existe una resistencia por el temor a lo desconocido.

El cambio sistemático difiere de los dos anteriores, ya que los dirigentes diseñan modelos explícitos que señalen nuevas perspectivas de acción. Este toma en cuenta factores adicionales como el comportamiento humano y la experiencia, factores que están ausentes en los cambios revolucionarios y evolutivos.

Estos tres enfoques hacia el cambio pueden observarse en la dirección de las empresas, a veces apareciendo en forma pura y en otras ocasiones de manera combinada.



#### 1.4 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU RELACION CON EL DESARROLLO -- ORGANIZACIONAL.

##### DEFINICION:

"Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente los fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos". (8)

Los objetivos no solo son una base para dirigir esfuerzos, sino que pueden ser una herramienta para generar la voluntad de hacer, el entusiasmo y el trabajo en equipo por los miembros de una organización. Sin embargo, en numerosos casos, los objetivos dejan de propiciar esta motivación para alcanzarlos. Principalmente porque el gerente no comunica con claridad el objetivo, el ámbito dentro del cual el subordinado tiene que ejercer la toma de decisiones es demasiado estrecho, o bien, no les otorga una atención preferente a las áreas problemáticas. Para corregir éstas desventajas, podemos utilizar la participación en la formulación de un objetivo, de los usuarios del mismo. El fomento de esta participación en la toma de decisiones, ha ganado mucho terreno.

En realidad, este enfoque participativo en la fijación de los objetivos está obteniendo muchos partidarios. Se ha convertido en un enfoque administrativo completo.

A esta técnica de Administración por Objetivos, también se le conoce como Administración por Resultados, ya que hace mayor énfasis en los

---

(8) Terry, George. "Principios de Administración", Cfa. Editorial -- Continental, S.A., Chicago, 1968, Págs. 65-66.

resultados y no en las actividades desempeñadas, dichos resultados son los criterios que determinan el éxito de la gerencia.

En la Administración por Objetivos, cada empleado participa en la de terminación de sus objetivos, así como los medios por los cuales espera lograrlos; desarrollados dentro de los límites generales fijados por el superior, los objetivos y los planes para alcanzarlos, se comentan con posterioridad por el trabajador y su superior, se alteran si es necesario y por último, se adoptan una vez que se llega a un acuerdo mutuo. Los resultados específicos esperados, sirven como guías para dirigir las operaciones y también como normas de desempeño, contra las cuales se va a evaluar al subordinado. Considerando los resultados, esta técnica tiende a hacer de cada empleado un gerente de su propio trabajo, disminuye la práctica autoritaria de decidir y decir a los subordinados qué deben hacer exactamente, el individuo tiene una mayor participación en sus propias decisiones de trabajo y en sus propósitos; logra una mejor administración.

En base a lo expuesto anteriormente, se infiere que la Administración por Objetivos constituye una herramienta importante para el logro de los propósitos del Desarrollo Organizacional, ya que ambas --pretenden lograr en un momento dado, lo siguiente:

- Medir y juzgar resultados.
- Relacionar los resultados individuales con las metas de la organización.
- Aclarar el trabajo que debe realizarse y los resultados que se esperan.
- Mejorar las comunicaciones entre el superior y el subordinado.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño.
- Estimular al subordinado (motivarlo).

- Servir como técnica para el control y la integración en la organización.
- Esperar resultados a partir de un proceso planeado a largo plazo, - que puede ir de uno a diez años ó más.

## CAPITULO II EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

### 2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

El Desarrollo Organizacional en nuestro país, aparece como una técnica administrativa, aplicada en los años sesentas, como un esfuerzo - que trajo como consecuencia la creación de laboratorios y talleres - de trabajo, dentro de los cuales se propiciaba que el personal sintiera una plena identificación dentro del contexto organizacional.

Este esfuerzo ocasionó una serie de situaciones favorables, sin embargo persistieron aspectos negativos, que se venían presentando con otro tipo de técnicas administrativas como es el caso de que los trabajos realizados fueron enfocados hacia los directivos de un grupo - de compañías, limitando con ello su trascendencia. Otra circunstancia anómala que se produjo, fue la utilización de las traducciones - de textos que en forma deficiente presentaron los conceptos sobre -- esta técnica; aunado a ello, y que agudizó el problema, fué que al - tratar de implantarla se hizo de una manera literal, es decir, sin - tomar en cuenta las características propias del país.

En los años setentas proliferó el conocimiento de esta técnica, trayendo como consecuencia infinidad de interpretaciones, que muchas veces eran ajenas totalmente a la esencia original.

Los denominados deoistas empezaron a implementar dentro del Desarrollo Organizacional los siguientes conceptos:

- Administración por objetivos.
- Análisis transaccional.
- Sistemas sociotécnicos.
- Círculos de calidad.
- Planeación estratégica.

- Productividad.
- Modificación del comportamiento.

Uno de los sucesos que se presentó fué el hecho de que muchos de los llamados deoistas tomaron algunas técnicas administrativas, tanto -- viejas como nuevas, y las denominaron Desarrollo Organizacional.

Un aspecto importante que no se debe pasar por alto es la asociación de profesionistas especializados en esta estrategia administrativa, - estos grupos han funcionado en forma de asesores externos, viéndose- éstos obligados a estar al día en cuanto a la creación de nuevas técnicas extranjeras así como hacer un estudio minucioso de los aspec--tos aplicables en el país, como es el caso del Grupo DANDO, S.A.

Se puede observar que entre las principales causas por las que las - empresas recurren a una asesoría externa son las siguientes:

- Evaluación y adaptación a las necesidades de cada empresa de las - técnicas administrativas que se pretendan utilizar.
- Buscar solución de problemas específicos.
- Implementar sistemas eficaces que superen a los actuales.
- Deseo de actualización de estrategias administrativas para ser competitivas.
- Ahorro de tiempo y recursos al no aplicar ellos mismos un estudio- de Desarrollo Organizacional.
- Entre otros.

Uno de los eventos mas recientes e importantes que se han celebrado- en nuestro país, relacionado con la técnica de Desarrollo Organiza--cional, es el referente a la realización del IV Congreso Internacio- nal de Desarrollo Organizacional celebrado en el Centro Vacacional - de Oaxtepec en el Estado de Morelos, durante el mes de marzo de ---

1985. En este Congreso se presentaron toda una serie de experiencias y vivencias que en forma particular se manifiestan en las 23 organizaciones participantes.

Para la conjunción de estas 23 experiencias se realizó un análisis preliminar de organizaciones en donde se daban procesos de participación y de consultores que de antemano se sabía estaban enfocados en esta línea, se hicieron 80 invitaciones y se buscó que dichas organizaciones presentaran todos los enfoques tanto de México como de ---- otras partes del mundo, así como que estuvieran inmersas en diversos ámbitos tales como financieros, industriales, hoteleros, sindicales y de servicios; al final del proceso de selección se llegó a consolidar un grupo de:

- 13 Empresas pertenecientes a grandes grupos industriales.
- 3 Cooperativas industriales.
- 1 Agrupación de pequeños empresarios.
- 1 Organización de artesanos.
- 2 Organizaciones de servicios.
- 3 Sistemas sociales autogestionarios.

Entre estas experiencias la composición puede verse desde 2 puntos de vista:

Por el país:

- 15 fuéron de México.
- 1 de E.U.A.
- 1 de Costa Rica.
- 1 de Venezuela.
- 1 de España.
- 1 de Israel.
- 1 de Yugoslavia.

Por los ponentes:

- 2 Directores corporativos.
- 3 Investigadores.
- 1 Diplomático.
- 10 Gerentes.
- 6 Consultores internos.
- 3 Empresarios de pequeñas empresas.
- 4 Gerentes de Recursos Humanos.
- 1 Contralor.
- 1 Supervisor.
- 2 Obreros.

Este Congreso no se puede ver más que como una muestra de la existencia cada vez mayor de empresas que se preocupan por el uso de técnicas de este tipo, con el fin de darle un mayor dinamismo y renovación a su organización, permitiendo con ello la identificación de sus propios objetivos con los individuales de sus integrantes.

Una vez realizado el Congreso, se pudo determinar que algunas organizaciones utilizan una misma tecnología de Desarrollo Organizacional, pero con enfoques diversos, o bien, siguen el mismo enfoque pero --- practicando intervenciones diferentes. Asimismo se pudo aprender de quienes viven experiencias de participación sin preocuparse por --- si es, o no Desarrollo Organizacional.

## 2.2 APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

Para el desarrollo de este tema, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con algunas empresas que actualmente estan realizando esfuerzos de Desarrollo Organizacional; dentro de estas organizaciones podemos ver que algunas de ellas pertenecen al Sector Privado y ----

otras al Público, asimismo se investigaron algunas de las experiencias expuestas por empresas participantes en el IV Congreso de Desarrollo Organizacional.

Evidentemente nuestra finalidad fué la de detectar en forma directa la manera en que se realizan las acciones o esfuerzos tendientes a la implantación de un Desarrollo Organizacional integral, en cada empresa cuestionada.

El total de empresas tanto privadas como públicas entrevistadas fué de 15, que son las que a continuación se enuncian:

Sector Privado:

- Seguros la Comercial, S.A.
- Seguros la Provincial, S.A.
- Celanese Mexicana, S.A.
- Corporación Bimbo.
- Industrias Peñoles, S.A.
- General Motors, S.A.
- Nestlé, S.A.
- Bufete Industrial, S.A.

Sector Público:

- Banco B.C.H., S.N.C.
- Nacional Financiera, S.A.
- Banobras.
- Banamex, S.N.C.
- Teléfonos de México.
- Contraloría Interna de la Tesorería de la Federación.
- Fertimex.

A continuación mencionaremos los aspectos más sobresalientes de 2 -- empresas del Sector Privado y 2 del Sector Público, que a nuestro --



juicio son las más representativas de nuestra investigación, por contar con un proceso de Desarrollo Organizacional mejor definido.

### 2.2.1 APLICACION EN EMPRESAS PRIVADAS.

#### a) CELANESE MEXICANA, S.A.

##### DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Hasta antes de 1978, se manejaba el Desarrollo Organizacional dentro de la compañía como Capacitación y Desarrollo de Personal, ya que a partir de ese año se crea el Departamento de Desarrollo Organizacional en una forma sistemática y con planes específicos, reclutando al personal profesional más idóneo de acuerdo a las funciones del mismo.

En 1982 se reestructura el Departamento y se transforma en Dirección. Dentro de la estructura organizacional se encuentra en el segundo nivel, dependiendo directamente de la Dirección General de la Compañía, como Dirección de Desarrollo Organizacional.

Dicha Dirección se conforma de tres áreas que son:

#### 1) EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS.

Encargada de calificar en base a estándares preestablecidos, el desarrollo del personal sindicalizado y de confianza periódicamente (según requerimientos de la compañía).

#### 2) DESARROLLO DE PERSONAL.

Una de las actividades que realiza el grupo de Desarrollo Organizacional, es la planeación de sus recursos humanos, preparando a todo el personal para el cambio, esto implica primeramente la detección de necesidades, así como la programación de cursos de capacitación.

### 3) ACTIVIDADES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como primer premisa se establece el propósito de cambiar la cultura-organizacional; no considerando solamente las actividades operativas, sino que procura ir mas a fondo al analizar al personal que conforma la organización, es decir, evaluar las actitudes y aptitudes de cada elemento que la constituyen.

Este análisis va desde los aspectos mínimos hasta los más relevan---tes, como lo es la identificación del individuo con la empresa.

Se observa la importancia que el Desarrollo Organizacional ha alcanzado en tan poco tiempo, así como el apoyo que la organización misma le brinda.

Actualmente, la Dirección de Desarrollo Organizacional cuenta con 18 elementos que trabajan como asesores deoistas, de los clientes que -solicitan su intervención para encontrar alternativas a los proble--mas que se les presentan. Esto es, desde incompatibilidad de ca---racteres de subordinados y jefes, hasta cambios en procesos y actividades, así como también lo concerniente al clima organizacional.

Todos los programas de Desarrollo Organizacional se llevan a cabo no sólo dentro de las oficinas centrales, sino también en todos y cada-uno de los centros periféricos que componen a la compañía y que se -encuentran distribuidos por toda la República (10 centros), contando cada uno de ellos con un responsable de aplicación y desarrollo de -las actividades.

Otro de los aspectos que ésta Compañía considera mediante las técnicas de Desarrollo Organizacional, es proporcionar "el qué" y no "el-cómo" a sus empleados, esto es, se les dan los requerimientos de una actividad, dejándolos a ellos en posibilidad de utilizar su creatividad para que determinen el cómo llevarlas a cabo.

Uno de los programas que con éxito se ha implantado, es el denominado "Sistema Integral de Calidad" (SIC), cuyo propósito es lograr un compromiso social por parte de cada uno de los integrantes que la componen. Esto es un compromiso al cambio de cultura.

Su contenido está dado en cuatro fases que son:

- Fijar requisitos.
- Fijar una meta de cero desviaciones.
- Costo de calidad.
- Planeación.

Otro de los programas establecidos por la Dirección de Desarrollo Organizacional, es el llamado "ECG" siendo su significado el siguiente:

- E..... Eliminar lo superfluo.
- C..... Conservar lo necesario.
- G..... Gastar lo indispensable.

#### ELIMINAR LO SUPERFLUO.

Esto es, suprimir todos los artículos ostentosos que se tengan dentro de las instalaciones y que en nada contribuyen al buen desempeño de las actividades, y sí aumentan de manera importante el renglón de egresos.

#### CONSERVAR LO NECESARIO.

Este punto se refiere al mantenimiento y utilización de los recursos en una forma adecuada dentro de cada área de trabajo, lo cual no significa caer en una situación prohibitiva sino aprovecharlos al máximo y así lograr los objetivos fijados en mejor medida.

GASTAR LO INDISPENSABLE.

Utilizar los recursos disponibles en su máxima expresión, con el fin de evitar erogaciones innecesarias que sólo desequilibran la situación financiera de la compañía.

Mediante la implantación de éstos programas, CELANESE MEXICANA, S.A., ha podido alcanzar sus metas, en forma eficiente, de tal manera, que se ha obtenido un ambiente de participación laboral más significativo y una expansión a nivel Nacional de su planta productiva.

b) CORPORACION BIMBO

DIRECCION CORPORATIVA IMPULSORA.

La Corporación BIMBO consta de 17 empresas, distribuidas en toda la República Mexicana y puede afirmarse que es una de las empresas mexicanas más fuertes (sino es que la más) en su ramo en nuestro país.

A lo largo de nuestras entrevistas con distintas empresas nos hemos podido percatar, que se presentan dos situaciones que valen la pena mencionar: hay algunas empresas que cuentan con una área, departamento o gerencia específica de Desarrollo Organizacional y desafortunadamente son muy pocos los resultados que han podido obtener; por el contrario hay otras empresas que si bien es cierto que no cuentan ni siquiera con un departamento de Desarrollo Organizacional, ni aún -- mencionan estar llevando a cabo algún programa de actividades que -- atiendan a esta técnica, sin embargo, las acciones llevadas a cabo -- tienen mucho de ello y los logros obtenidos demuestran que la forma -- que es manejada la organización, resulta ser adecuada y muy acertada; éste es el caso de Organización BIMBO, que sin llevar propiamente un programa de Desarrollo Organizacional, las estrategias que utilizan van muy de la mano, con aquellas que esta técnica maneja y los resultados alcanzados demuestran la eficiencia y eficacia con que se desenvuelve.

Durante el año de 1984, se puso en marcha el programa de "Productividad", en el cual se obtuvieron resultados muy positivos; para ejemplificar dicho programa, bastará con explicar en forma concisa, el caso de la empresa "Productos Marinela, S.A., la cual logró mayores y mejores resultados.

Productos Marinela, S.A. de C.V., constituye una de las empresas con mayores resultados de la Corporación BIMBO, su experiencia de desarrollo se centra en la filosofía de aspirar a tener "Una empresa altamente productiva y plenamente humana", esto significa el conjugar la creación de la riqueza, con un profundo respeto al hombre como solución para colaborar al logro de una sociedad más justa y más humana. Los objetivos generales se basan en 2 parámetros que son:

Objetivos Sociales - Participación, que consiste en crear el ambiente propicio para el desarrollo integral de las personas a través de la participación.

Objetivos Económicos - Productividad; "de todos para todos".

El punto de partida fué a raíz de un problema de infiltración de un partido político radical dentro del personal, a principios de 1982, ocasionando: baja eficiencia, desorden, exceso de desperdicios, falta de limpieza, fallas excesivas en los equipos, pésima calidad, relaciones tensas con el personal y alto índice de quejas por parte del sindicato. Ante esta situación se procedió de acuerdo al siguiente proceso:

- Detección del problema y sus causas.
- Información y concientización al personal.
- Comunicación.
- Seguimiento.

- Clima de confianza.
- Reconocimiento a todo el personal involucrado.
- Nuevas metas con participación del personal.

Para llevar a cabo tal proceso, se estableció un "Plan de acción", - que se conforma de los siguientes aspectos:

- Productividad; implementar adecuaciones, automatización y cambios en los procesos de producción.
- Reducción de fallas mecánicas, a través de planes de mantenimiento.
- Orden y limpieza, redefinir estándares.
- Nuevos proyectos, concretizar instalaciones pendientes.
- Responsabilidad de los jefes; los encargados de propiciar un ambiente adecuado, a través de un "Sistema de autocontrol".

Así mismo se fijaron una serie de principios de productividad que -- son:

- Hacer correctamente las cosas: debido a la carencia de la innovación y creatividad, provocando la rutina, se procedió a revisar si - las cosas que se hacían eran las correctas.
- Hacer las cosas correctas: aprovechando el deseo de participar de todos, se procedió a obtener cientos de ideas cuyo objetivo era hacer las cosas mejor.
- Cambio: la semilla de la creatividad existe en casi todos, lo único que se requiere es un terreno fértil, que la empresa debe brindar a los miembros, para que se desarrolle y florezca.

Con esta manera de pensar y por iniciativa de la Dirección General - de la Organización y tratando de implantar de una vez por todas la - participación de todo el personal en la productividad, se ideó por - segunda vez una "Campaña de productividad", cuyo objetivo era desper

tar el interés en la aportación de ideas mediante el reconocimiento-económico a las mismas, cuando una vez implementadas éstas, demostrarán un beneficio real a la productividad de la operación.

Una de las decisiones tomadas, al realizar dicha Campaña, era cambiar el nombre de "Productividad" por el de "Hagámoslo Mejor" ya que de esta manera era más comprensible para todo el personal y facilitaría su involucración.

Las consecuencias de la Campaña fueron:

- Un 94.13% de eficiencia.
- Los desperdicios disminuyeron al 1.47%.
- El índice de fallas, fué menor, 4.17%.
- Se cumplió con el 100% en el programa de capacitación del personal.
- La planta se encuentra bastante limpia y ordenada.
- Se ha mantenido un buen nivel de calidad.
- Se incrementó la participación al 85%.

Como conclusión, podemos inferir que esta Compañía realiza esfuerzos de Desarrollo Organizacional, basándose en una filosofía de "Participación".

## 2.2.2 APLICACION EN EMPRESAS PUBLICAS.

### a) TELEFONOS DE MEXICO, S.A.

Teléfonos de México, es un organismo descentralizado del Sector Público y cuya función es vital para el desarrollo del país, ya que mediante sus servicios hace posible la comunicación a nivel local, na-

cional e internacional.

Esta organización es una de las más complejas, sobre todo por la cantidad de recursos humanos con que cuenta y por el continuo crecimiento en sus instalaciones, a raíz de la gran demanda que día a día se incrementa.

Esta empresa inició el uso de esta técnica, desde hace aproximadamente nueve años y la decisión de utilizarla resultó de la detección de ciertas necesidades, de entre las cuales podríamos señalar las siguientes:

- Procurar disminuir el tortugismo que prevalecía en el desarrollo del trabajo del personal operativo, y con ello incrementar la productividad de la organización.
- Mejorar el servicio a clientes.
- Tratar de encontrar la (s) forma (s) como la gente trabajara mejor, con mayor gusto y en forma más armoniosa.

De hecho, cabe decirlo, todas las situaciones anteriores y aún más, se siguen considerando, y actualmente se han obtenido muy buenos resultados, como por ejemplo: contar con un sistema de evaluación de la calidad del servicio, lograr una reestructuración organizacional mas positiva, fortalecer grupos de trabajo, etc.

Cabe mencionar que en esta organización, la técnica de Desarrollo Organizacional empezó a manejarse a través de un simple Departamento - y hoy ha alcanzado el nivel de Gerencia y se está pensando en convertirla, en no mucho tiempo en una Dirección, esto hace ver la importancia que dentro de Teléfonos de México está teniendo la técnica en cuestión.



Si bien es cierto, se han tenido ciertas limitantes para que pudiera pensarse en establecerlo de una manera total y una de ellas, quizá - la mas importante, es la existencia del Sindicato y el poder que éste ejerce y que provoca en el personal un sentimiento de demasiada - seguridad en el trabajo, trayendo consigo un casi nulo interés por - el mismo.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional se encarga de proporcionar- sus servicios como staff a toda la organización, proporcionándoles - asesoría para la resolución de problemas. Así mismo, procura forta lecer las relaciones consultor-cliente y aplica en su mejor forma al gunas técnicas tales como la Administración por Objetivos, Programa- de Encuesta de opiniones, Círculos de calidad, Programas de calidad- de vida en el trabajo, etc.

El enfoque que TELMEX da al Desarrollo Organizacional es el de un -- proceso educativo tendiente a:

- Detectar necesidades.
- Detectar aptitudes y actitudes en el personal.
- Facilitar un cambio planeado.
- Mejorar la calidad de vida del personal.

Para el titular del Departamento, en general, el Desarrollo Organi-- zacional está empezando a utilizarse, la mayoría de los empresarios- lo ven como una técnica innecesaria y además muy costosa, sin embar- go, él opina que sí debería procurarse utilizarla, pues puede brin-- dar grandes beneficios.

b) BANCO DE CREDITO HIPOTECARIO, S.N.C. (B.C.H.).

GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Esta Institución de Crédito toma al Desarrollo Organizacional como -

una estrategia de cambio, que permite planificar tanto a la Dirección como a la propia Organización, y los resultados que se pueden obtener de ella son muy valiosos, ya que permiten innovar y desarrollar a las instituciones de una manera armónica.

Dentro de las consideraciones sobre la trascendencia de ésta técnica en México, desde el punto de vista de la Institución, aún cuando su aplicación se esté llevando a cabo, se visualizan resultados a largo plazo debido a que en la mayoría de las empresas en México se preocupan por contar con los recursos indispensables para lograr sus objetivos, sin darle la importancia debida a la calidad de su desempeño y a la utilización de una tecnología apropiada.

La necesidad de introducir una nueva técnica de Administración en el Banco B.C.H., se debió a la inquietud por producir cambios a nivel institucional, con la creación de los llamados "Planes de Carrera", que no es otra cosa que la proyección del personal a puestos ejecutivos, considerando a los que tienen aptitudes para ello.

Los objetivos que se pretenden alcanzar, se han canalizado a través de programas educativos y de capacitación, tendientes a incrementar la productividad y efectividad del personal, así como el de establecer un sistema de diagnóstico que permita identificar y corregir las barreras que dificultan un clima laboral adecuado.

Dentro de las estrategias utilizadas para llegar a las metas fijadas, se han implementado Programas de Desarrollo como:

- Cursos externos.
- Evaluaciones integrales.
- Becas.

Otra técnica utilizada con el mismo fin, es el "Programa de Desarrollo de Equipos de Trabajo" el cual contiene talleres de diagnóstico-

y sensibilización, así como cursos de integración.

Los resultados obtenidos por la Gerencia de Desarrollo Organizacional son analizados mediante dos vías:

- En el Area de Trabajo.- Por formación de equipos.
- A nivel Individual.- Por medio del desarrollo académico, técnico y formativo.

La principal limitante a la que se ha enfrentado la organización encunanto a la aplicación del Desarrollo Organizacional, ha sido la serie de cambios que ha sufrido la Banca al ser Nacionalizada. No obstante, los cambios generados no han impedido continuar con la ideología que se posee respecto al manejo del recurso humano.

Para la formación de equipos de trabajo se parte de la realización de un diagnóstico, por medio del cual se detecta la situación laboral, interpersonal y clima organizacional, inmersos en una determinada área de trabajo, así mismo, se crean talleres de sensibilización donde el personal tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes, experiencias y conocimientos, así como también la problemática a la cual se enfrenta al realizar sus funciones. De la confrontación de los participantes, con la conducción de un moderador (agente de cambio) se visualizan alternativas a seguir, para lograr con ello cambios emanados del mismo grupo, cambios que conllevan a mejoras en todos los sentidos, sin perder el apoyo de los niveles superiores en las decisiones tomadas por el mismo grupo.

### 2.3 LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

Despues del análisis de las entrevistas efectuadas, se detectó la existencia de una serie de limitantes a que se enfrentan las organi-

zaciones en su intento de implantar la técnica de Desarrollo Organizacional, e inclusive, durante las propias intervenciones en los casos en que ya se seguía un programa de esta naturaleza.

### 2.3.1 LIMITANTES EN EL SECTOR PRIVADO.

- Falta de interés por empresarios para usar esta técnica por su alto costo.
- El que los resultados solo sean palpables hasta después de un buen tiempo, es decir, los logros no se obtienen a corto plazo.
- La cultura de la organización, en ocasiones presenta serios obstáculos a la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional.
- Falta de costumbre para trabajar en grupos por parte de los participantes.
- Falta de compromiso total para la ejecución del programa por parte de los integrantes.
- Resistencia al cambio por parte de los ejecutivos, así como desconocimiento de esta técnica.
- Falta de capacitadores y/o facilitadores competentes.
- Carencia de apoyo entre las diferentes áreas que integran las organizaciones.

### 2.3.2 LIMITANTES EN EL SECTOR PUBLICO.

- La situación cambiante de las estructuras organizacionales cuya duración es periódicamente modificada, siendo en algunos casos de 6 -- años, en otros de tres e inclusive llega a ser menor.

- La influencia procedente de sindicatos, obstaculiza posibles cambios que produzcan una mejora en las organizaciones.
- Angustia en el personal, provocada por el desconocimiento de las consecuencias que pueden ocasionar los cambios.
- La acostumbrada actitud de los directivos, de imponer las modalidades en el desarrollo del trabajo, sin solicitar los puntos de vista del personal, lo que provoca su predisposición a algún cambio que se desee implantar.
- El personal de mayor antigüedad que en la generalidad constituye un buen porcentaje en las organizaciones, opone una gran resistencia a las disposiciones que los directivos consideran factibles de conducir a una mayor productividad.
- Por formar parte de la propia organización, los consultores internos se enfrentan a la dificultad de conservar una completa imparcialidad en la visualización de los problemas.
- La falta de motivación en el personal, ocasiona un nulo interés -- del mismo en la realización de las labores.
- La existencia de una mala coordinación de las actividades, provoca duplicidad de funciones que minimizan la eficiencia organizacional.

#### 2.4 COMENTARIOS GENERALES.

Una vez realizada nuestra investigación, cuyo propósito es el de --- identificar los esfuerzos emprendidos en México por Organismos Públicos y Privados en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere, encontramos que sí existe un gran interés por utilizar técnicas de este tipo, que produzcan un incremento de la productividad, considerando en forma prioritaria la atención del recurso humano, buscando su superación que ocasionará al mismo tiempo, una mayor identificación-

con la entidad a la cual pertenece.

Es importante hacer mención, que se han desarrollado una serie de -- eventos encaminados a difundir su importancia y en los cuales se han manifestado las experiencias positivas que mediante su aplicación se pueden lograr, no obstante, el impulso por darla a conocer no ha sido suficiente ya que la cantidad de gente que conoce esta técnica es todavía muy reducida.

Por otro lado, se puede percibir que existe una serie de organismos-- enfocados a la realización de investigaciones, para estar en posibilidades de proporcionar asesoramiento a aquellas entidades interesadas en implantar nuevas técnicas administrativas.

### CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO.

En nuestro trabajo de tésis, además del Marco Teórico (Capítulo I) y de la Investigación realizada en diversas Dependencias tanto Públicas como Privadas (Capítulo II), se logró un acercamiento en una Dependencia Pública para llevar a cabo nuestra Investigación de Campo, con el fin de aprobar la hipótesis que se plantea.

#### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A raíz de que en el Sector Público son pocos los esfuerzos detectados para la aplicación de la técnica de Desarrollo Organizacional, y considerando las condiciones que lo caracterizan, como son: el burocratismo, la falta de continuidad de sus planes, así como el gran arraigo a los sistemas establecidos de la gente que lo compone, entre otros aspectos, consideramos pertinente investigar las posibilidades de utilización de ésta técnica en dicho sector.

#### 3.2 OBJETIVO.

Implementar un programa de Desarrollo Organizacional en una entidad del Sector Público, después de haber confirmado las posibilidades de aplicación.

#### 3.3 HIPOTESIS.

En base a las características que posee la entidad bajo estudio, es factible la elaboración y aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional.

### 3.4 UNIVERSO.

Este, está comprendido por una de las 16 Delegaciones Políticas del-Distrito Federal y específicamente, una de las Subdirecciones que integran a la misma.

### 3.5 METODOLOGIA.

Para iniciar nuestra investigación se mantuvieron una serie de entrevistas con personal directivo de la Delegación, con el objeto de determinar el área factible de estudio; dado los diversos planteamientos y referencias que se nos proporcionaron de cada una de las áreas que componen a la misma, decidimos enfocarnos a la Subdelegación Administrativa y específicamente a la Subdirección de Servicios Generales, ya que se nos indicó que se caracterizaba por ser una Unidad un tanto inestable.

Una vez ubicados en la Subdirección de Servicios Generales, se determinó la forma en que se pretendía obtener la información, que nos indicara la situación existente, para así estar en posibilidades de determinar la factibilidad de elaboración de un Programa de Desarrollo Organizacional.

En este sentido se realizaron y aplicaron una serie de entrevistas y cuestionarios, al personal de las Unidades Departamentales de la Subdirección, entre las cuales están:

- Archivo y Correspondencia.
- Transportes y Combustibles.
- Intendencia y Vigilancia.



- Taller Mecánico.
- Servicios Especiales.
- Control de Bienes.

Una vez levantada la información se procedió a su tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

### 3.6 OBTENCION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

A continuación se presentará, cada pregunta de los cuestionarios aplicados, clasificándolas en base a los siguientes aspectos:

- Generalidades.
- Funcionamiento.
- Recursos Materiales.
- Relaciones Interpersonales.
- Area de Trabajo.
- Estilo de Dirección.

Así mismo se incluirá la finalidad de cada una, los resultados obtenidos, gráficas (en algunos casos), y por último en forma general, - la interpretación de dichos resultados, en función de la clasificación antes citada.

#### GENERALIDADES.

En la encuesta realizada en la Subdirección de Servicios Generales, se pudieron obtener dos aspectos independientes de las preguntas que formaron parte del cuerpo del cuestionario aplicado; estos son los que se refieren a la Antigüedad y Grado de Escolaridad del personal.

Es interesante observar los resultados obtenidos, ya que estos nos muestran, en el caso de Antigüedad, por ejemplo, que en el rango de cero a tres años incide una gran cantidad de gente, equivalente al 51% del total de la muestra, lo que refleja un fuerte nivel de rotación de personal, además de que esta observación se veía reforzada por el decremento paulatino que se denota en los rangos restantes.

Por otro lado en lo que a Escolaridad se refiere, se destaca una mayor incidencia de personal en los niveles básicos de primaria y secundaria, disminuyendo notablemente en los niveles más altos.

Realizando un cruzamiento de estas dos variables con el tipo de función desempeñada, encontramos una equivalencia interesante la cual nos dice que en las Unidades de Intendencia, Taller Mecánico y Vigilancia es en donde se encuentra el personal con mayor antigüedad, -- así como con el menor nivel de estudios.

#### FUNCIONAMIENTO.

1) ¿Cuáles son las funciones o actividades más importantes que usted realiza?

#### FINALIDAD.

Identificar si las funciones y/o actividades desempeñadas por el personal que labora en la Subdirección bajo estudio, son acordes al --- puesto y cuáles son las que por su importancia deben ser realizadas, así como verificar si están bien definidas.

#### RESULTADOS.

A continuación mencionaremos dichas funciones, por cada Unidad Departamental, que compone a la Subdirección de Servicios Generales:

- Archivo y Correspondencia.

Al analizar las funciones desempeñadas por dicha Unidad, se pudo observar que entre las más importantes que se realizan, están: recepción, revisión y despacho de la documentación oficial, trabajos de fotocopiado de escritos oficiales, así como la producción de material requerido a través de stencil y mimeógrafo.

- Intendencia.

Este departamento se encuentra conformado por dos áreas principales, la de Intendencia o Aseo General y la de Vigilancia; en la primera se realiza el mantenimiento y limpieza de las instalaciones que constituyen a la Delegación, y la segunda, se enfoca a la inspección y vigilancia de la misma, así como de los estacionamientos pertenecientes a dicho organismo.

- Transportes y Combustibles.

En ésta Unidad al igual que la de Intendencia, se pudieron identificar 2 divisiones, que son: la de dotación de gasolina y lubricantes por un lado, y lo referente al control de las unidades móviles por otro. Respecto a las dotaciones de gasolina y lubricantes, se determinan algunas funciones como: sellado, control, relaciones y estadísticas de vales o cupones; control de facturas para su pago, archivo de documentación y elaboración del presupuesto anual de combustible.

En cuanto a las unidades móviles existen funciones como: determinación de su estado y características de las mismas, canjes de placas, regularización ante el D.D.F., elaboración de resguardos de vehículos, control de órdenes de reparación, y control de expedientes de las unidades.

- Control de Bienes.

En este departamento, las actividades principales desarrolladas son: realizar un inventario, efectuar una supervisión directa, controlar las altas y bajas e integrar tarjetas de control, de los bienes e in muebles de la Delegación.

- Taller Mecánico.

Esta Unidad, tiene como finalidad principal, el llevar a cabo la reparación y el mantenimiento de los vehículos pertenecientes a la Delegación; entre las funciones propias del área, encontramos las siguientes:

- Reparaciones mecánicas en general.
- Reparaciones eléctricas.
- Carrocería y pintura.
- Reparaciones y mantenimiento de llantas.
- Herrería y soldadura.
- Ajustes de motor.
- Entre otras.

Además se realizan funciones administrativas como:

- Recepción y control de órdenes de reparación de vehículos.
- Control de entrada y salida de vehículos.
- Cotización de refacciones.
- Adquisición de refacciones y herramientas necesarias.

- Servicios Especiales.

La Unidad de Servicios Especiales, como su nombre lo indica, es la encargada de prestar el apoyo, a las diferentes áreas de la Delegación, en los distintos eventos especiales que se realizan, proporcionando el material y el equipo necesario para tal fin. Así mismo -- tiene a su cargo un equipo de choferes, que de igual forma, colaboran para el apoyo que se solicite, como puede ser la transportación--

de personal, así como de mobiliario y equipo. Además dicha área, - coordina las actividades de reparación y mantenimiento de las instalaciones y equipo, solicitadas por los distintos departamentos.

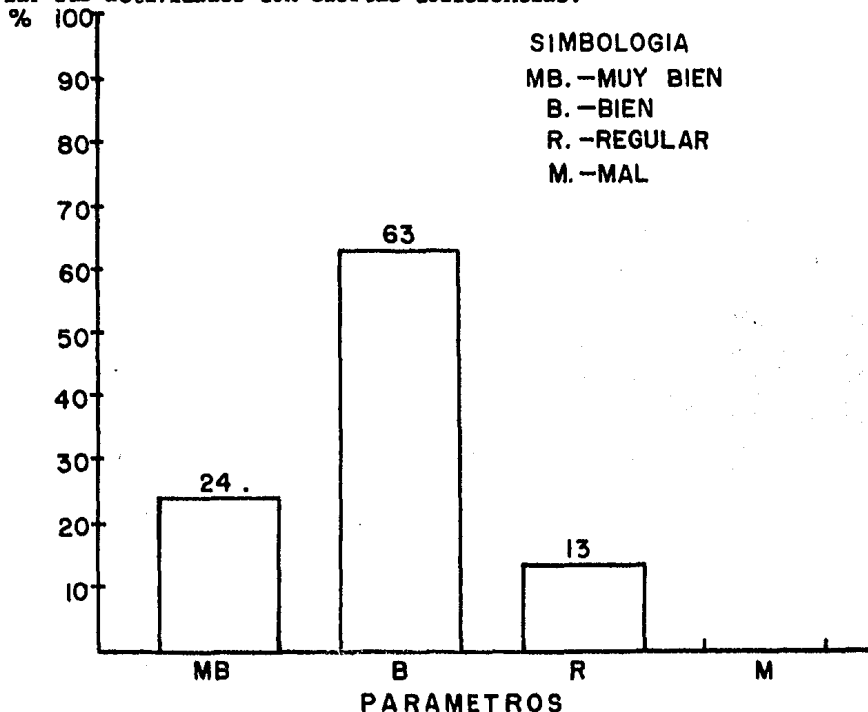
2) ¿Cómo cree usted realizar sus actividades?

#### FINALIDAD.

Identificar la eficiencia con que el personal cree desarrollar sus - actividades, con el propósito de medir su desempeño.

#### RESULTADOS.

De acuerdo a la información obtenida se observó que el 63% de la población encuestada, está realizando en forma adecuada sus actividades, es decir, cumple con las funciones normales que su puesto requiere; en tanto que, el 24% considera desarrollar en una mejor forma sus labores, mientras que una mínima parte (13%) tiende a realizar sus actividades con ciertas deficiencias.



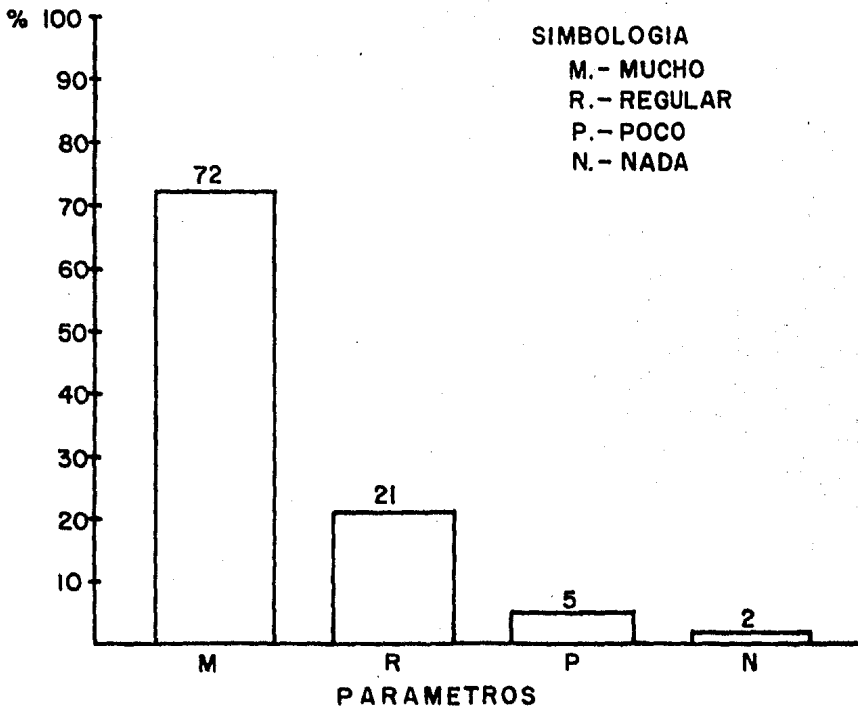
### 3) ¿Le gusta su trabajo?

#### FINALIDAD.

Determinar si el personal se siente identificado con su puesto y el grado de aceptación hacia el.

#### RESULTADOS.

Se observó que el 72% del personal está conforme con el trabajo desempeñado y que un 21% lo siente poco motivante, o bien, tiene otras perspectivas, por último a una minoría del 7% le es indiferente.



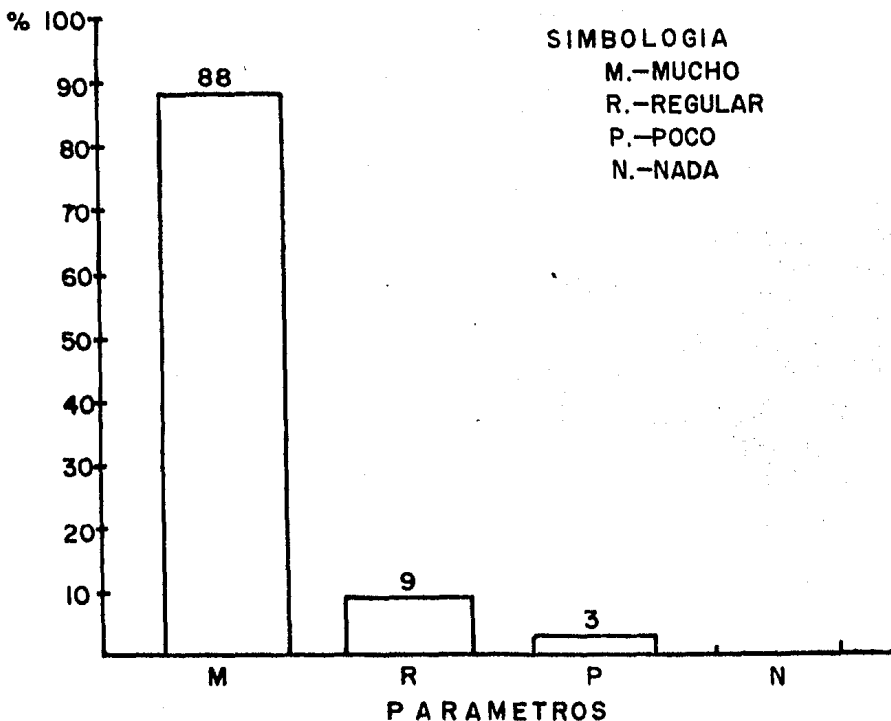
4) ¿Considera importante su trabajo?

FINALIDAD.

Detectar si el personal tiene conocimiento de la relevancia que trae consigo el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

RESULTADOS.

En este caso, el 88% del personal encuestado considera su trabajo relevante; el 9% demuestra menor conocimiento de la trascendencia de sus labores y, el personal restante que equivale al 3%, no tiene idea clara del trabajo que realiza.



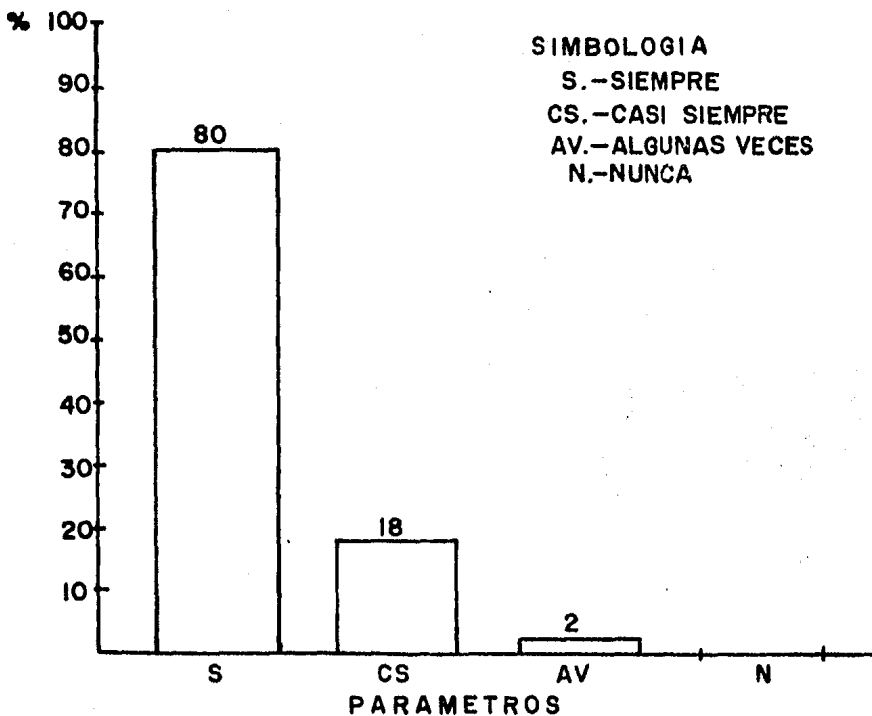
5) ¿Cumple con el total de labores asignadas?

**FINALIDAD.**

Determinar el rendimiento del personal al realizar sus funciones, -- así como la frecuencia de su realización.

**RESULTADOS.**

Se denota que el 2% del personal, ocasionalmente realiza su trabajo en forma total, mientras que el 18% esporádicamente desatiende sus actividades y el 80% restante cumple plenamente con ellas.





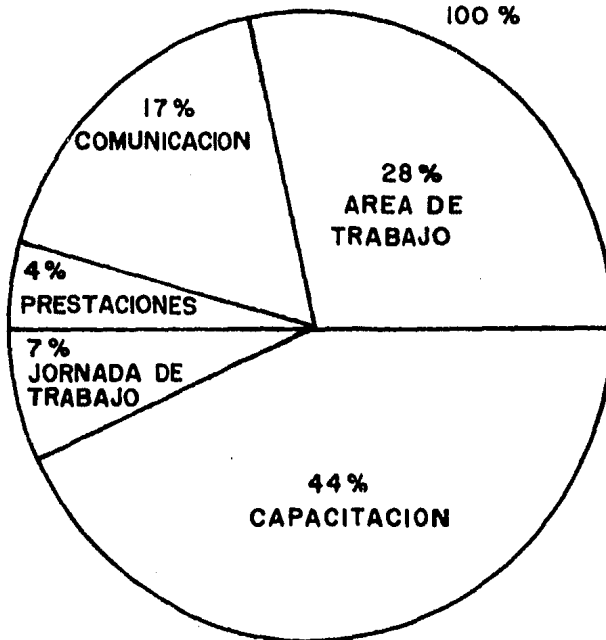
6) ¿Si deseara mejorar el desarrollo de sus labores, a que le daría mayor importancia?

**FINALIDAD.**

Determinar los requerimientos del personal en cuanto a: Area de Trabajo, Comunicación, Jornada de Trabajo, Prestaciones, y Capacitación, con el objeto de aumentar la eficiencia en la realización de sus labores.

**RESULTADOS.**

Aquí se observó que un 44% del total del personal considera que, para mejorar su trabajo le es necesaria una Capacitación, un 28% del mismo universo le da mayor relevancia al Area de Trabajo, un menor porcentaje (17%) considera importante la Comunicación, en tanto que el 4% y 7% restante, le da prioridad a las Prestaciones y Jornada de Trabajo respectivamente.



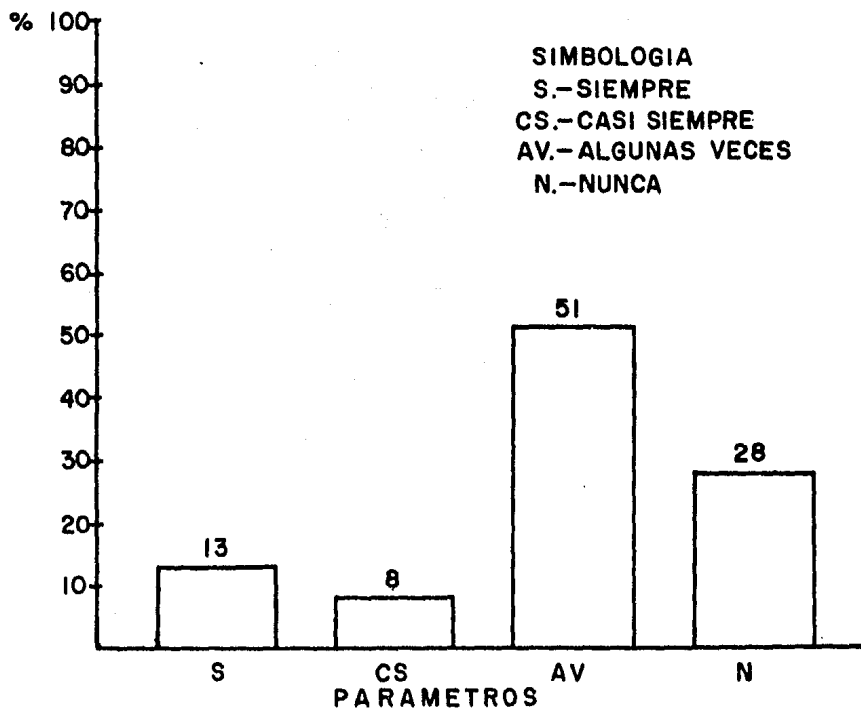
7) ¿Realiza usted funciones extras a las ya asignadas?

**FINALIDAD.**

Determinar la suficiencia o insuficiencia de personal en cada área de trabajo, así como la existencia de programas de actividades.

**RESULTADOS.**

Se observó que un 51% esporádicamente realiza otras funciones fuera de las normales, siendo solo un 21% quienes constantemente efectúan diversas actividades extras, y el 28% restante, se dedica a las funciones asignadas dentro del puesto que ocupan.



8) ¿A que problema se enfrenta comunmente para el desarrollo de su trabajo?

9) ¿De qué manera resuelve dichos problemas?

#### FINALIDAD.

Determinar la problemática existente, en la realización de las actividades dentro de cada departamento, así como las soluciones implementadas por el personal.

#### PROBLEMATICA POR UNIDAD DEPARTAMENTAL.

#### SOLUCIONES IMPLEMENTADAS.

#### Archivo y Correspondencia.

- |  |   |
|--|---|
| - Espacio reducido.  | - Procurando adaptarse, solicitando la ampliación del lugar, o --<br>también la designación de otro.                          |
| - Falta de una línea telefónica.                                 | - Comunicándose por otros medios -<br>al exterior, para tratar asuntos<br>relativos al área, y solicitando<br>su instalación. |
| - Falta de responsabilidad y co-<br>laboración entre compañeros. | - Realizando las funciones en for-<br>ma individual e independiente.  |

#### Control de Bienes.

- |  |  |
|--|--|
| - Mal manejo de los bienes por -<br>parte de las áreas que respon-<br>den a su custodia. | - Con el levantamiento de los in-<br>ventarios en toda la Delegación,<br>y sugiriendo la implantación de-<br>controles en las diversas áreas-<br>supervisadas. |
| - Marcada tendencia burocrática-<br>del personal.  | - Adaptándose al sistema.  |

PROBLEMATICA POR  
UNIDAD DEPARTAMENTAL.

SOLUCIONES  
IMPLEMENTADAS.

- Desorganización en general.
- Procurando realizar las funciones asignadas, de la manera que se piensa que es conveniente.

Servicios Especiales.

- Bajo presupuesto para solventar gastos imprevistos.
- Con desembolsos personales, en forma provisional.
- Falta de cooperación de algunos compañeros.
- Solicitando ayuda a personas que no tienen cargas de trabajo.
- Retraso en el cumplimiento de las demandas de mantenimiento.
- Improvisando según el caso.
- Excesivas cargas de trabajo.
- Procurando sacar el trabajo parcialmente.

Transportes y Combustibles.

- Retraso en la recepción de documentos.
- Solicitando con oportunidad la documentación necesaria, para realizar el trabajo.
- Mala delimitación de funciones.
- En coordinación con otras personas, realizar funciones específicas.
- Excesivas cargas de trabajo.
- Solicitando apoyo a los compañeros y dándole mayor tiempo.
- Falta de información para sacar el trabajo oportunamente.
- En los casos que se pueda avanzar en el trabajo requerido y/o esperar a que la información esté completa.

PROBLEMATICA POR  
UNIDAD DEPARTAMENTAL

SOLUCIONES  
IMPLEMENTADAS.

- Insuficiencia de equipo y material de trabajo.
- Espacio reducido.
- Inadecuada identificación de los vehículos.
- Utilizando sólo los recursos disponibles y solicitándolos.
- Adaptándose a las condiciones del medio.
- Acudir a los registros actuales o en su defecto ver los vehículos.

Taller Mecánico.

- Espacio reducido e inadecuado.
- Insuficiencia de equipo y herramienta adecuada.
- Comunicación inadecuada entre los compañeros y el jefe.
- Excesivas cargas de trabajo.
- Falta de información sobre el estado de los vehículos.
- Extravío de herramienta y reparaciones.
- Inadecuado suministro de reparaciones.
- Trabajando ocasionalmente fuera del taller.
- Realizando el trabajo con la herramienta y equipo disponible, solicitando en calidad de préstamo, o bien, improvisando los mismos.
- Trabajando en forma individual e independiente.
- Ir sacando el trabajo con los recursos disponibles.
- Solicitando la orden de reparación respectiva, y realizando una inspección a la unidad.
- Localizarla, o en su defecto, solicitar su reposición.
- Esperar a que surtan los requerimientos para cada reparación.

PROBLEMATICA POR  
UNIDAD DEPARTAMENTAL.

SOLUCIONES  
IMPLEMENTADAS.

- Insuficiencia de material y -- utensilios de limpieza.
- Requiriendo al jefe inmediato lo necesario.

Intendencia.

- Irregularidad del horario.
- Proponiendo la implantación de - controles adecuados y llegando a la hora indicada.
- Falta de coordinación para -- realizar las labores de aseo.
- Realizando solo el aseo a deter- minadas áreas.
- Falta de cooperación en las - áreas que requieren más perso- nal.
- Se realizan las labores durante- todo el día.
- Insuficiencia de materiales y equipo de aseo.
- Realizando la limpieza con los - recursos disponibles, y solici- tando el aprovisionamiento.
- Obstaculización de la limpie- za por la mala distribución - de los muebles.
- Moviéndolos periódicamente.
- Excesivas cargas de trabajo.
- Solicitando una correcta delimi- tación de funciones y distribu- ción de las áreas.
- Asignación de tareas extras.
- Llevándolas a cabo.
- Insuficiente personal en al- gunas áreas.
- Solicitando la colaboración del- personal disponible.

PROBLEMATICA POR  
UNIDAD DEPARTAMENTAL.

SOLUCIONES  
IMPLEMENTADAS.

Vigilantes.

- Impertinencia e influentismo por parte de los usuarios de los estacionamientos de la De legación.
- Ignorando las situaciones y en algunos casos portandose agresivamente.
- Deficiencia en el alumbrado.
- Utilizando lámparas de mano.
- Interferencia de vendedores -- ambulantes.
- Pidiéndoles la autorización o -- permiso respectivo.
- Salida de los Biénes Muebles, - sin justificación.
- Solicitando la autorización, y/o resguardo de los mismos.
- Jornada de trabajo prolongada.
- Solicitando más personal que cubra varios turnos.

10) ¿Desearía tomar algún curso de capacitación?

FINALIDAD.

Describir las inquietudes y necesidades de capacitación, con el fin de lograr una autorealización, así como, el mejor desempeño de sus labores.

RESULTADOS.

Para esta pregunta se obtuvo que 3/4 partes del personal, se interesa por tomar algún curso que los capacite y/o adiestre; para el resto del personal, esta posibilidad no le es interesante. De entre los cursos solicitados se distinguen dos tipos de requerimientos, -- por un lado, aquellos relacionados con el puesto desempeñado, y por otro, aquellos que les permitirá obtener un mejor desarrollo personal.

A continuación mencionaremos los cursos que con mayor frecuencia han sido solicitados, en las diferentes áreas de la Subdirección:

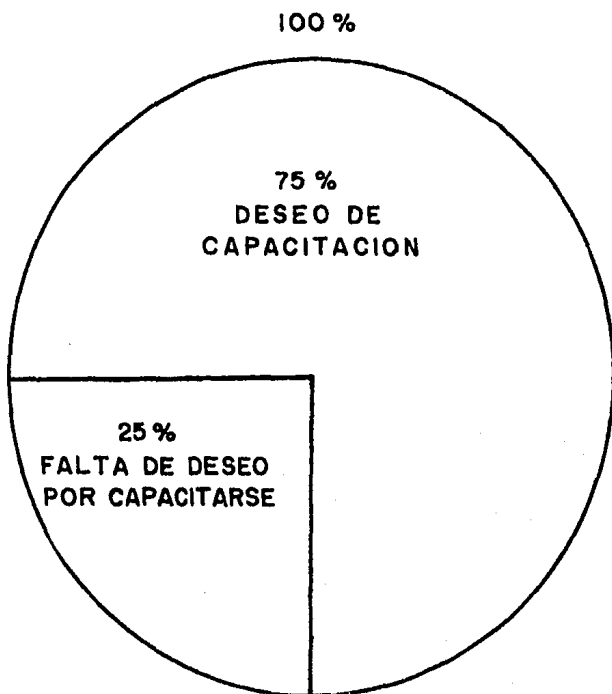
PARA EL PUESTO.

- Administración General y Contabilidad.
- Actualización Secretarial.
- Archivo y Correspondencia.
- Reglamentación.
- Mecánica General.
- Electricidad.
- Carpintería.
- Pintura Automotriz.
- Hojalatería.
- Electrónica Automotriz.
- Mercadotecnia.
- Dibujo Gráfico.
- Taquimecanografía.
- Ortografía y Redacción.

PARA EL DESARROLLO PERSONAL.

- Relaciones Humanas.
- Personalidad.
- Defensa Personal.
- Idiomas.
- Repostería.
- Belleza.
- Educación Física.
- Primeros Auxilios.
- Alfabetización.





11) Diga usted alguna (s) idea (s) para mejorar su trabajo.

12) ¿Cómo la (s) llevaría a cabo?

13) ¿Qué beneficio obtendría?

#### FINALIDAD.

Descubrir las inquietudes, sugerencias, y/o proposiciones del personal, para el mejor funcionamiento de las actividades que se deben de desarrollar, así como los medios necesarios y beneficios que se obtendrían.

De acuerdo a estas preguntas los resultados nos muestran, una serie -

de ideas y sugerencias, encaminadas a desarrollar más eficientemente su trabajo, así como los beneficios que se pueden obtener.

#### SUGERENCIAS.

#### BENEFICIOS.

##### Archivo y Correspondencia.

- |   |   |
|---|---|
| - Proporcionar un mantenimiento continuo, a las máquinas fotocopadoras. | - Mejor funcionamiento y menor <u>acu</u> mulación del trabajo. |
| - Establecer un mejor horario - que cubra las necesidades del servicio. | - Brindar un mejor servicio al <u>u</u> uario.                  |
| - Rotación del personal, a través de los diferentes puestos.            | - Mayor capacidad para desempeñar diferentes <u>funciones</u> . |

##### Control de Bienes.

- |  |   |
|--|---|
| - Formulación de un programa de trabajo. | - Eficiencia en el trabajo.   |
| - Programa de motivación.                | - Despertar mayor <u>creatividad</u> e <u>in</u> terés del personal hacia su <u>trabajo</u> . |

##### Servicios Especiales.

- |   |   |
|---|---|
| - Simplificación de <u>tr</u> amites.   | - Mayor tiempo disponible y <u>dis</u> minución de <u>papeleo</u> .   |
| - Mayor <u>cooperación</u> y <u>compromi</u> so en el trabajo.  | - Mayor <u>eficiencia</u> en el trabajo.  |
| - Contar con unidades <u>móviles</u> - en mejores condiciones, y con la <u>herramienta</u> necesaria. | - Brindar un mejor servicio, así - como <u>solucionar</u> problemas <u>me</u> cá <u>n</u> icos <u>menores</u> . |

## SUGERENCIAS.

- Establecer un programa de mantenimiento preventivo para -- los vehículos.
- Clarificar las líneas de autoridad.
- Contar con la documentación - en regla de los vehículos.

## BENEFICIOS.

- Incrementar la durabilidad de -- los vehículos, así como su buenfuncionamiento.
- Mayor coordinación de las actividades asignadas.
- Evitar al máximo problemas de -- tránsito.

## Transportes y Combustibles.

- Contar con el material y equipo de trabajo requerido.
- Establecer mejores sistemas - de control.
- Elaborar formas administrativas funcionales.
- Realizar reuniones periódicas en la Unidad Departamental.
- Depurar información obsoleta- en los archivos.

- Trabajo más rápido y eficiente.
- Tener un mejor seguimiento de -- las actividades a desarrollar.
- Mejorar la descripción y control de las actividades.
- Mayor comunicación e integración entre el personal.
- Contar con un archivo actualiza- do y espacio disponible.

## Taller Mecánico.

- Contar con la herramienta, refacciones y material suficiente.
- Cubrir el área destinada a reparaciones.

- Mayor productividad y eficiencia en el trabajo.
- Protección ambiental del perso-- nal y de las unidades móviles.

## SUGERENCIAS.

- Mayor cooperación entre el personal.
- Contar con equipo de seguridad.
- Mayor especialización en las funciones desempeñadas.

## BENEFICIOS.

- Mayor fluidez y disminución de conflictos entre el personal.
- Protección del personal, equipo e instalaciones.
- Reparaciones de mayor calidad.

## Intendencia.

- Contar con más personal.
- Disponer de mayor equipo y material de limpieza.
- Proporcionar un lugar específico para guardar objetos personales, así como material de limpieza.
- Mejor desempeño de las actividades de limpieza.
- Se obtendría una mejor realización de esta actividad.
- Mayor seguridad en el resguardo de los artículos, y mejor presentación del área de trabajo.

## Vigilantes.

- Instalar caseta de vigilancia en estacionamiento anexo al edificio.
- Mejorar el alumbrado e instalar una línea telefónica en el estacionamiento más distante.
- Protección y mejor desempeño de los vigilantes.
- Mejor vigilancia y estar en posibilidades de entablar comunicación con la Subdirección.

14) ¿Qué actitud adopta usted cuando se le presenta un problema de trabajo?

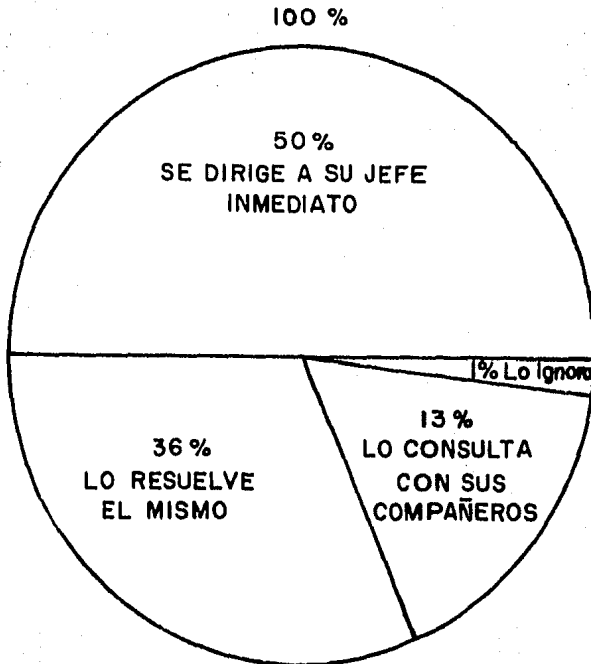
## FINALIDAD.

Detectar la iniciativa que posee el personal, para la solución de --

problemas propios del trabajo que realiza.

**RESULTADOS.**

Se observó que un 50% del personal encuestado adopta una postura de dependencia del jefe ante los problemas, un 36% cuenta con la capacidad necesaria para resolverlos personalmente y un 14% prefiere pedir asesoría a sus compañeros.



## ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION REFERENTE A FUNCIONAMIENTO.

A raíz de los resultados obtenidos, podemos establecer una serie de afirmaciones, respecto al funcionamiento de la Subdirección encuestada.

En primer lugar, se observa que en términos generales la realización de las actividades es adecuada, más no óptima, dada la existencia de ciertos inconvenientes en el área de trabajo, como por ejemplo, espacios reducidos, la distribución del mobiliario, falta de comunicación y coordinación, entre otros.

En la Subdirección se padece con frecuencia, la existencia de excesivas cargas de trabajo en las distintas Unidades que la integran y éstas, según la información obtenida, son resultado de una inadecuada y en algunos casos, nula programación de las actividades a realizar.

Otro indicador, es el referente a que no todo el personal conoce con precisión, el "por qué" de su trabajo, siendo esto reflejo de la falta de comunicación e información que se les brinda.

Uno de los aspectos importantes a considerar, es el del deseo del personal, de enriquecer su trabajo y lograr una mayor superación, a través de los cursos de capacitación y adiestramiento solicitados por medio de esta encuesta; cabe hacer notar a este respecto, el poco interés demostrado por las autoridades para apoyar estas requisiciones, ya que aún cuando en múltiples ocasiones anteriores se han realizado encuestas, con tal de detectar estas necesidades de capacitación, son nulos los resultados logrados a la fecha.

Otro punto es el referente a la utilización de formatos para el con-

trol de las actividades desempeñadas, que al no ser los más idóneos, ocasionan deficiencias en la información manejada, además de que provocan ciertos inconvenientes para la Unidad de Archivo, Fotocopiado y Correspondencia.

Se encontró la existencia de una identificación aceptable del personal con su puesto; así como la consideración de que su trabajo es relevante, aún cuando a la fecha no ha habido ningún interés por establecer un proceso adecuado de motivación, que consolide en mayor grado estos conceptos.

#### RECURSOS MATERIALES.

- 1) ¿Cuénta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?
- 2) ¿Se le proporciona oportunamente el material que solicita?

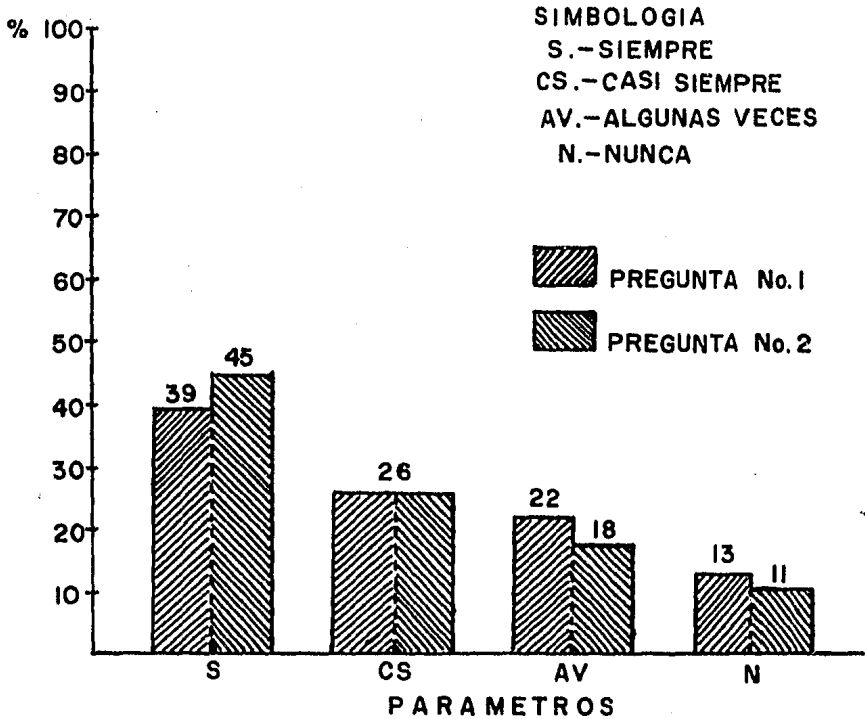
#### FINALIDAD.

Conocer la disponibilidad de los utensilios indispensables para llevar a cabo las funciones encomendadas, así como la oportunidad con que se proporcionan los mismos al ser requeridos.

#### RESULTADOS.

- 1) Se encontró que un 39% de la población encuestada, considera que si cuenta con los utensilios necesarios para realizar sus labores; - un 26% determina que existe cierta deficiencia en este renglón; el - 22% muestra inconformidad al respecto, y por último, el 13% restante manifiesta la nula disponibilidad de los mismos.
- 2) A este respecto, el 45% del personal, observó que invariablemente recibe a tiempo el material que requiere; el 26% casi en la mayoría de las ocasiones; un 18% en menor proporción y el 11% restante, men-

ciona no recibir el material con oportunidad.



**ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION REFERENTE A RECURSOS MATERIALES.**

La mayoría del personal manifestó contar con los utensilios suficientes para realizar su trabajo, sin embargo, cabe mencionar que pudimos constatar en base a la investigación realizada, que en la mayoría de las veces, solo se proporciona al personal los recursos disponibles al momento, disminuyendo en parte las carencias que se presentan; asimismo se observó que en ocasiones el personal, al no proporcionárseles el material requerido busca, en la medida de lo posible, sustituirlos por otros que se tienen en ese momento. Según lo anterior, es evidente que el proceso de adquisición y suministro de los materiales solicitados, no es tan ágil y oportuno como debiera ser.



Respecto al mobiliario y equipo de oficina, éstos no tienen la funcionalidad requerida debido al uso y al tiempo en que fueron adquiridos.

Por último, en relación a las unidades móviles designadas para la --transportación, tanto de personal como de mobiliario y equipo, se encuentran en malas condiciones dado el constante uso que se les dá, y la falta de un adecuado mantenimiento a las mismas.

### RELACIONES INTERPERSONALES.

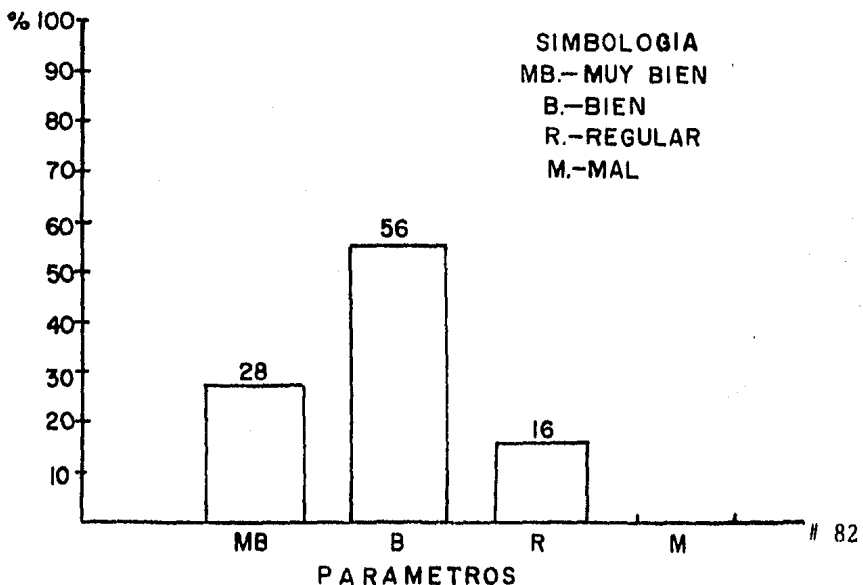
1) ¿Cómo es su relación de trabajo con el resto de sus compañeros?

#### FINALIDAD.

Detectar las relaciones interpersonales que se dan en el área de trabajo.

#### RESULTADOS.

La información obtenida muestra que la relación interpersonal predominante es armoniosa en 56%, mientras que el 28% afirma tener una mayor integración entre sus compañeros y el resto, 16%, consideró mantener una relación casi indiferente.



2) ¿Acostumbra ponerse de acuerdo con sus compañeros para realizar su trabajo?

3) ¿Existe cooperación entre usted y sus compañeros?

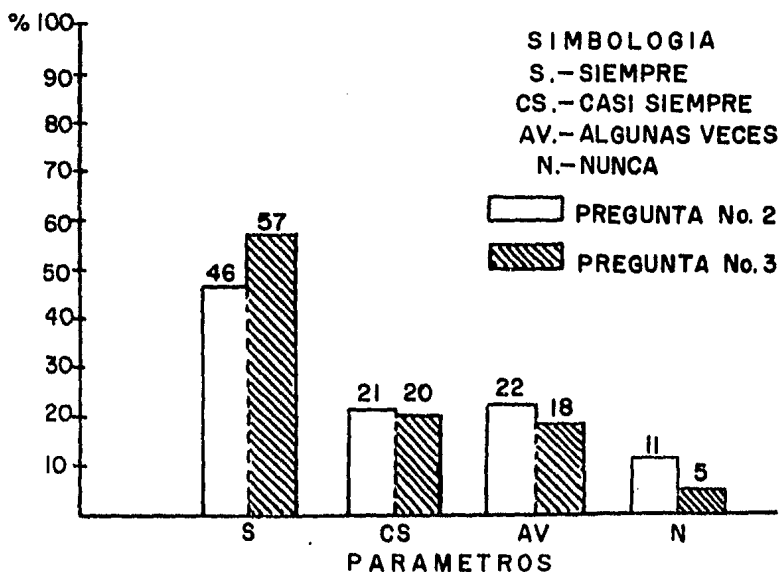
#### FINALIDAD.

Detectar el grado de cooperación e integración de los trabajadores, en cuanto a las funciones que desarrollan.

#### RESULTADOS.

2) La información refleja que en la generalidad de las ocasiones, -- 46%, existe plena cooperación al realizar las labores, en tanto un 21% manifestó tenerla en menor grado, el 22% afirmó que esporádicamente existe coordinación, y por último el 11% niega tener acuerdo alguno.

3) Se estima que poco mas de la mitad (57%) del personal encuestado, desarrolla sus labores en un ámbito cooperativo, en tanto que un 20% reflejó un grado de participación en menor escala que el anterior, - por otro lado, un 18% considera que ocasionalmente se presenta esta situación, y finalmente una mínima proporción del 5% afirma la inexistencia de cooperación.



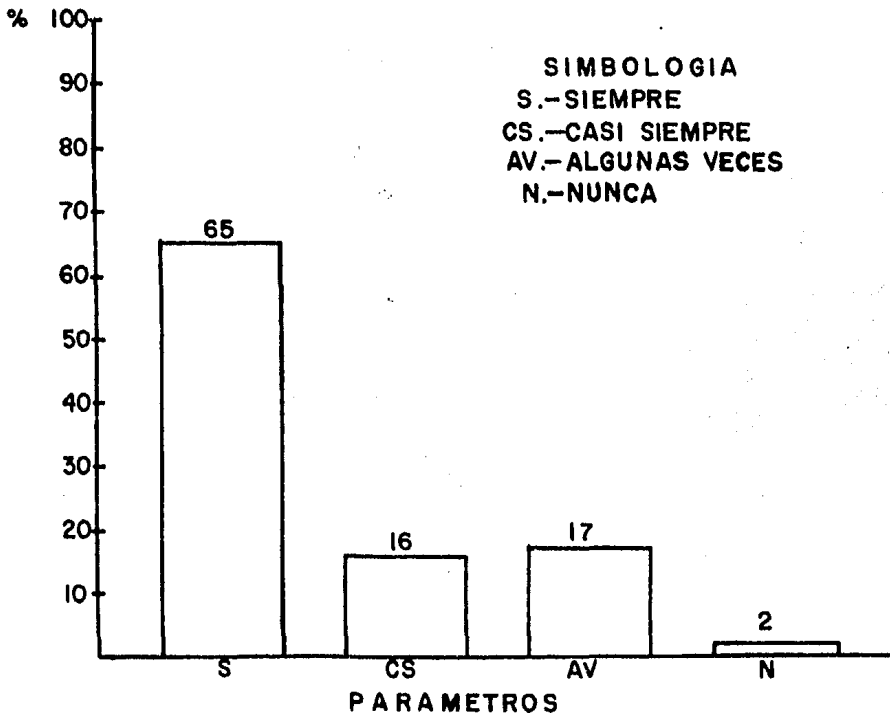
4) ¿Usted comunica a su jefe inmediato, los problemas a que se enfrenta al realizar su trabajo?

**FINALIDAD.**

Determinar si la línea de comunicación entre los niveles jerárquicos existentes, es la adecuada.

**RESULTADOS.**

Se vislumbra que un 65% acostumbra informar a su superior las complicaciones a que se enfrenta; en un porcentaje menor, o sea, 16% sucede lo mismo la mayoría de las veces, por otro lado, tenemos que, ocasionalmente el 17% notifica sus dificultades de trabajo, y finalmente una mínima parte del 2%, nunca lo hace.



## ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION REFERENTE A RELACIONES - INTERPERSONALES.

Los resultados obtenidos nos señalan que la interrelación entre el personal de la Subdirección, es hasta cierto punto adecuada; al respecto cabe mencionar que existen algunos indicadores que nos muestran ciertas situaciones irregulares, como es el caso de la inexistencia de un apoyo completo, de las Unidades Departamentales hacia los objetivos de la Subdirección; por otro lado, se detecta que existe un aislamiento parcial, entre el total de dichas unidades y aún dentro de cada una de ellas, entre el personal que las conforma.

De lo expuesto anteriormente se deriva, que hay una inconsistencia por parte de la Subdirección, en cuanto a la clarificación de objetivos y funciones que han de desempeñar sus unidades, así como en el interés de promover el desarrollo de actividades, que coadyuven a una mayor integración entre el personal.

Cabe hacer notar que dadas las circunstancias de no integración, de los niveles superiores dentro de la Subdirección en cuestión, se ocasiona una similar situación en los niveles inferiores, en los cuales, también se detecta la falta de una comunicación adecuada que esté encaminada, hacia el mejoramiento del desempeño de las actividades.

### AREA DE TRABAJO.

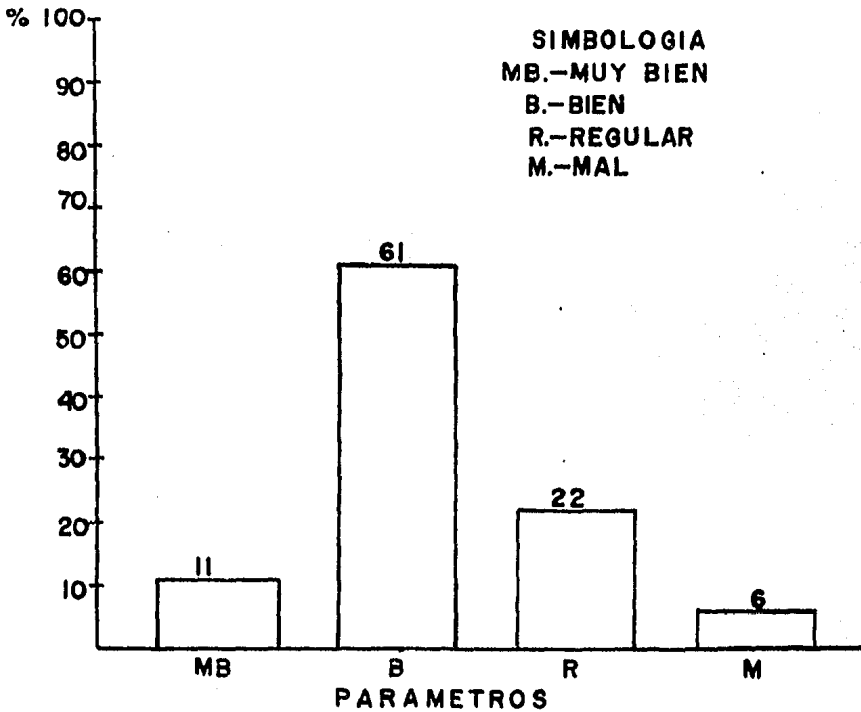
1) ¿Cómo considera usted su área de trabajo?

#### FINALIDAD.

Visualizar la imagen, que en términos generales tiene el trabajador, del área en que labora.

## RESULTADOS.

El 11% del personal encuestado, estima que las condiciones ambientales en que se desenvuelve son óptimas, el 61% las juzga hasta cierto punto aceptables, el 22% las considera medianamente adecuadas y por último, el 6% afirma que tales condiciones son deficientes.



2) ¿Cuáles son las condiciones del lugar en que trabaja? Tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Ventilación.
- Iluminación.
- Espacio.
- Mobiliario.
- Equipo.
- Higiene.
- Distribución.

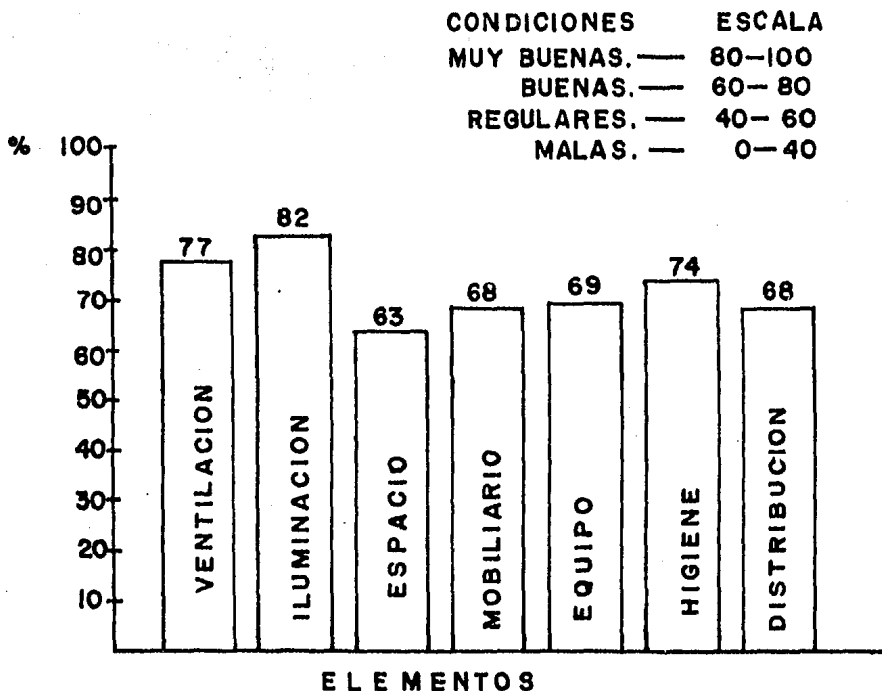
**FINALIDAD.**

Vislumbrar las condiciones ambientales y físicas, que presentan las instalaciones de la Subdirección bajo estudio.

**RESULTADOS.**

La tabla y gráfica siguientes, muestran los porcentajes obtenidos para cada elemento:

<b>ELEMENTOS</b>	<b>VENTILACION</b>	<b>ILUMINACION</b>	<b>ESPACIO</b>	<b>MOBILIARIO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>HIGIENE</b>	<b>DISTRIBUCION</b>
<b>CONDICIONES</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>MUY BUENAS</b>	32	38	8	9	7	11	8
<b>BUENAS</b>	34	40	28	33	48	54	40
<b>REGULARES</b>	22	18	38	48	30	29	35
<b>MALAS</b>	12	4	26	13	15	6	17
	100	100	100	100	100	100	100



#### ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION REFERENTE AL AREA DE TRABAJO.

Aún cuando los resultados obtenidos, muestren que las condiciones -- son buenas, en términos generales, a partir de nuestra propia observación se determinó que no son las idóneas para el buen desempeño de las actividades del personal. Por ejemplo, es fácil detectar que - el espacio disponible es insuficiente, que la distribución no es totalmente adecuada y que existe una mala ventilación debido a las características de las propias instalaciones.

En cuanto a iluminación se refiere, no se denotó ninguna deficiencia, ya que se cuenta con una buena instalación de alumbrado dentro de --

las oficinas de la Delegación, sin embargo, en aquellas áreas expuestas a la intemperie, como por ejemplo el Taller Mecánico, no se tiene el alumbrado suficiente para realizar las funciones a cualquier hora que se requiera.

#### ESTILO DE DIRECCION.

- 1) ¿Cómo considera la relación de trabajo con su jefe inmediato?
- 2) ¿Cuenta usted con el respaldo y la confianza de su jefe para realizar su trabajo?
- 3) ¿Se le reconoce su trabajo?

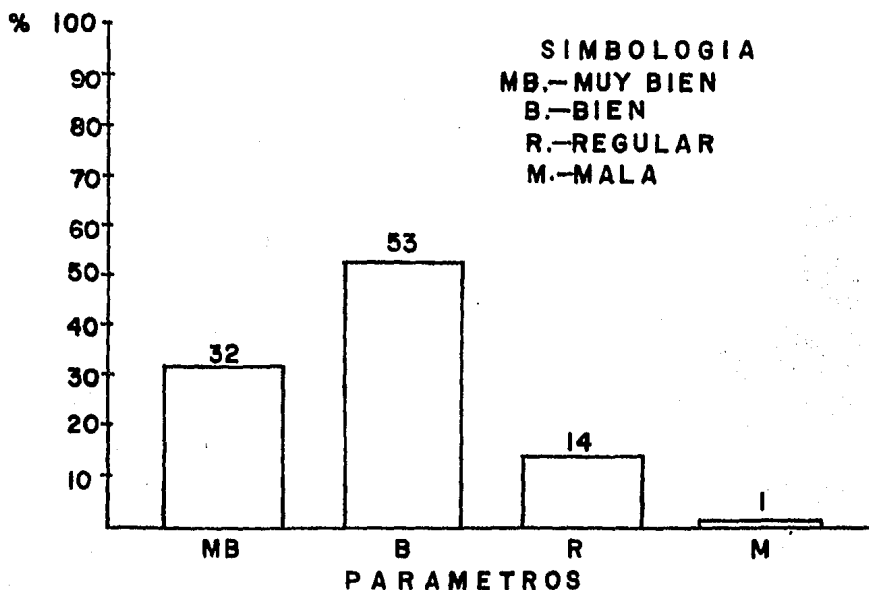
#### FINALIDAD.

Identificar el estilo de dirección manejado por el responsable de cada departamento, a partir de las opiniones emitidas por sus subordinados en cuanto a la relación que existe.

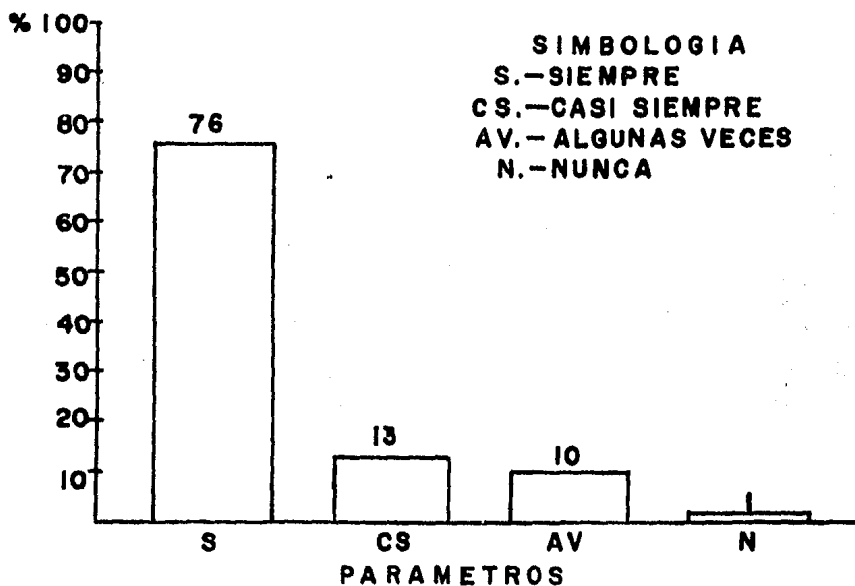
#### RESULTADOS.

1) Se observó que un 53% del personal encuestado, considera aceptable el trato de su jefe inmediato para con él, un 32% considera aún mejor dicha relación, y por último, un 15% mencionó que no es adecuada la misma.





2) Los resultados reflejan que la mayor parte del personal, 76%, --- cuenta con el apoyo absoluto de sus superiores, así mismo que el 13% afirma contar con tal respaldo, pero en menor grado, y por último, - el 11% indica que rara vez se les brinda tal confianza.

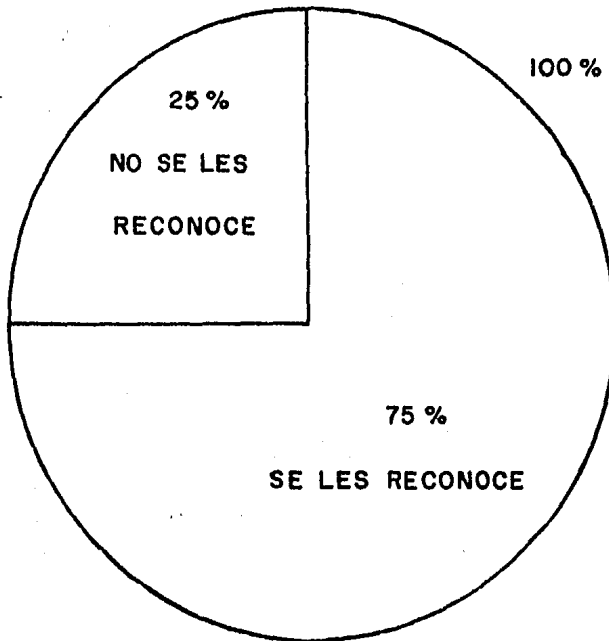


3) El 75% de los encuestados, asevera que en un mayor o menor grado - es valorado el desempeño de su trabajo, en contraposición a esto, el 25% afirma no contar con distinción alguna.

UNIDADES DEPARTAMENTALES.

FORMAS DE RECONOCIMIENTO.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| - Archivo y Correspondencia.  | - Con la aceptación de las ideas - propuestas. Felicitación por -- parte del personal ajeno al área.   |
| - Control de Bienes.          | - Felicitación y agradecimiento en forma verbal y escrita por parte de sus superiores.   |
| - Servicios Especiales.       | - Felicitación personal del jefe - inmediato. Aceptación de ideas, Por gratificaciones.  |
| - Transportes y Combustibles. | - Felicitaciones escritas y verbales del jefe inmediato.   |
| - Taller Mecánico.            | - Concesión de permisos oficiales- en forma personal. Agradecimien- to en forma personal. Otorgando mayor responsabilidad, permisos- y justificaciones.                                    |
| - Intendencia.                | - Agradecimiento verbal y por es-- crito del jefe inmediato. No -- presentandose quejas sobre el -- trabajo. Con estímulos por par- te del D.D.F. Otorgando permi-- sos y justificaciones. |
| - Vigilantes.                 | - Agradecimiento y felicitación -- verbal y por escrito del jefe in- mediato. No presentandose llama- das de atención por el desempeño laboral.  |



4) ¿Que tipo de liderazgo cree usted manejar: Indiferente, Autoritario, Autoritario-Democrático ó Democrático?

**FINALIDAD.**

Identificar el estilo de dirección, que según el responsable de cada departamento, cree manejar.

**RESULTADOS.**

Se determinó que el 50% de los directivos, considera utilizar un estilo de dirección Autoritario-Democrático, y el 50% restante, se --- identifica con el Democrático.

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION REFERENTE A ESTILO DE -- DIRECCION.**

En cuanto al estilo de dirección utilizado por el personal de supervisión y directivo, observamos que la tendencia general es hacia el Autocrático, ya que normalmente se efectúan las actividades a partir

de los lineamientos que ellos imponen, sin considerar, salvo raras - excepciones, las sugerencias y opiniones de sus subordinados. Cabe aclarar que los resultados de la encuesta, indican algo contrario a lo anteriormente dicho, sin embargo, a partir de nuestra observación, pudimos constatar esta afirmación.

Otro aspecto detectado en los niveles directivos, fué el de la falta de una clara delimitación de las líneas de autoridad, lo cual produce en ocasiones, conflictos interpersonales y un incorrecto cumplimiento de las órdenes emitidas, con motivo de las duplicidades de -- mando, que tienen lugar por esta situación.

### 3.7 VALIDACION DE LA HIPOTESIS.

Una vez determinada la situación existente en la Subdirección de Ser- vicios Generales, nos encontramos en posibilidad de afirmar, que si- es factible elaborar un Programa de Desarrollo Organizacional, que - coadyuve a alcanzar en forma más óptima el logro de sus objetivos, y a su vez, confirmamos nuestra hipótesis planteada.

Esta afirmación tiene su fundamento, en la característica esencial - del Desarrollo Organizacional, de ser adaptable y aplicable a cual- - quier tipo de entidad, sea esta perteneciente al Sector Público o -- Privado, ya que su principal atención se centra en el Recurso Humano que las compone.

Aunado a esto y observando las particularidades que guarda la Subdi- rección, se detectó un notable interés por parte del personal por -- que se realizara un cambio que mejorara la situación actual.

## CAPITULO IV PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### 4.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Una vez realizada la investigación de campo y aprobada nuestra hipótesis, concluimos que es plenamente posible llevar a cabo esfuerzos que tiendan a lograr un Desarrollo Organizacional en forma integral.

Si bien es cierto que en la actualidad, la utilización de ésta técnica se da en mayor grado dentro de la Iniciativa Privada, no cabe duda que también es utilizada en Entidades Públicas, esto lo confirman los ejemplos citados, en el Capítulo II de éste trabajo.

Para estar en posibilidades de implantar un proceso de Desarrollo Organizacional, se debe contar con un programa adecuado que involucre las diversas actividades que han de efectuarse, con el fin de lograr un cambio que dé mejores resultados en sus operaciones.

Esencialmente un proceso de Desarrollo Organizacional se compone, - según Paul R. Lawrence, <sup>(9)</sup> de 4 etapas o fases, las cuales se encuentran interconectadas; estas son:

- 1° Diagnóstico.
- 2° Planeación de Estrategias.
- 3° Ejecución de las Estrategias.
- 4° Evaluación.

1° El Diagnóstico constituye la etapa inicial del proceso de Desarrollo Organizacional, y permite conocer la situación actual de la organización, con el fin de identificar las causas de los problemas

---

(9) Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch. "Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y Acción", Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A., Bogotá, 1973, Pág. 91-96.

y sus interrelaciones; así mismo en base a la información obtenida, se plantean las etapas de acción, de acuerdo al cambio esperado. - Esta fase la realizamos durante nuestra investigación de campo.

2° La segunda etapa del proceso, es la Planeación de Estrategias, - que consiste en determinar como se van a realizar las acciones de - cambio, de acuerdo a la situación o cambio esperado. Cuando se -- dispone de varias alternativas de acción, estas se pueden comparar - entre sí y aquella que ofrezca las mejores posibilidades de éxito, - deberá ser seleccionada para su ejecución. Esta fase constituye - nuestro principal objetivo, en este trabajo de investigación.

3° La tercera etapa es la Ejecución de las Estrategias, en donde se - traslada el plan seleccionado al comportamiento real, es decir, la - realización de la acción planeada. La Ejecución generalmente nece - sita seguir una secuencia en el tiempo. Se deben hacer revisiones - frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado.

4° Por último la Evaluación, que a la vez es la primera fase de un - nuevo ciclo o proceso, consiste en comparar los resultados reales - con las metas planeadas, y realizar el Diagnóstico de las discrepan - cias y de sus causas.

Estas dos últimas etapas del proceso, constituyen la parte en que - los directivos toman la decisión y el compromiso para seguir llevan - do a cabo la ejecución del programa propuesto, o efectuar las modi - ficaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos.

La característica principal de un programa de este tipo, es la de - ser considerado como un ciclo totalmente dinámico, esto es, que al - referirse a esta técnica no puede hablarse de un tiempo determinado, - sino de un proceso indefinido que debe tener la capacidad de reno - varse por sí mismo.

Es conveniente recordar, que la intención de nuestro trabajo es en primera instancia, determinar si es o no factible aplicar el Desarrollo Organizacional dentro de una Delegación Política, aspecto -- que hemos afirmado, y en segundo lugar, proporcionar los elementos-- necesarios a través de un Programa, en donde propondremos una serie de estrategias de cambio, las cuales fueron planteadas en función - de la problemática detectada. Cabe aclarar que la ejecución de estas estrategias, dependerá de la decisión de los directivos para -- llevarla a cabo.

El programa que sugerimos, encuentra su aplicación específicamente en la Subdirección diagnosticada y debe contemplarse como una prueba piloto solamente, y no como un programa generalizado para toda - la Delegación.

Los aspectos que consideraremos dentro del programa, para poder determinar un esquema de las situaciones prevalecientes en el área bajo estudio, son los referentes a Funcionamiento, Recursos Materia-- les, Relaciones Interpersonales, Area de Trabajo, y Estilo de Direc-- ción, en donde en cada uno de éstos se identifica la problemática - más relevante encontrada en el diagnóstico, y a la vez, mostraremos las causas que la originan y los efectos que se espera se produz--- can.

Una vez analizadas las causas y efectos de dicha problemática, se - plantean una serie de estrategias de cambio, las cuales se deberán de aplicar en un tiempo estimado, para poder obtener los beneficios esperados.

Posteriormente a la aplicación de cualquiera de las estrategias de cambio enunciadas para cada aspecto, se deberá llevar a cabo la ---

evaluación correspondiente, en función de los logros alcanzados, - así como las modificaciones que se consideren pertinentes del plan trazado. Tal evaluación será efectuada por los responsables de - la aplicación del siguiente Programa, realizando una comparación - de los resultados obtenidos, contra los beneficios previamente establecidos.



PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.2 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE FUNCIONAMIENTO.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Cierta grado de desconocimiento sobre el objetivo del trabajo que realiza el personal.	-Falta de información de los jefes sobre los propósitos del trabajo desempeñado.	-Ineficiencia al realizar las actividades encomendadas.	-Crear canales de comunicación tanto en forma vertical (jefe-empleado) así como horizontal (entre-empleados.	Continuo	-El trabajador conocerá las repercusiones que puede tener su trabajo, así como no ignorar el porqué de lo que hace.
	-Falta de interés por conocer la trascendencia de su trabajo.	-Irresponsabilidad al hacer el trabajo.	-Dar a conocer los objetivos específicos por área a los empleados mediante manuales de procedimientos que deberán estar sujetos a actualización constante.	Continuo	-Conociendo los objetivos, el trabajador sabrá que grado de importancia tiene su trabajo para el logro de los mismos.
	-Carencia de un documento que especifique claramente los procedimientos a seguir en el desarrollo de las actividades.	-Pasividad ante el trabajo por desarrollar.			-Claridad en el desempeño de las actividades y delimitación de funciones.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE FUNCIONAMIENTO.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Excesivas cargas de trabajo.	-No contar con un documento que señale en forma adecuada los planes y proyectos.	-Descontento por parte del personal.	-Fijar un programa que establezca específicamente los planes y proyectos a realizar por área.	Continuo	-Lograr una mayor continuidad en el trabajo.
	-Suspensión de las actividades por demandas imprevistas.	-Conflictos interpersonales.			-Identificación de las responsabilidades de cada área y eliminación de conflictos.
	-Falta de capacidad para realizar las actividades.	-Realización de las actividades encomendadas.	-Buscar un mayor compromiso del personal para la consecución de los objetivos.	Continuo	-Mayor conocimiento del trabajo así como aumentar la eficiencia en la realización del mismo.
		-Acumulación del trabajo pendiente de realizar.	-Buscar una mejor asignación de las actividades.	Inmediato	-Se logrará evitar duplicidad y ambigüedades en las actividades desarrolladas.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE FUNCIONAMIENTO.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Alto índice de rotación del personal (contratación y separación de la Dependencia.	-Falta de integración del personal hacia la Institución.	-Interrupción de las actividades.	-Implementar un programa de inducción al personal.	Continuo	-Identificación de los objetivos particulares con los institucionales.
	-Inadaptabilidad del personal en el ambiente de trabajo.	-Continuas contrataciones que generan perdida de tiempo.	-Elaboración de un programa de motivación para el personal activo.	Continuo	-Se logrará una mayor integración del personal, así mismo un aumento en su productividad.
	-Inexistencia de un Sistema de reclutamiento y selección adecuado del personal.	-Contratación de personal que carece de las características indispensables que requiere el puesto.	-Realizar un inventario del recurso humano disponible con tal de reubicarlo en el puesto.	Inmediato	-Proporcionar al personal la oportunidad de realizar labores acordes a sus aptitudes y capacidad.
	-Falta de interés y responsabilidad para desempeñar el trabajo encomendado.		-Identificar plenamente la capacidad del personal de nuevo ingreso para cubrir las necesidades del puesto vacante.	Continuo	-Contar con personal idóneo para los puestos existentes.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE FUNCIONAMIENTO.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Inexistencia de capacitación y adiestramiento.	-Falta de una identificación exacta de las necesidades.	-Poca eficiencia en la realización del trabajo.	-Plan General de Capacitación: Detección de necesidades.	Elaboración en dos meses	-Mejor preparación del personal.
	-Funcionamiento inadecuado del departamento establecido para este fin.	-Falta de preparación del personal.	Elaboración de catálogos de cursos.	y	-Mayor eficiencia en la realización de las funciones encomendadas.
	-Desconocimiento y falta de interés de los requerimientos de capacitación y adiestramiento por parte de las autoridades.	-Desaliento de los trabajadores por no tener oportunidad.	Identificación y contactación de instructores. Elaboración de programas de capacitación y adiestramiento (contenido, técnicas didácticas, distribución de tiempo y organización). Implementación de los cursos. Evaluación de la capacitación.	Aplicación en un año.	-Mayor calidad del trabajo.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.3 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RECURSOS MATERIALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Insuficiencia de materiales, herramientas, mobiliario y equipo requeridos para desarrollar las diversas funciones.	-Bajo presupuesto ejercido a la partida correspondiente.	-Aumento en las cargas de trabajo.	-Detectar las necesidades de suministro.	Anual	-Mayor control de las requisiciones autorizadas considerando el presupuesto asignado.
	-Mal uso de los recursos disponibles.	-Suspensión temporal de actividades.	-Establecer controles de Inventarios.	Anual	
	-Suministro inoportuno de los recursos disponibles.	-Hacer uso de los materiales y herramientas disponibles al día.	-Presupuestar en base al registro de suministros.	Anual	-Otorgar responsabilidad a los usuarios sobre condiciones de uso, mantenimiento y cuidado en general.
	-Pérdida o extravío.	-Falta de atención a las requisiciones por parte de las autoridades responsables.	-Consignación de las herramientas de trabajo a los usuarios.	Continuo	

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RECURSOS MATERIALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Poca funcionalidad del mobiliario y equipo para realizar el trabajo requerido.	-Mobiliario y equipo obsoletos.	-Demoras en la realización del trabajo.	-Levantamiento de un inventario físico de los recursos disponibles, donde se incluyan las condiciones del bien mueble, número de inventario y responsable del mismo.	Trimestral	-Mayor control y registro de los bienes muebles y equipo disponibles y de nueva asignación.
	-Las condiciones en que se encuentran no son las más idóneas para las funciones específicas.	-Pérdida de interés y motivación en el personal para llevar a cabo sus funciones.	-Mantenimiento preventivo del equipo disponible (máquinas de oficina y Taller Mecánico).	Continuo	-Mayor productividad en el desarrollo de las actividades.
		-Mala apariencia del mobiliario y equipo y en general de las áreas.	-Asignación de un presupuesto de compra para la renovación de aquellos bienes obsoletos, así como de reparaciones.	Anual	-Eliminación de demoras en la atención de servicios específicos.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RECURSOS MATERIALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Malas condiciones de los vehículos.	-Falta de un mantenimiento adecuado.	-Demoras en el cumplimiento de los servicios requeridos.	-Programa preventivo de mantenimiento.	Cada dos meses.	-Mejores condiciones de los vehículos.
	-Los usuarios no se preocupan por el cuidado de las unidades móviles.	-Mayor índice de reparaciones.	-Programa de adiestramiento a los usuarios.	Continuo	-Menor índice de reparaciones.  -Cumplimiento de los servicios requeridos.
	-Modelos atrasados.				-Los usuarios contarían con los conocimientos de vialidad y mecánica necesarios.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.4 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RELACIONES INTERPERSONALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Poco apoyo de las unidades Departamentales, para el logro de los objetivos de la Subdirección de Servicios Generales.	-La Subdirección no establece claramente los objetivos y las funciones de sus Unidades y la relación entre ellas.	-Inexistencia de una integración completa entre la Subdirección y sus departamentos.  -Existencia de una inadecuada coordinación y comunicación.	-Planeación integral, en donde se identifiquen claramente los objetivos y metas tanto de la Subdirección como para cada Unidad.	Anual	-Clara identificación de los objetivos ocasionándose un mejor desarrollo de las funciones.
	-Falta de información oportuna de los objetivos fijados.	-Desarrollo de actividades aisladas e inconclusas.	-Implementar adecuadamente la Administración por Objetivos.	Anual	-Lograr un mayor compromiso de los jefes de Unidad para cumplir con las metas designadas.
	-Cambio constante de directivos.	-Repercusión negativa en el funcionamiento del resto de la Delegación.	-Programar juntas periódicas de trabajo, en donde se evalúen los avances alcanzados.	Mensual	-Detección y corrección de posibles desviaciones del plan trazado, fomentando con ello una mayor integración.



PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RELACIONES INTERPERSONALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Aislamiento entre las Unidades Departamentales.	-Inexistencia de actividades que produzcan una mayor integración entre las áreas.	-Mala comunicación interdepartamental.	-Implementar actividades que propicien un mayor apoyo entre las Unidades.	Mensual	-Mayor comunicación interdepartamental.
	-Autonomía en el desempeño de las funciones de cada Unidad.	-Carencia de cooperación y apoyo en el trabajo.	-Promover reuniones informales entre jefes de Unidad que generen un intercambio de inquietudes e impresiones.	Mensual	-Interrelación de los objetivos departamentales.
-Desconocimiento de la repercusión del trabajo desarrollado por cada Unidad.		-Obstaculización de las funciones entre las diferentes Unidades.			-Mayor avance en el cumplimiento de los objetivos de las Unidades.
					-Aumento en la integración interpersonal de los jefes de Unidad.
					-Conocer la problemática a que se enfrentan las Unidades Departamentales.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE RELACIONES INTERPERSONALES.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Falta de comunicación entre el personal de cada Unidad.	-Inexperiencia para trabajar en equipo.	-Desconocimiento de las actividades entre los compañeros de trabajo.	-Establecer canales de comunicación entre los diferentes puestos de cada Unidad.	Continuo	-Mejor integración del personal en su área.
	-Alto grado de individualismo.	-Aislamiento del personal.	-Formación de equipos de trabajo dentro de cada Unidad, con metas bien definidas.	Continuo	-Mayor índice de cooperación.
	-Falta de interés del jefe en cuanto al desempeño de sus subordinados.	-Menor apoyo por parte del personal para el cumplimiento de las funciones asignadas.	-Implementar programas motivacionales dentro de cada Unidad.	Cada seis meses.	-Oportunidad para crear mejores procedimientos de trabajo.
	-Inadecuada definición de las líneas de autoridad.				-Creación de un ambiente de cooperación y armonía en cada Unidad. -Realización de las actividades con mayor interés y compromiso.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.5 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE AREA DE TRABAJO.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Insuficiente espacio y mala distribución del mobiliario en el área de trabajo, así como una inadecuada ventilación.	-Falta de una planeación -- previa cuando se realizó la adaptación -- del edificio.	-Incomodidad e -- inconformidad -- del personal -- por el espacio -- reducido con -- que cuenta y -- por la deficiente ventilación.	-Ampliación y/o -- adquisición de -- nuevas instalaciones.	Inmediato	-El personal contará con el espacio suficiente -- para realizar el trabajo.
	-Las instalaciones son inapropiadas -- para utilizar se como oficinas.	-Las instalaciones no son funcionales.	-Estudio de distribución para la planta existente, considerando las opiniones y necesidades del personal.	Anual	-El personal se sentirá más motivado por tener un mejor ambiente de trabajo.
	-Falta de planeación en el crecimiento -- del Recurso -- Humano.	-Subutilización de las instalaciones.	-Obstaculiza el acceso del personal.	-Establecer una área específica para cada Unidad Departamental.	Inmediato

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.6 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL ASPECTO DE ESTILO DE DIRECCION.

<u>PROBLEMATICA</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>	<u>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>BENEFICIOS</u>
El personal directivo ejerce un estilo de dirección autoritario, sin dar oportunidad al personal de usar su creatividad.	-Falta de capacidad teórico-práctica para manejar a su personal.	-Se ocasiona en el subordinado disminución del interés hacia su trabajo.	-Proporcionar una serie de cursos de manejo de personal que incluyan conceptos de motivación y técnicas grupales.	Cada dos meses.	-Eleva el profesionalismo en el personal directivo, así como su destreza en el manejo de sus subordinados.
	-Actitud paternalista hacia sus subordinados.	-Actitud de dependencia del subordinado para desarrollar su trabajo.	-Realización de sesiones de trabajo con el personal a cargo.	Continuo	-Mayor conocimiento de las habilidades y destrezas que posee el personal operativo.
		-Falta de apoyo y respaldo del jefe inmediato ante problemas que se padecen.	-Provocar la participación del personal y atender en todo momento sus sugerencias.	Continuo	-Se producirá un mayor sentido de participación y responsabilidad en los subordinados.

## CONCLUSIONES.

- La principal preocupación del Desarrollo Organizacional como estrategia administrativa, es el factor humano, sin embargo, no puede dejar de considerar a una organización sin un enfoque sistémico, ya que cualquier cambio que se produzca afectará el equilibrio existente en todos y cada uno de los componentes de la misma, por lo que aún cuando se intente un cambio en una pequeña parte de la estructura, nunca deberá perderse de vista al sistema en su totalidad.

- Partiendo de la premisa de que el ser humano es por naturaleza complejo y cambiante en sus formas de comportamiento, es necesario que la organización canalice este potencial hacia sus objetivos, con la finalidad de lograr un desarrollo armónico e integral entre ambas partes.

- El Desarrollo Organizacional se debe ver como un sistema educativo-tendiente a planificar y organizar el desempeño de las actividades, - en función de los objetivos establecidos y así fortalecer con ello la cultura de la organización.

- El Desarrollo Organizacional provoca que las organizaciones que lo utilizan, sean capaces de autorenovarse y autocontrolarse a través de sus propios recursos, manteniéndose así preparadas para afrontar los cambios socioeconómicos que se produzcan dentro y fuera de las mismas.

- Se tiene la creencia que la aplicación de esta técnica, es innecesaria y además costosa, asimismo produce en quien piensa utilizarla, la inquietud acerca de la torpeza o el fracaso en que se puede incurrir - al intentar nuevas formas de conducta, sin embargo, lo anterior solo es consecuencia de un inadecuado o insuficiente conocimiento que se posee sobre ella.

- La aplicación del Desarrollo Organizacional no se puede realizar, - en su inicio, abarcando a una organización en su totalidad, sino en forma paulatina a través de intervenciones parciales.

- Debido a que el Desarrollo Organizacional es una técnica dinámica y con un gran potencial de apoyo, es necesaria su mayor difusión, ya que a raíz de los cambios que continuamente se están produciendo en la economía del país, se hace indispensable el uso de técnicas de -- este tipo que coadyuven a un desarrollo integral en las organizaciones y así estén en posibilidades de hacer frente a las situaciones - fortuitas que se presenten.

- En base a la investigación realizada, se observó que en México --- existen una serie de empresas que con una mentalidad nueva, están -- llevando a cabo actividades encaminadas a crear e implementar mejores procedimientos, dando relevancia al factor humano y con el deseo de obtener mejores resultados.

- En el intento de establecer e implantar nuevas técnicas, como la - de Desarrollo Organizacional, las entidades pertenecientes a los Sectores Público y Privado han tenido diversas y diferentes experien--cias, ya que cada una de ellas posee características peculiares y el marco de su desarrollo ha sido distinto.

- Referente al Sector Privado, podemos afirmar que es en donde se -- han obtenido a la fecha resultados más importantes de las aplicaciones de ésta técnica, debido a la estructura organizacional y al din mismo que poseen las empresas que lo conforman. Cabe mencionar -- que algunas organizaciones se han basado en experiencias de otras, - las cuales tenían ya un programa establecido y resultados específicos.

- Gran cantidad de las empresas pertenecientes al Sector Privado, -- que tienen experiencias sobre la Técnica de Desarrollo Organizacio--

nal, son transnacionales, siendo estas las que a través de sus innovaciones han dado un mayor impulso al uso de la misma.

- En algunas Dependencias del Sector Público, se han y se continuan haciendo esfuerzos en la implantación de la Técnica de Desarrollo Organizacional, utilizando tanto asesoría externa como interna, logrando un mayor interés y compromiso por realizar mejor las actividades, así como un incremento en la integración del personal a la organización y viceversa.

- Dentro de las Dependencias del Sector Público, se observó que una gran cantidad de ellas, son pertenecientes a la Banca Nacionalizada y esto se debe, al tipo de funciones que se realizan, a la estructura que poseen, así como a la gran demanda que existe en cuanto al -- servicio que ofrecen y que requiere el uso de nuevas técnicas que -- permitan que sus objetivos sean alcanzados eficientemente.

- Un aspecto que dificulta la utilización de esta Técnica dentro del Sector Público, es el de los cambios tan frecuentes que se dan en -- nuestro sistema, además de la burocracia existente. No obstante -- puede considerarse que sí es factible el establecimiento de programas de Desarrollo Organizacional que coadyuven a un mayor reconocimiento del recurso humano, así como a un mejor desenvolvimiento y -- rendimiento de las organizaciones en el país.

## RECOMENDACIONES.

En base al trabajo realizado y a las conclusiones expuestas, nos vemos en la posibilidad de presentar las siguientes recomendaciones:

- En todos los casos que se pretenda la aplicación e implementación de la Técnica de Desarrollo Organizacional, se deberá seguir un proceso de cambio perfectamente planeado, diseñando modelos explícitos que señalen adecuadas perspectivas de acción, plasmadas en un programa de trabajo secuencial y bien estructurado.
- La aplicación del Desarrollo Organizacional no debe basarse en modelos implantados por otros organismos en forma totalmente similar, sino que deben tomarse como guías y adaptarlos a las características y necesidades propias de quienes desean implantarlo.
- La técnica de Desarrollo Organizacional requiere del apoyo continuo de la alta dirección, para que puedan obtener resultados significativos y exista un seguimiento en las actividades y estrategias planeadas.
- Independientemente de que existan cambios de los directivos, los mandos medios deberán permanecer, para proseguir con los objetivos planeados.
- Las metas establecidas deben ser conocidas por todos los individuos que integran la organización, así como crear una retroinformación sobre los logros alcanzados.
- Para que un programa de Desarrollo Organizacional se pueda dar, es indispensable que se formen grupos donde se establezcan planes de --



acción específicos.

- Motivar al personal para que fortalezca su interés por desarrollar de una mejor manera su trabajo y se sienta parte de la organización.

## GLOSARIO.

ANTROPOLOGIA CULTURAL.- Ramificación de la Antropología que trata temas relativos a la Teoría Organizacional y la Administración.

AUTOCONTROL.- Tener dominio y supremacía sobre uno mismo.

AUTOESTIMA.- Logro de consideración y aprecio por uno mismo.

AUTORIDAD.- Facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

CAPITAL HUMANO.- Es definido, como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo, y que es medido en términos del valor de los artículos y/o servicios producidos.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.- Son disciplinas académicas e intelectuales, relativamente recientes, que han proporcionado nociones sobre la conducta dentro del conjunto total de las actividades humanas.

CURVAS DE SALARIOS.- Representaciones gráficas en donde se supone que la oferta y demanda de trabajo determinan el salario que habría de prevalecer en el mercado.

DIVISION DEL TRABAJO.- Implica una especialización profesional, de los trabajadores de la producción.

ENTIDAD.- Es una unidad de producción de bienes y servicios, para satisfacer un mercado.

GRUPOS FORMALES.- Conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en un grado significativo, y cuyas relaciones son racionales o contractuales dentro de cualquier sistema, - en donde participan no como personalidades totales, sino solo con relación a capacidades delimitadas y especiales.

GRUPOS INFORMALES.- Conjunto de individuos solidarios, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados hacia fines comunes.

INVESTIGACION DE CAMPO.- Es llevar a cabo diligencias para descubrir una cosa, registrar, o bien, indagar sobre algo a través de observaciones y encuestas.

LINEAS DE AUTORIDAD.- Se refiere a la relación de autoridad en un puesto organizacional, en donde una persona (jefe) tiene responsabilidad sobre las actitudes de otros (subordinados).

PLAN.- Curso concreto de acción que ha de seguirse, para la consecución de un objetivo, en el cual se establecen los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números, necesarias para su realización.

POLITICA .- Criterio general que tiene por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar; sirve por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

PROCEDIMIENTO .- Plan que señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

PROCESO DE INDUCCION.- Conjunto de actividades tendientes a acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, a su puesto, a su jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.- Serie de fases cuya finalidad es elegir a la persona mas idónea, según sus características y -- cualidades, para cubrir los requerimientos de un puesto determinado.

SISTEMA .- Conjunto de elementos interrelacionados entre si con -- un fin determinado.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias Galicia, F.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
México, 1980.
- 2.- Beckhard, R.  
"Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos"  
Fondo Educativo Interoamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 3.- Bennis Warren, G.  
"Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes  
y Perspectivas"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 4.- Blake, R.R., y Mouton, J.S.  
"El Modelo de Cuadro Organizacional. Grid"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 5.- Dale, Ernest  
"Organización"  
Editora Técnica, S.A.  
México, 1968.
- 6.- Fernández Aparicio, J.A.  
"Productividad del Factor Humano"  
Editorial Alethia, S.A.  
México, 1985.
- 7.- Galbraith, Jay  
"Planificación de Organizaciones"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973

- 8.- Grados E., Jaime A.  
"Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo"  
Facultad de Psicología. U.N.A.M.  
Tomos I, II y III.  
México, 1985
- 9.- Kast Fremont, E. y Rosenzweig  
"Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de  
Sistemas"  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1985.
- 10.- Koontz Harold y O'Donnell Cyril  
"Curso de Administración Moderna"  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1979
- 11.- Lawrence, Paul R. y Lorsch Jay, W.  
"Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y Acción"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 12.- Lippit. Gordon, L.  
"Organization Renewal: Achieving Viability in a -  
Changing"  
Nueva York, 1969.
- 13.- Luthans Fred y Kreitmer Robert  
"Modificación de la Conducta Organizacional"  
Editorial Trillas  
México, 1980.
- 14.- Managment Today, en Español  
Revista Gerencial de México, Octubre 1985  
México, D.F.

- 15.- Margulies, N. y Raia P., Anthony  
"Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología"  
Editorial Diana  
México, 1977.
- 16.- Mello F. Achilles, F.  
"Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral"  
Editorial Limusa  
México, 1983.
- 17.- Memorias del IV Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional.  
Pro-Do, AC.  
Cuernavaca, Mor. 1985.
- 18.- Partin Jennings, J.  
"Perspectivas del Desarrollo Organizacional"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 19.- Schein, E.H.  
"Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973.
- 20.- Terry, George  
"Principios de Administración"  
Cía. Editorial Continental  
Chicago, 1968.
- 21.- Toffler, Alvin  
"El Shock del Futuro"  
Plaza & Janes, S.A.  
Barcelona, 1985.

22.- Walton E., Richard  
"Conciliación de Conflictos Interpersonales:  
Confrontación de Mediadores"  
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
E.U.A., 1973