



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

E. N. E. P. ZARAGOZA

PSICOLOGIA

---

---

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN UNA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

FERNANDO PACHECO RIOS

MEXICO, D. F.

1984



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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5
CAPITULO II ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	30
CAPITULO III PANORAMA DE VIFER, S.A.	87
CAPITULO IV DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UN CASO PRACTICO	104
CONCLUSIONES	132
GLOSARIO	136
OBRAS DE CONSULTA	141
ANEXOS	146

# INTRODUCCION

A lo largo del presente siglo, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial, la administración ha surgido y se ha ido desarrollando desde las formas más incipientes de manejo intuitivo de empresas hasta ir alcanzando poco a poco - y en base a grandes esfuerzos de mucha gente, tanto en el campo de la teoría como de su práctica, así como de las significativas experiencias globales de empresas de todo tipo - una administración más sofisticada, sistemática e integral, que ha sabido aprovecharse de los distintos adelantos que han surgido y siguen surgiendo en las ciencias que la apoyan y la envuelven, y que forman y mejoran constantemente el marco de referencia de la administración efectiva de las empresas, lo cual ha desembocado en nuevas formas de concebir tanto la organización social como tal como la naturaleza del propio hombre y su papel en la misma.

De esta forma, los fundamentos científicos que tiene la administración, las técnicas que utiliza y el arte que supone, están en continuo cambio y mejoramiento dentro de una dinámica que es reflejo del mundo moderno en que vivimos. Y por ésto damos a entender que no hay actualmente principios, fórmulas o principios que se puedan considerar como ideales para el óptimo funcionamiento de cualquier organización, al reconocer por un lado, que así como cada individuo es único con características internas y ambientales diferentes a cualquier otro, lo mismo sucede con cada empresa, y que por otro lado, vivimos en un ambiente de cambio constante y cada vez más rápido.

Por tanto, lo que explico en el presente trabajo y las conclusiones a las que pretendo llegar, de ninguna manera las

considero como definitivas, ni tampoco como un modelo a seguir, pero sí como un punto de referencia que puede ser reflejo de los cambios profundos que modifican la concepción tradicional tanto de la empresa como del mismo hombre, lo que provoca no sólo un nuevo estilo de administración, sino inclusive un concepto más amplio e integral de la administración.

No voy a descubrir en esta tesis algo que no existía antes o que no se sabía, todo lo contrario, mi objetivo es considerar mi trabajo como muestra de un intento por aplicar en nuestro medio nuevos conocimientos y experiencias que en los últimos años se han encuadrado en lo que se conoce como Desarrollo Organizacional, y presentar a mis colegas la información bibliográfica y de campo referente a Clima Organizacional como una técnica en desarrollo y poco conocida, mediante la recopilación y análisis de las experiencias y aplicaciones que ofrece la consultoría externa a fin de proporcionar un apoyo a la consultoría interna en el diagnóstico del Clima Organizacional.

Aquí hay que hacer notar dos cosas importantes: en primer lugar, la existencia del campo que pretende abarcar el Desarrollo Organizacional, por su misma novedad y amplitud, no está definido en forma precisa de manera que pudiéramos marcar claramente sus límites y sus alcances. Inclusive hay variadas apreciaciones de su proyección dependiendo de las experiencias tenidas por los diversos practicantes y autores; sin embargo, sí existen suposiciones básicas y lineamientos generales en los que la mayoría están de acuerdo; en segundo lugar, desde ahora es necesario mencionar que su campo de acción es lo suficientemente amplio, com-

plejo y sutil como para que sea posible abarcarlo íntegramente en un trabajo como el presente, además de sus múltiples facetas, lo que por consiguiente, también hace difícil delimitar su extensión de manera precisa.

En términos generales, en el primer capítulo intento mostrar como la administración ha ido cambiando su enfoque, con objeto de ubicar su posición actual, y por otro lado, explico en el segundo capítulo no nada más como ha sido posible y como es factible el surgimiento del Desarrollo Organizacional dentro de la administración y dentro de nuestro medio, sino también el porque necesitamos de él para responder y adaptarnos al cambio tanto interno como externo de la organización, con objeto de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos de que se disponen, tendiendo así a la mayor efectividad de las empresas y al logro de sus objetivos. Asimismo, defino lo que es en sí el Clima Organizacional, sus propósitos, elementos y características.

En el tercer capítulo doy un panorama general de la empresa en la cual se desarrollo la investigación, presentando sus políticas, características y estructura organizacional.

Finalmente, en el cuarto capítulo expongo la metodología aplicada para obtener un diagnóstico de Clima Organizacional prevaleciente en la Empresa, mediante el desarrollo de un inventario de opinión que me permitiera identificar los factores ambientales que podían representar situaciones óptimas dentro de la Organización.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## I N D I C E

1.	IMPORTANCIA DEL CAMBIO	pág. 7
2.	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	11
2.1	Epoca de la Burocracia	
2.2	Epoca de la Administración Científica	
2.3	Epoca de las Relaciones Humanas	
2.4	Epoca de los Sistemas	

## 1. IMPORTANCIA DEL CAMBIO

En el pasado la marcha del tiempo apenas era sentida. Por generaciones enteras el caudal de conocimientos, el medio ambiente físico y la tecnología permanecieron casi estáticos y parecía que ese fuese su estado natural. La vida transcurría, seguramente, en la misma forma apacible en que se desliza una barcarola en las aguas quietas y tranquilas de un gran lago. La necesidad de que alguien estuviese alerta sobre lo que viniese más adelante no era en ningún momento sentida.

La situación actual es completamente distinta, a medida que ha venido transcurriendo el tiempo en los dos últimos siglos, la corriente ha venido acelerando y lo que antes era un tranquilo lago, se ha convertido en un torrentoso caudal cuya velocidad cada vez aumenta más.

Esta velocidad cada vez en aumento está afectando y afectará más nuestras vidas, el futuro de nuestras familias y el destino de nuestros países. Está influyendo la naturaleza de gobernar y dirigir, a tal punto, que gobernar y dirigir pueden definirse como el efectivo manejo del cambio.

Tal aceleración del cambio ha hecho necesario el surgimiento de un nuevo cuerpo de conocimientos nuevos especialistas: planificación del cambio y agentes del cambio. Se ha hecho necesario el darle dirección a tales cambios y el promoverlos en ciertos segmentos sociales que parecen no marchar a la misma rapidez.

Es evidente que el cambio tecnológico y social ha sido promovido en este siglo, obviamente, los objetivos sociales se cumplen a través de organizaciones de uno u otro tipo: gubernamentales, privadas, semipúblicas, sin ánimo de lucro, etc., y no en virtud de los esfuerzos de individuos aislados. Es por ello que una adecuada coordinación de esfuerzos y objetivos que guarden concordancia con las necesidades verdaderas del medio ambiente y un clima interno que fomente la innovación, creatividad y desarrollo personal de sus integrantes, son tan importantes ya que son ingredientes vitales en la búsqueda de esa efectividad.

Desde hace varios años han existido numerosas empresas interesadas no sólo en su propia eficiencia, sino también por el papel que desempeñan en la sociedad en general. Por intuición han llegado a darse cuenta de que en su propia subsistencia como instituciones depende su aptitud para adaptarse a un medio ambiente dinámico y variable. "Esos organismos, previsores y conscientes de sus propósitos y de su idoneidad en función de las demandas de la sociedad, son los destinados a imprimir sentido e impulso a la tecnología de la organización en los años futuros." (1)

"La tarea administrativa moderna consiste en hacer frente a los cambios. La gerencia es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones en nuestra sociedad y en el organismo que ha de contender con el medio al que se le ha impreso un impulso perturbador." (2)

"La mayoría de los gerentes progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema de desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones ambientales. La palabra "cambio" no es ya una palabra que apenas se "murmura", ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de como desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias, las cuales pueden ser "proactivas" (que influencia el ambiente) en vez de "reactivas". (3)

De este modo, "las circunstancias de un mercado y un producto, ambos en constante cambio, son capaces de arruinar la organización de cualquier empresa si esta organización no está preparada para el cambio: más aún, si ella no ha elaborado procedimientos para adelantarse al cambio." (4)

Asimismo, "en ocasiones se establece una diferencia entre la innovación y el cambio en una organización. En tanto que la innovación implica la adopción de una idea percibida como nueva, el cambio también puede implicar el reemplazo de una idea que ya existe por otra idea. La idea que se adopta puede percibirse como nueva (y así es una innovación), ó puede ser una idea familiar ya acostumbrada. En consecuencia, algunos cambios son innovaciones, pero no todos." (5)

Sin embargo, la mayoría de las personas utilizan los términos "innovación" y "cambio" casi en forma similar. Yo también encuentro poco provecho dar importancia a tal distinción.

"Quien puede necesitar más la innovación es la propia compañía o sociedad anónima. Tal vez, lo que toda compañía o sociedad anónima (y toda organización de cualquier clase) necesita, es un departamento de renovación continua, considerar a la organización en su conjunto como un sistema que necesita continua innovación." (6)

Desde este punto de vista "nuestras organizaciones aprenden, con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender y enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios internos y externos, sino cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, tecnología y organización." (7)

"Para resolver este dilema en nuestro ambiente de rápido cambio, se deben desarrollar nuevas formas de organización; se deben aprender procesos más efectivos de fijación de objetivos y planeación, y grupos experimentados de individuos interdependientes deben de hecho dedicar tiempo a mejorar sus métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación. Los grupos en conflicto o en competencia deben adoptar, en cambio, sistemas de colaboración en el trabajo. Para que estos cambios se efectúen y se mantengan se requiere un esfuerzo de cambio planeado y administrado: un programa de Desarrollo Organizacional." (8)

"D. O. es el nombre que se asocia ahora a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral con miras a afrontar las condiciones antes mencionadas. En los últimos años, más y más líderes de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá o cambiar las funciones de un trabajo." (9)

Hoy día, existe la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros. A partir de estas necesidades han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (desarrollo organizacional).

## ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

En este siglo cabe mencionar las ideas de Max Weber, de F. Taylor y de Henry Fayol, así como Elton Mayo y Daniel Katz.

### .1 Epoca de la Burocracia

Las raíces históricas de las estrategias centradas en cambios estructurales para mejorar las organizaciones son antiguas y variadas. Se remontan en primer lugar, a Max Weber, creador de la teoría burocrática.

Weber sociólogo alemán, descontento con el funcionamiento de las instituciones de su época, desarrolló un modelo ideal de la organización basado en la lógica y la razón.

Las principales características de este modelo fueron:

- Especialización y división de labores.
- Posiciones escalonadas jerárquicamente, para asegurar orden y control.
- Sistema de reglamentaciones para asegurar coordinación y consistencia.
- Relaciones impersonales para lograr trato justo.

- Empleo y promociones basado en calificaciones técnicas.

Gran mayoría de los autores clásicos en el campo de la teoría de la organización han seguido este modelo y han desarrollado una serie de principios de la organización. Su estrategia de cambio consiste en recomendar que las organizaciones adapten estos principios y los ejecutivos superiores los hagan cumplir.

Consideran que especificando a cada cual lo que debe hacer, tanto a nivel personal como a nivel de departamento y delimitando a cada cual su responsabilidad y autoridad, todo marchará mejor.

El modelo da por ciertos, de manera simplista, una serie de planteamientos como los siguientes:

- Que los miembros de la organización, en razón de su contrato laboral, aceptarán todas las directivas de la gerencia.
- Que la gente a la cual se le asigna responsabilidades, aceptará sin preguntar.
- Que la gente aceptará los objetivos de la organización y luchará por lograrlos.
- Que no se resistirán los cambios que promueven el mejoramiento de la organización.

En síntesis, se asume que la organización es una máquina y que si todas sus partes (individuos y grupos) cumplen con su función, todo marchará bien.

## 2.2 Epoca de la Administración Científica

Esta época se caracteriza por las aportaciones de Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilberth. Debido a su colaboración en el inicio de la ciencia de la administración a principios del siglo XX, a Taylor se le conoce como el "padre de la administración científica."

De acuerdo con el punto de vista de Taylor, la solución para incrementar la eficiencia en el departamento sería diseñar los puestos científicamente. Con base en el enfoque de Taylor se podía analizar cada puesto, operación o proceso para determinar la mejor manera de desarrollo (o sea, reducir al máximo los movimientos del personal y lograr que el trabajo se realizara en el menor tiempo posible) para capacitar más tarde a los obreros en el aprendizaje de este método. Según Taylor, había ciertas reglas, principios, leyes y conceptos que se podían aplicar para diseñar los puestos, incrementando así la eficiencia de quién los desempeñara. Para determinar lo que él consideraba "la manera más adecuada" de desempeñar un trabajo, Taylor optó por dividir cada tarea en grupos de elementos individuales. Cada elemento constituía una parte pequeña pero importante del total. Con cronómetro en mano, Taylor calculaba el tiempo que le tomaba a un individuo concluir cada elemento de la tarea. Tomando en cuenta retrasos ineludibles y pequeñas interrupciones del trabajo para tomar un breve descanso y juzgando también el esfuerzo que el individuo realizaba en el desempeño de su trabajo, podía sumar los tiempos de los elementos individuales para obtener el tiempo total necesario para realizar una tarea. De acuerdo con Taylor era posible determinar científicamente un

estándar del rendimiento del obrero que constituya un "día de trabajo adecuado." Parte del enfoque de Taylor era estudiar los movimientos de los obreros y cómo éstos hacían uso de sus utensilios con el objeto de simplificarles su labor. Encontró que en la mayoría de los casos se podían lograr los mismos resultados con menos o menores movimientos. Así Taylor dió gran impulso a los estudios de tiempos y movimientos.

Taylor suponía que al obrero se le remuneraba por producir y que éste debía estar dispuesto a seguir las instrucciones y los métodos que le indicasen sus superiores. Para motivar a los empleados a que cooperaran, Taylor introdujo el concepto del plan de "trabajo diferencial" asociado con el pago de salarios. De acuerdo con este plan se establecieron dos tipos de tarifas. Si un individuo producía a un nivel "estándar", se le pagaría determinada tarifa por cada unidad producida, digamos que ésta fuera de \$5.00 por unidad. Si este mismo individuo superaba el nivel "estándar", se le pagaría de acuerdo con una segunda tarifa de \$10.00 y esto mismo ocurriría por cada unidad que el individuo produjera, no sólo en las unidades que superaran el nivel estándar. Taylor creía que la administración estaba en posibilidades de adoptar este método debido al incremento en la productividad y a que el incentivo de un aumento en el salario motivaría a los obreros y a la administración a responder adecuadamente.

Taylor no consideraba como único aspecto importante la ingeniería industrial. El era partidario de diferenciar las funciones de un supervisor y las funciones de un empleado; es decir, que el supervisor debía organizar el trabajo,

mientras que el empleado debía encargarse de la realización física del mismo. Antes se acostumbraba que cada individuo organizara su propio trabajo. Con la práctica y la observación, Taylor logró idear un enfoque eficaz del desempeño de una labor. El supervisor le indicaba qué es lo que debía hacer, más no cómo debía hacerlo. Insistiendo en el mismo aspecto de separar la planeación administrativa de las operaciones y de incrementar la eficiencia mediante la especialización, Taylor logró también que cristalizara su concepto de lograr una dirección funcional. De acuerdo con este plan, un obrero podía tener varios supervisores, siendo cada uno de ellos un especialista en una determinada área de trabajo. Si la labor de un obrero consistía en taladrar, esmerilar y torneear, éste podría recibir instrucciones precisas acerca del desempeño de cada una de estas labores de cada uno de los supervisores especializados en estas áreas. El obrero tendría tres supervisores.

Taylor pretendía intercambiar las ideas de la administración con las ideas del obrero. Estaba plenamente seguro de que no había motivo alguno por el cual ambos no pudieran colaborar juntos en la realización de metas comunes. Consideraba también que la mejor manera de obtener esta colaboración consistía en ofrecer incentivos para incrementar la producción. Si al obrero se le brindaba esta oportunidad, él estaría dispuesto a seguir los métodos de la administración así como sus instrucciones. Desde un punto de vista administrativo, estaba absolutamente seguro de que el incremento en la productividad sobrepasaría al incremento en el costo.

Sin embargo, después de dos o tres décadas de gran popularidad, este movimiento, con su criterio exclusivamente ingenieril, empezó a perder algo de su prestigio y brillo debido a su incapacidad para resolver ciertos tipos de problemas administrativos. Poco después se hizo evidente que la mayoría de los problemas administrativos se debía a fenómenos humanos y no mecánicos. Tal razonamiento y visión impulsó el surgimiento de la época de las relaciones humanas.

### 2.3 Epoca de las Relaciones Humanas

El movimiento de relaciones humanas, fue como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica. En tanto ésta maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran lo más valioso que puede poseer una empresa.

Los principales personajes que participaron en dicha época fueron Elton Mayo, psicólogo de profesión, y Fritz Rothlesberger, un sociólogo. Su interés primordial era analizar la relación entre los aspectos psicológicos del trabajo y los de la productividad; es decir, estudiar el efecto que podrían producir las condiciones de trabajo en la productividad. A principios de 1924 se inició una serie de experimentos en la subsidiaria Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Estos experimentos se desarrollaron durante años, hasta principios de la década de los treinta. Los resultados del estudio completo se pueden resumir en los resultados de un experimento realizado con un grupo de trabajadoras cuya labor consistía en ensamblar aparatos telefónicos. Cada grupo constaba de un conjunto de partes que las operarias debían ensamblar. El rendi-

miento dependía de la velocidad y la continuidad con que ellas trabajaran. Al iniciar el experimento se agrupaban la operarias en grupos de 100 y a cada una se le ofrecía un incentivo de acuerdo con el rendimiento total de grupo. Entonces se solicitó el consentimiento de cinco operarias para participar en el experimento. Antes de iniciar el experimento se obtuvieron ciertos informes acerca de la producción, para observar los progresos en la manufactura a medida que se desarrollara el experimento. Con el transcurso del tiempo y manteniendo un control muy minucioso y elaborando informes, se obtuvo la historia del experimento, a través de la siguiente secuencia:

- 1) Al grupo femenino se le trasladó del departamento de montaje a un departamento independiente de montaje.
- 2) Se optó por modificar el sistema de incentivos para que a cada empleada se le remunerara de acuerdo con el rendimiento de las cinco y no de acuerdo con el rendimiento de las 100 operadoras.
- 3) Se establecieron dos períodos de descanso (uno por la mañana y otro por la tarde) de cinco minutos cada uno.
- 4) Los períodos de descanso se ampliaron posteriormente a diez minutos.
- 5) Más adelante se redujeron estos períodos de nuevo a cinco minutos, pero el número de períodos de descanso se aumentó a seis.
- 6) Se eliminaron 4 períodos de descanso, quedando dos períodos de diez minutos cada uno; sin embargo, por la mañana se les ofrecía café, sopa o un sandwich; por la tarde se les ofrecía también un bocadillo.

- 7) Se amplió el período de descanso de la mañana a quince minutos ofreciendo los mismos alimentos.
- 8) Se produjeron cambios en el horario de trabajo, eliminando una hora al final del día y descansando los sábados.
- 9) Se efectuaron cambios en el sistema de alumbrado, ventilación y aspectos similares.

Antes de instituir cualquier cambio se solicitaba la opinión de las operarias. De este modo tenían oportunidad de expresar su punto de vista o de sugerir a su supervisor. Sus ideas y sugerencias se tomaban en cuenta e incluso había ocasiones en que las operarias podían tomar decisiones con respecto al experimento. Asimismo, los supervisores del grupo femenino formaban parte del grupo experimental y mostraban un poco más de interés personal en dicho grupo que los supervisores anteriores.

A medida que avanzó el experimento se observó un incremento en la productividad. Se encontró que el ausentismo era menor que en el departamento principal de montaje; que se requería menos supervisión y se observaba un espíritu más entusiasta que en el otro departamento. Una vez que transcurrieron varios años y que todos se convencieron de que definitivamente había una relación entre la productividad y los diversos factores antes mencionados, se optó por adoptar el sistema inicial y todo volvió a ser como antes. Es decir, se eliminaron los períodos de descanso, el café y el sistema de alumbrado volvió a ser deficiente. La producción, para sorpresa de los investigadores, volvió a incrementarse.

El desarrollo de esta época provocó varios cambios en la ideología. Los estudios Hawthorne indicaron que la productividad no sólo se relacionaba con los incentivos y las condiciones de trabajo. Es decir que el tipo de supervisión utilizada (tratar de entender al personal en vez de mostrarse autoritario) era vital. El efecto y la influencia del grupo en el individuo es sumamente importante y la solidaridad y la cohesión de grupo son factores fundamentales. De similar importancia es tener la oportunidad de ser escuchado y de participar en los proyectos de una empresa. Los resultados de este experimento obligaron a prestar mayor atención al aspecto del trabajo y del individuo en vez de sólo prestar atención a los aspectos técnicos y económicos.

Al mismo tiempo que surgieron estos "nuevos descubrimientos" también surgieron innovaciones en el plano industrial. Uno de los más importantes fue el enorme deseo de sindicalización y el resultado fue una creciente rivalidad entre la administración y los empleados. Mientras la supervisión antes y durante la década de los años 20 se caracterizaba fundamentalmente como autoritaria por naturaleza, en 1930 adoptó una actitud por completo contraria.

Se adoptó la filosofía de ofrecer un buen trato al personal para tratar de mantenerlo contento. Esta actividad fue tan poco efectiva como la primera. Es indudable que los resultados en los estudios Hawthorne junto con los aspectos económicos y sociales de aquella época provocaron un nuevo cambio en la estrategia administrativa. El verdadero problema radicaba en el hecho de que existía una mala interpretación con respecto a la esencia de las relaciones humanas. La administración hacía sus propias

deducciones y con base en ellas llegaba a conclusiones que en realidad no eran válidas. Esto se comprende si se toma en cuenta el sinnúmero de presiones a las que muchas empresas estaban sometidas en su deseo de resolver los problemas de sus empleados. A mediados de la década de los años 40 el término "relaciones humanas" producía una actitud negativa por parte de los administradores. A partir de entonces se hizo un nuevo análisis de los hallazgos de Hawthorne y se produjeron varios cambios en cuanto a la aplicación de los mismos.

#### 2.4 Epoca de los Sistemas

Un avance subsecuente de la época de las relaciones humanas fue la escuela de sistemas sociales. La ideología de esta escuela parte de la base de que las organizaciones son sistemas sociales o sistemas en que hay un intercambio de relaciones culturales. Este enfoque sobre las organizaciones se basa fundamentalmente en los principios de la sociología y da especial atención a los grupos, en la relación existente entre ellos y en la imperiosa necesidad de crear un sistema por completo integrado. Algunos de los principales colaboradores son Daniel Katz; Herbert A. Simon; James Miller; Robert L. Kahn.

Respecto a las organizaciones humanas, las metas de la ciencia social se parecen a las de cualquier otra ciencia, en relación con los acontecimientos y fenómenos ocurridos en su dominio. El científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, predecir efectos y efectividad de las organizaciones. Quizá también desea

probar y aplicar tales conocimientos, al introducir cambios planeados dentro de esas organizaciones; por ejemplo, haciendo que éstas se vuelvan más benignas o que respondan mejor a las necesidades humanas.

Sin embargo, tales esfuerzos no son prerrogativa de la ciencia social, pues tradicionalmente se ha aplicado el sentido común a entender y alterar las organizaciones; en general, dichos intentos tienden a bifurcarse hacia dos suposiciones: el nombre de una organización proporciona su localización y naturaleza; la organización posee metas innatas, ya que éstas fueron implantadas por sus fundadores, decretadas por los actuales directores o porque surgieron misteriosamente como propósito del sistema de organización en sí. Esas suposiciones apenas proporcionan una base adecuada para estudiar las organizaciones y, algunas veces, resultarán engañosas y aún falsas; sin embargo, el especialista se avoca a utilizar la información que proporciona.

Para entender una organización o un sistema social, el primer problema consiste en establecer su ubicación e identificación. ¿Cómo saber que se está ante una organización? ¿Cuáles son sus límites? ¿Qué conducta pertenece a la organización y cuál está fuera de ella? ¿De qué individuos estudiar las acciones y qué segmentos de su conducta incluir?

Como sistema, la organización tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los integrantes del grupo.

"El intento de Merton (1957) de habérselas con la función latente de la organización en contraste con la manifiesta, es una forma de enfrentar el problema; otro modo similar de hacerlo es estudiar las consecuencias previstas e imprevistas del funcionamiento de la organización". (10)

Sin embargo, teóricamente sería mucho mejor comenzar con conceptos que no exijan identificar los propósitos de los diseñadores y después corregir de acuerdo a tales propósitos, cuando no parezca que están siendo satisfechos. Los conceptos teóricos deberán comenzar con el insumo, el resultado y el funcionamiento de la organización como sistema y no con los propósitos racionales de sus directores. Quizá se desee utilizar esas nociones intencionales para llegar a las fuentes de datos o como temas de estudio especial, pero no como constructos teóricos básicos para comprender las organizaciones.

El modelo teórico para entender las organizaciones acepta éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente.

Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación al insumo energético del sistema, la transformación de energías dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético. En una fábrica, son insumos energéticos las materias primas

y el trabajo humano; las actividades diseñadas de la producción, la transformación de energía, y el producto terminado, constituyen el resultado. Mantener esta actividad moldeada exige una renovación continua del flujo de energía. En los sistemas sociales se garantiza esto mediante el reingreso de energéticos, a partir del producto o resultado; de este modo, el resultado de la secuela de actividades proporciona nueva energía para reiniciar el ciclo: una compañía produce automóviles, los vende y con ello obtiene los medios para comprar nuevas materias primas, retribuir su fuerza de trabajo y continuar la pauta de actividades.

Los dos criterios fundamentales para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones son :

- a) Seguir la pauta de intercambio de energía o la actividad de la gente en el producto que resulte y
- b) Determinar como el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva a las pautas establecidas. Se considerarán las funciones de la organización o sus objetivos, no los propósitos conscientes de los dirigentes o de los miembros del grupo, sino los resultados que son fuente energética para mantener el mismo tipo de producto.

Se ha tomado este modelo de sistema energético insumo-producto de la teoría de sistema abierto propuesta por Von Bertalanffy.

La teoría de los sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura o interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos.

Anteriores formulaciones de los constructos de la teoría de los sistemas manejaban los sistemas cerrados de las ciencias físicas, en los que resultaba posible tratar con éxito estructuras relativamente autosuficientes como si fueran independientes de las fuerzas externas; pero los sistemas vivos, ya sean organismos biológicos y organizaciones sociales, dependen sobremanera del ambiente externo y, por ello, han de concebirse como sistemas abiertos.

De acuerdo con Daniel Katz todos los sistemas abiertos parecen definirse según las siguientes nueve características:

1. **Importación de Energía.** Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía: la célula recibe oxígeno del aire y alimento del mundo externo. La personalidad depende del mundo externo para recibir estimulación. En otras palabras, la personalidad en funcionamiento depende sobremanera del continuo flujo de estímulos hacia adentro, provenientes del ambiente externo. De modo similar, las organizaciones sociales también deben tomar renovada provisión de energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente.
2. **El Procesamiento.** Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. El cuerpo convierte fécula y azúcar en calor y acción. La personalidad transmuta formas químicas y eléctricas de estimulación en cualidades sensoriales; información, en

pautas de pensamiento. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente o presta servicios. Esas actividades acarrearán una reorganización del insumo. En el sistema se realiza algún trabajo.

3. El Resultado. Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente, sea la invención de una mente indagadora o el puente construido por una firma de ingenieros.
  
4. Los Sistemas como Ciclos de Acontecimientos. La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. Pero, ¿cómo lidiar con las estructuras sociales, donde no existen límites físicos en este sentido? "El genio de F. H. Allport (1962) aportó la respuesta: a saber, la estructura se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven sobre sí mismos para completar y renovar un ciclo de actividades. Se estructuran los acontecimientos, no las cosas; de modo que la estructura social es un concepto más bien dinámico que estático. Se estructuran las actividades, de modo que compongan una unidad al completarse o incluirse". (11)

El método básico para identificar estructuras sociales es seguir la cadena energética de acontecimientos, desde el insumo de energía y su transformación hasta el punto de cierre del ciclo.

5. Entropía Negativa. A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte; sin embargo, el sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa. Así, existe una tendencia general a que el sistema abierto lleve al máximo su proporción de energía importada-exportada, para con ello sobrevivir e incluso, durante períodos de crisis, vivir de tiempo prestado.

El desprovisionamiento energético del organismo biológico no es de carácter cualitativo, para que pudiera mantener indefinidamente la compleja estructura organizadora del tejido viviente; sin embargo, los sistemas sociales no están anclados en las mismas circunstancias físicas que los organismos biológicos y son capaces de detener casi indefinidamente el proceso entrópico; no obstante, es elevado el número de organizaciones que desaparece cada año.

6. Insumo de Información, Retroalimentación Negativa y el Proceso de Codificación. Los insumos introducidos en los sistemas vivientes no sólo consisten en materiales energéticos que son transformados o alterados mediante el trabajo que se realice; por su carácter, los insumos también son de información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y

respecto a su propio funcionamiento en relación a dicho medio.

La retroalimentación negativa es el tipo más sencillo de insumo de información que se halla en todos los sistemas. La retroalimentación informativa de tipo negativo permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso. Las partes en que la máquina trabaja proporcionan información acerca de los efectos de su funcionamiento a algún mecanismo o subsistema central que aprovecha tal información para mantener el sistema en ruta.

Miller (1955) destaca la naturaleza crítica de la retroalimentación negativa, al enunciar: "Cuando se suspende la retroalimentación negativa de un sistema desaparece el estado estable y, al mismo tiempo, sus fronteras desaparecen y el sistema concluye." (12). Si no se tiene un recurso correctivo para que el sistema vuelva a su curso, expenderá demasiada energía o ingerirá demasiado insumo energético y no continuará ya siendo un sistema. Codificación a los mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales entrantes y los traslada a la estructura. A través del proceso de codificación, la "confusión bullente y sonante" del mundo queda simplificada en algunas categorías significativas y sencillas que sirven a un sistema dado.

7. El Estado Estable y la Homeostásis Dinámica. La importación de energía para detener la entropía mantiene cierta constancia en el intercambio energético,

de modo que un estado estable caracteriza a los sistemas abiertos que sobreviven.

Se advierte claramente el estado estable en los procesos homeostáticos que regulan la temperatura del cuerpo. Las condiciones externas de humedad y temperatura del cuerpo. Las condiciones externas de humedad y temperatura pueden variar, pero la temperatura del cuerpo es constante. Las glándulas endócrinas constituyen el mecanismo regulador que conserva un funcionamiento fisiológico uniforme. El principio general aquí presentado es el de Le Chatelier, quien afirma que cualquier factor interno o externo que provoque rupturas en el sistema tropieza con fuerzas que restauran al mismo, dejándolo lo más parecido posible a su estado anterior.

Para asegurar su supervivencia, los sistemas funcionarán a fin de adquirir algún margen de seguridad más allá del inmediato nivel de existencia: el cuerpo acumulará grasa, la organización social conservará ciertas reservas, la sociedad aumentará su base tecnológica y cultural.

8. Diferenciación. Los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. Las pautas globales difusas quedan reemplazadas por funciones más especializadas. Las organizaciones sociales se mueven hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializándose aún más sus funciones: hoy día en los Estados Unidos, los especialistas superan en número a los médicos generales.

9. **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos también están caracterizados por el principio de equifinalidad, sugerido por Von Bertalanffy en 1940. Según este principio, un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos. Los muy conocidos experimentos biológicos con el erizo de mar demuestran que una criatura normal de esa especie puede surgir de un huevo, de cada mitad de un huevo dividido o de la fusión de dos huevos completos. Según van alcanzando mecanismos reguladores que controlen sus funcionamientos, los sistemas abiertos pueden reducir el grado de equifinalidad.

Si bien cada uno de los enfoques a la teoría organizacional tuvo su "época", ninguno se ha desvanecido o ha sido reemplazado por completo por la escuela que le sucedió; de hecho todavía hay seguidores de cada una de estas escuelas.

	1. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	2. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	3. LA ESCUELA DE SISTEMAS	
1.	<i>Principios básicos e hipótesis sobre el comportamiento humano.</i>	Opinión mecanicista del comportamiento; el individuo está económicamente motivado y responderá con un desempeño máximo si las recompensas materiales están de acuerdo con sus esfuerzos de trabajo. Está a favor de la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador a fin de alcanzar una producción, eficiencia y utilidades máximas para los gerentes / propietarios.	Consideración social del hombre: los grupos informales afectan los índices de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar una producción más elevada; participación del trabajador en la toma de decisiones; los objetivos de los trabajadores pueden diferir de los objetivos de la organización; los trabajadores están motivados por las necesidades sociales y por sus relaciones con sus iguales.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su ambiente; la organización y su ambiente se codeterminan mutuamente. El sistema debe ser analizado como un todo para entenderlo bien. La organización está formada por subsistemas, que son interdependientes; los individuos son los conductores de la organización.
2.	<i>Principales métodos de investigación empleados.</i>	Observación (incluyendo estudios de tiempos y movimientos); participación; algunas encuestas.	Entrevistas y cuestionarios de encuesta; observación; participación; se lleva un diario; análisis sociométrico de los patrones de dirección y comunicación.	Análisis de redes de los datos sociométricos derivados de las entrevistas y cuestionarios de encuestas; análisis de sistemas; simulación por computadora.
3.	<i>Principales tipos de organizaciones estudiadas.</i>	Firmas industriales y servicios públicos.	Plantas manufactureras (en especial operaciones de línea de montaje) incluyendo alguna fuera de Estados Unidos.	Organizaciones industriales militares y gubernamentales; hospitales; instituciones educativas y de salud mental; prisiones.
4.	<i>Inclinación de la escuela.</i>	A favor de la administración; "la administración sabe lo que hace".	A favor de los trabajadores; simpatizantes con ellos. Intentos para ayudar a los empleados y empleadores a resolver sus problemas mediante la comprensión.	A favor de la "organización"; la organización existe como una entidad formada por algo más que sólo sus miembros individuales actuales.
5.	<i>Panorama de la comunicación organizacional.</i>	Subraya la comunicación por escrito a través de los canales formales: mensajes impersonales relacionados con el trabajo iniciados por los de arriba y enviados hacia abajo por la cadena de mando. El papel de la comunicación no se considera de especial importancia.	Comunicación tanto formal como informal; importancia en los canales interpersonales, en especial entre iguales. Existen rumores y el telégrafo clandestino.	La comunicación es vital, pues mantiene unida a la organización e interrelaciona los subsistemas. También se da importancia a la comunicación a través de las fronteras con su ambiente.
6.	<i>Fundador o figuras dominantes.</i>	Frederick W. Taylor.	Chester I. Barnard y Elton Mayo	Herbert A. Simon; Daniel Katz y Robert L. Kahn; James Miller.

## CAPITULO II

### QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

# I N D I C E

	pág.
1. REVISION CONCEPTUAL	33
2. OBJETIVOS	36
3. CARACTERISTICAS	38
4. NECESIDADES	43
5. PROCESO TECNOLOGICO DE DO	47
5.1 Diagnóstico	
5.2 Planeamiento de la acción	
5.3 Ejecución de la acción y evaluación	
6. INTERVENCIONES EN DO	63
6.1 Entrenamiento de sensibilización	
6.2 Formación de equipos de trabajo	
6.3 Solución de problemas entre grupos	
6.4 Reuniones de confrontación	
6.5 Retroinformación	
6.6 Juntas de dos	
6.7 Rediseño de puestos	
6.8 Representación de papeles	
7. CLIMA ORGANIZACIONAL	72
7.1 Antecedentes	
7.2 ¿Qué es ambiente?	
7.3 ¿Qué es clima organizacional?	

El DO es una técnica desarrollada recientemente en la década de 1961 a 1970. Como cuerpo teórico de conocimientos tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la psicología aprovechó los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos (por ejemplo, dirección, toma de decisiones, poder e influencia), medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basados en la experiencia. De la sociología tomó conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos disciplinas (la psicología, que trabaja con el microsistema y la sociología, que trabaja con el macrosistema) y de otras (por ejemplo, la antropología cultural, conceptos de ingeniería, modelos de computación) contribuyen a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos denominado con frecuencia ciencias del comportamiento.

La teoría del DO es la amalgama de los conocimientos de una variedad de fuentes, seleccionadas con base en su relevancia para las organizaciones.

Aún en su infancia como ciencia, el DO sufre con la falta de acuerdo sobre lo qué es, cómo se hace y cuáles son sus objetivos.

## 1. REVISION CONCEPTUAL

Existe la creencia de que hay, en crecimiento, una teoría y una práctica de algo llamado "DO", pero que la gran mayoría de estudiantes, colegas y gerentes saben relati-

vamente poco de él. A continuación presento algunas definiciones sobre DO de acuerdo a varios autores, ya que cada uno de éstos contempla su propia definición, a fin de dar una idea un poco más precisa de lo que a esto se refiere:

#### Beckhard

"DO es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (13)

#### Fordyce-Weil

"DO es una disciplina para enfocar la energía humana hacia metas específicas". (14)

#### Robert Tannenbaun

"DO es una terapia que por su naturaleza tiene por objeto eliminar los obstáculos personales, interpersonales y culturales, para permitir a los miembros desarrollar su potencialidad total". (15)

#### Partin

"DO es, en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional. Es, a la vez, una filosofía y una tecnología en desarrollo". (16)

Newton Margulies

"DO es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos". (17)

Newton Margulies

"DO es un esfuerzo total del tipo de sistemas, es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal; y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro". (18)

Edgar F. Huse y James L. Bowditch

"DO es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos". (19)

Bennis

"DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones; de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (20)

Arias Galicia

"DO es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos gene-

rales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos desde luego, considerar el DO como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional en nuestra sociedad".  
(21)

Tomando en cuenta los conceptos utilizados por los autores mencionados anteriormente, he llegado a la conclusión de lo que para mí es DO:

DO es la forma de lograr conjuntamente los objetivos de la organización y de los individuos, teniendo a su vez la satisfacción de las necesidades tanto a nivel grupal como individual, para así obtener la máxima eficiencia y efectividad en el desempeño de las funciones del personal y desarrollo empresarial .

## 2. OBJETIVOS

Para tender hacia los tipos de condiciones organizacionales descritas en las definiciones anteriores y tomando en cuenta que los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo de organizaciones varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, los esfuerzos de DO generalmente presentan los siguientes objetivos:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organiza-

ción opera, para organizarse de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que "la función determina la forma", en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.

- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (los muchos proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos y para elaborar continua "retro-información" con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.
- Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia innapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas. Si toda la energía que gasta la gente de fabricación que tiene antipatía por "esa gente de ventas", por ejemplo, o que le quiere "ganar" o viceversa, se dedicara al aumento de la producción, la productividad aumentaría tremendamente.
- Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento

como de la autoridad de la función. No solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización; significa que el gerente de la organización debe determinar cual es la mejor fuente de información (o combinación de fuentes de información) para trabajar sobre un problema en particular, y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos como de los grupos unos con otros; en lugar de ocultar los problemas "barriéndolos debajo de la alfombra".
- Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan. (Las soluciones sinérgicas son las "creativas", en las que 2+2 representa más que 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación y no a los conflictos).

### 3. CARACTERISTICAS

Para comprender los cambios progresivos que son producto de un programa de DO, es conveniente conocer sus características más importantes. Por lo tanto, un programa de DO no se puede iniciar sin tomar en cuenta dichas características:

- Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste (esto no significa necesariamente que participe exacto

tamente en la misma forma en que otros niveles de la organización lo hacen, sino que acepta la responsabilidad de la dirección). La importancia de la sensibilidad a la cultura de la organización, a la tecnología y a la disposición para el cambio ha hecho que muchos especialistas del DO (aunque no todos estén de acuerdo) subrayen que el proceso de cambio debe empezar por arriba.

- Está relacionado con la misión organizacional. (El esfuerzo de DO no es un programa para mejorar la efectividad en lo abstracto. Es, más bien, un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organizacionales que mejorarán la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión).
- Es un esfuerzo a largo término. Generalmente se requieren dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente. Este es uno de los principales problemas en los esfuerzos de DO, porque la mayoría de los sistemas de remuneración están basados en la recompensa por el logro de objetivos "de utilidad" a corto término. La mayoría de los líderes organizacionales son impacientes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo. Sin embargo, si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo, y buena voluntad para recompensar por el proceso de avance hacia los objetivos, tanto como hacia el logro específico de objetivos a corto término.
- Las actividades son orientadas hacia la acción. (Los

tipos de intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización, son dirigidas hacia el cambio específico de algo posterior a la actividad). En este sentido, las actividades de DO son diferentes de muchos otros esfuerzos de entrenamiento donde la actividad en sí, tal como un curso de entrenamiento o un seminario de gerencia, ha sido ideado para aumentar conocimientos, habilidades o comprensión, que se supone el individuo transferirá luego a la situación operativa. En los esfuerzos de DO el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

- Se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes, o hacia los dos. (Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de DO, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización).
- Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia. La razón de esto es que si uno de los objetivos es cambiar las actitudes o comportamiento, o los dos, se necesita un tipo particular de aprendizaje para que tal cambio se dé. Tampoco podemos cambiar el estilo o la estrategia gerencial por medio de la adquisición de nuevos conocimientos solamente. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.
- Los esfuerzos de DO trabajan principalmente con grupos.

Un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas de DO pero como un efecto secundario: estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias hay enormes diferencias. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el DO casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional - la "variable" constituida por las personas - como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización. Esto se puede explicar perfectamente en razón de que el agente del cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos - sociales de una situación como los más comprensibles, si no los más accesibles y susceptibles de cambio. Sin embargo, el DO en su mayor parte, se concentra como punto central de su atención sobre el lado humano de la empresa.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. La mayoría de los agentes de cambio están de acuerdo en que el enfoque para una organización determinada depende de su cultura actual y de su sistema de valores. Dicho de otro modo, no existen fórmulas prefa-

bricadas para aplicar el DO a una organización particular, ya que los problemas, la tecnología y la cultura difieren de unas organizaciones a otras. Por consiguiente, el especialista en DO, o "agente de cambio", adopta un modelo de acción-investigación destinado a acomodarse a las necesidades, objetivos y valores presentes de la organización.

- Los agentes de cambio son, en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes externos). El consultor externo puede arreglárselas para influir sobre la estructura del mando, especialmente al principio, de un modo que resulta imposible para la inmensa mayoría de los agentes internos del cambio. Esto también puede relacionarse con la peculiar atmósfera creada por un consultor externo (con frecuencia muy bien pagado), pero depende igualmente de la capacidad del agente externo del cambio para "ver los problemas de modo más desprevenido y con más claridad que los posibles agentes internos, que pueden haberse acostumbrado a eludirlos o pasarlos por alto y que, sin duda alguna, los mirarán con ansiedad. Cualesquiera que sean los argumentos que puedan aducirse en pro o en contra de los agentes del cambio internos o externos, la conclusión es que el debate pierde toda importancia después del comienzo de la actuación (o etapa "de deshielo"), pero, en las primeras fases de realización de cualquier programa de DO, se considera indispensable un agente externo del cambio.

- Una de las características más importantes de un pro-

grama de DO es que éste no debe quedarse estático o ser esporádico, debe mantenerse en continuidad y por tanto, deberán haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problemas de que se trate.

#### 4. NECESIDADES

"Una condición esencial de cualquier programa efectivo de cambio, es que alguien en una posición estratégica, sienta realmente la necesidad del cambio. En otras palabras, que alguien o algo esté "padeciendo". Para estar seguros, algunos esfuerzos de cambio que introducen nueva tecnología no encajan en esta generalización. Como una regla general, si se contempla un cambio en la gente y en el modo como trabaja, debe haber una necesidad percibida en alguna parte estratégica de la organización". (22)

Se enumerarán algunas de las clases de condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de DO:

- La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Como se expuso en el capítulo 1, es un hecho que muchos gerentes de pequeñas y grandes empresas, están hoy día reexaminando las estrategias básicas mediante las cuales la organización está operando. Procuran modificar la estrategia total de gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, etc.
- La necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente. Si un geren-

te general, o una persona de staff estratégicamente situada, o un suficiente número de personas importantes de jerarquía intermedia, sienten realmente esta necesidad, la organización se encuentra "lista" para algún esfuerzo de cambio planificado que satisfaga dicha necesidad.

- La necesidad de cambio de las normas "culturales". Más y más gerentes se están dando cuenta de que realmente están administrando una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de DO es apropiado. Por ejemplo, "una grande y próspera compañía de alimentos, propiedad de dos familias, había operado exitosamente durante cincuenta años; todas las posiciones de la mitad de la estructura hacia arriba, eran estrictamente para miembros de la familia; todas las acciones eran propiedad de la familia, y una junta familiar tomaba todas las decisiones sobre líneas de acción. Algunos de los miembros más progresistas de la familia se preocuparon por el estado de la empresa en estos tiempos de cambio. Sintieron fuerte necesidad de cambiar de una organización de propiedad y control de una familia a una organización controlada por una familia y administrada profesionalmente. El problema que se afrontaba era entonces, un cambio total en la cultura de la organización, con el fin de llegar a diferentes normas, diferentes reglas de juego y así en adelante". (23) Esto requería un

enorme esfuerzo de cambio de largo término con una variedad de estrategia e intervenciones, con el fin de que la gente aceptara la nueva serie de condiciones. Esto fue particularmente verdadero para aquellos que habían crecido dentro de la otra serie de condiciones.

- La necesidad de cambiar estructura y funciones. La administración clave toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados", que el trabajo, por ejemplo, del departamento de investigación y el del departamento de desarrollo deben separarse o integrarse; que las funciones de servicio de la gerencia y las funciones del personal, deben depender del mismo vicepresidente; o que los gerentes de las sucursales deben tomar algunas de las actividades del staff de la casa matriz, etc. La necesidad percibida aquí y los problemas que se prevén al efectuar un importante cambio estructural o de funciones, pueden guiar a un esfuerzo de desarrollo organizacional.
- La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos. Como mencioné al principio, uno de los mayores gastos de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos. Cuando esto se hace notable y a los altos gerentes les "mortifica", entonces están listos a iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupala.
- La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones. Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba o abajo, o la carencia de

información adecuada para tomar decisiones, pueden advertir la necesidad de acción para mejorar la situación. Numerosos estudios muestran que este es un problema central en gran parte de la vida organizacional.

- La necesidad de mejor planeación. Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente, es que la función de planeación que solía estar sumamente centralizada en la oficina del presidente o del director general, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios de toda la organización. La mayoría de las personas con funciones que requieren esta habilidad, tienen poco entrenamiento formal en ella. Por consiguiente, sus prácticas de planeación frecuentemente son imperfectas, sin elaboración y no muy efectivas. Al percatarse la gerencia acerca de esta condición, bien puede guiar a un esfuerzo de toda la organización para mejorar la planeación y la fijación de objetivos.
  
- La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones. En el mundo de hoy, es más y más común que las compañías se fusionen, que las divisiones de las organizaciones se fusionen, que los subgrupos que realizan tareas semejantes se fusionen. En cada situación de fusión hay un socio que sobrevive y un socio absorbido. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional; la advertencia de ellos o un resentimiento como resultado de una fusión reciente, bien puede ocasionar que la gerencia inicie un programa planificado para afrontar el problema.

- Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. Esta podría ser una frase supergeneralizada, pero aquí se refiere específicamente a situaciones que se están haciendo más y más frecuentes, donde hay necesidad de cambiar la situación de "pertenencia psicológica" dentro de la fuerza de trabajo. Por ejemplo, en algunas grandes compañías hay esfuerzos planificados dirigidos a cambiar la manera como se organiza el trabajo y la forma como se definen las labores.

## 5. PROCESO TECNOLÓGICO DE DO

### 5.1 Diagnóstico

Es importante la etapa del diagnóstico, dado que las normas estratégicas relativas al DO y las intervenciones que parecen ineficaces o cuyos resultados son poco importantes, provienen generalmente de diagnósticos superficiales de las cuestiones decisivas que afectan al funcionamiento. Los diagnósticos superficiales o incorrectos, a su vez, se basan a menudo en datos insuficientes o inexactos.

La estrategia para desarrollar las organizaciones exige amplia colaboración entre el consultor y el grupo de clientes para recopilar los datos, discutirlos y formular los planes. El procedimiento dinámico para llevar a cabo esto es esencialmente el mismo ya que las descripciones varían en detalle y en terminología de un autor a otro.

Como etapa preliminar, el científico del comportamiento y el cliente clave harán juntos una valoración inicial de los problemas críticos que necesitan resolverse. Esto o-

curre por medio de un proceso mediante el cual los miembros de una organización comparan los resultados deseados de una estrategia con los resultados reales de ella; esto puede llevarse también a cabo al entrevistar a subalternos para recopilar datos complementarios. Las discrepancias importantes se definen como problemas y se investigan las causas y las soluciones. Un análisis eficaz del problema es con frecuencia más válido y se puede defender más fácilmente que la acción basada sólo en pistas o sentimientos.

La tarea es proponer una definición del problema que se pueda identificar con la mayor precisión posible, se pueda medir hasta donde sea posible y evaluar más tarde para apreciar los efectos del programa de DO sobre el grado de desarrollo del problema. La manera de hacer esto tiene efecto sobre los problemas que se identifican, el apoyo que se obtiene del grupo cliente y los métodos que son válidos para realizar el cambio deseado.

Una vez identificados los problemas es necesario llevar a cabo la recopilación de datos ya que dentro del proceso es una labor extremadamente importante; esto se debe a que desempeña una labor doble en el desarrollo de las organizaciones, ya que proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que afectan a su desempeño. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información apégandose a la realidad, acerca del desempeño, es el principio de un proceso de autovaloración que puede llevar (y a menudo así lo hace) a una forma efectiva de resolver problemas de organización.

En consecuencia, la índole de los datos y los métodos para acopiarlos debe ser objeto de planes y de una implantación muy cuidadosa.

Sobra decir que los organismos tienen generalmente a su disposición datos que reflejan el desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, casi toda la información disponible se limita al campo de la producción y de las metas encauzadas al desempeño de tareas. Aún así, quizá no sean exactos los datos, ni reflejo real de "lo que verdaderamente está ocurriendo".

En calidad de enfoque, en el desarrollo de la organización, se procura incrementar tanto la gama de datos disponibles como su sentido y su pertinencia. El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles, permite al organismo tomar en consideración, además de la información más "oficial" y más "convencional", tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que priva en el organismo, las normas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los trabajadores y empleados. Lo que sienten acerca del organismo y de sus prácticas administrativas, también son consideraciones importantes para ponderar las opciones selectivas y para aumentar la efectividad de la organización.

Lo que significa es que el organismo, de modo explícito, empieza a prestar atención a todos los diferentes tipos de datos aplicables a su "sano funcionamiento". Por lo menos potencialmente, el organismo podrá ya apreciar la conducta y el desempeño, aplicarlos más completamente y con mayor apego a la realidad.

Pueden aplicarse diferentes técnicas para la recopilación de datos. Las principales son:

#### A) Entrevista

La entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado), recabada por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara.

Se han clasificado tres tipos de entrevista de acuerdo a la forma de efectuarlas.

##### Entrevista libre

En ésta no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. La hilación entre los temas surge espontáneamente. El entrevistador puede tomar uno de los temas y explorarlo ampliamente si le parece necesario; por tanto, desde el punto de vista de la investigación, la entrevista libre no es confiable como instrumento, pues juega un papel importante el juicio inmediato del entrevistador.

##### Entrevista dirigida

Aquí el entrevistador selecciona de antemano algunos temas de interés para él y hacia ellos dirige la conversación. De esta forma, introduce ya ciertas restricciones. Sin embargo, las restricciones introducidas apuntan más hacia el área a tratar y no tanto hacia el control de las formas de inquirir.

##### Entrevista estandarizada

Para reducir algunos de los peligros señalados anterior-

mente, se ha empleado la entrevista estandarizada, en la cual se formulan preguntas previamente establecidas, es decir, el entrevistador lee un formato del cual no puede salirse. La uniformidad en las cuestiones proporciona mayores índices de confiabilidad, aunque también, reduce la entrevista a un simple interrogatorio, restándole profundidad y espontaneidad.

## B) Cuestionarios

Los cuestionarios, son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador. En las próximas líneas solo serán considerados desde el punto de vista metodológico en general y no empleando como base de clasificación el objetivo al cual se destinan. Desde éste último punto pueden encontrarse formas de solicitud de empleo, formas de inquisición sobre actitudes y opiniones, inventarios de personalidad e intereses, etc.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor. Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los sujetos, a diferencia de las entrevistas. Igualmente, hace posible la cuantificación de las respuestas. Los cuestionarios constituyen una manera de dirigir la introspección de los sujetos.

### Tipos de cuestionarios

Fundamentalmente son dos los medios posibles de recabar

la respuesta. En el primero, conocido como de respuesta abierta, el investigador plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna en la forma de respuesta; en el segundo, denominado de elección forzosa, el investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus entrevistados que elijan solamente una de entre las señaladas.

a) Cuestionarios de respuestas abiertas

En este tipo de cédula no existe mayor limitación que la capacidad de expresión y la personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar. Sin embargo, puede presentarse tal variedad de respuestas tanto en longitud como en contenido que se hacen difíciles la sistematización, la catalogación y la estimación de la intensidad de la respuesta. Por otra parte, al analizar las respuestas y establecer diversas categorías, la inclusión de una respuesta en las diversas categorías, puede quedar al arbitrio del investigador, introduciendo así factores personales de éste en el estudio.

Muchas veces las preguntas se formulan vagamente, no permitiendo respuestas precisas; es decir, se obtiene una gran variedad de gradaciones intermedias entre los extremos, dificultándose la delimitación entre las diversas categorías. Es, pues, cuestionable su valor como herramienta del investigador cuando se trata de opiniones, actitudes, etc.

Empero el tipo de cuestionarios con respuesta abierta puede ser empleado como un método de exploración inicial, con

objeto de afinar las hipótesis o el cuestionario de elección forzosa.

b) Cuestionarios de elección forzosa

Bajo este encabezado tiene cabida un conjunto numeroso de métodos cuya idea principal es ofrecer dos o más alternativas al interlocutor, quien debe escoger solamente entre ellas, aquella igual o más semejante a su propia forma de respuesta. Desde luego, este tipo de cuestionario puede elaborarse cuando existen pocas alternativas y son fáciles de establecer. Igualmente, las diversas alternativas deben ser mutuamente excluyentes, lo cual no siempre es fácil de lograr.

También es necesario intentar no presentar las cuestiones en una forma rítmica que pueda conducir a los sujetos en estudio a contestar mecánicamente. En ocasiones pueden combinarse los cuestionarios de respuesta abierta con los de elección forzosa.

Cuestionarios dicotómicos

En este tipo de cuestionarios, la persona se encuentra únicamente entre dos alternativas: responder afirmativa o negativamente. El número de respuestas afirmativas y el de negativas se obtiene por un simple conteo, permitiendo la obtención de cálculos estadísticos a partir del conjunto de respuestas de grupo.

Cuestionarios tricotómicos

En algunas ocasiones también se ofrece la oportunidad de abstenerse, por desconocimiento del asunto o por no haber-

se formado una opinión al respecto. En tal caso, se agrega un "no sé".

#### Questionario tetratómico

En algunas ocasiones también se ofrece la oportunidad de comparar las respuestas entre sí mismas, esto se debe a que no se conoce a fondo el asunto a tratar, o no se han formado una opinión al respecto. Generalmente se emplean cuatro categorías: totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, generalmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

#### Comparación por pares

En este método se formula una serie de proposiciones cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares. El método de comparación por pares indica la preferencia relativa entre las proposiciones.

#### Alternativas múltiples

Se ofrecen varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos. Debe notarse que este método puede ser empleado cuando pueden establecerse categorías poco numerosas que se consideran exhaustivas.

#### Gradación de Likert

Rensis Likert diseñó un tipo de formato para graduar las opiniones, los intereses o las actitudes en cada respuesta. Generalmente se emplean cinco categorías: totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, no sé, generalmen

te en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. A cada una puede asignársele un número arbitrario: 5, 4, 3, 2, 1; conforme a la gradación.

#### Tendencia equívoca

En este método, se enlistan una serie de afirmaciones, todas erróneas pero escalonadas de manera que el sujeto, al responder, indique la dirección de su opinión.

Es importante la forma en que se presentan y se interpretan los datos para los miembros del organismo, ésto se lleva a cabo en una de dos maneras. La primera es que se discuten los datos escuetos con la dirección general, a la que se le pide que haga el diagnóstico dentro del marco de su propia estructura; o la segunda, que el gestor del cambio presente su propio diagnóstico sin hacer explícito su modelo para analizar la conducta en la organización.

En lo que respecta al primer enfoque, el problema consiste en que la gerencia está circunscrita a su propia estructura y propende a considerar cada problema separadamente, dejando de darse cuenta a veces de las relaciones recíprocas entre los problemas y lo que hay detrás de ellos. El segundo enfoque, lleva consigo la cuestión de las comunicaciones para lograr que la gerencia capte los motivos por los cuales el gestor de cambios considera los problemas en la forma en que lo hace.

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elemen

tos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. El diagnóstico acertado, por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo.

Existen numerosas orientaciones para los diagnósticos, o sea, formas de considerar a la organización, así como de vincular sus resultados con la introducción de datos y con los factores variables que intervienen. "Hay, por ejemplo, ciertas orientaciones "distributivas" con las que se intenta relacionar los repartos de premios con los resultados obtenidos. Otras orientaciones del diagnóstico se concentran en el flujo de las comunicaciones en el organismo, o en la disponibilidad y el uso de los recursos".(24) Sin embargo, sea cual fuere la orientación o el enfoque, existen varias normas o guías importantes para formular diagnósticos acertados de las organizaciones :

- Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas - la conducta en los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que se observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas .

- Muchos datos representan síntomas y no causas - el hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones desafortunadas .
- Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar - la calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales .

Existe una íntima relación entre el diagnóstico y la actuación. La actuación que se estudia no puede separarse del diagnóstico. Sin embargo, en muchas de las gestiones de la actualidad para los cambios, lo que se recalca parece ser la actuación; y existe la tendencia de formular un programa general para actuar, que ha de aplicar el gestor de los cambios a todas las organizaciones, sin tomar en cuenta sus problemas concretos. Reflexionando en estos temas, se ha llegado a la conclusión de que si se diera mayor importancia al diagnóstico previo, o sea antes de formular planes para programar el cambio, el programa de acción podría estar mejor adaptado a las necesidades concretas del caso en particular.

Suele objetarse que se exagere el análisis de tipo de diagnóstico. Es indudablemente cierto que la solicitud de "estudiar más a fondo", puede ser una evasiva para retardar la actuación necesaria en los problemas de organización. Es más probable que suceda esto, sin embargo, si las gestiones para formular el diagnóstico son en realidad un ardid para ver que se averigua en general, sin que la norma constituya un engranaje conceptual bien desarrollado, o

un claro enfoque al problema. El hecho de que la labor de diagnóstico se lleve a efecto en forma negligente o ineficaz, no debe llevarnos a provocar un corto circuito en esta etapa. La labor de calidad en el diagnóstico tiene por objeto actuar, no dejar de hacerlo.

## 5.2 Planeamiento de la acción

El proceso de crear un diagnóstico como anteriormente se mencionó, se enlaza con la siguiente etapa de cambio: el desarrollo de un plan de acción.

El planeamiento de la acción generalmente incluye periodos de exploración sobre "lo que es más deseable" y exámenes de "lo que es", de modo que el plan resultante presente un método práctico para cerrar la brecha entre los dos. Se debe poner énfasis en la importancia de examinar las múltiples variables o "palancas" que pueden conducir a cambios en la organización, para eliminar la brecha entre la situación presente y la que se desea.

Se debe efectuar un cuidadoso esfuerzo para adecuar los métodos de cambio a la naturaleza de la brecha entre lo real y lo que se desea.

Los métodos de cambio o acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- De una naturaleza educacional; esto es, están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- De una naturaleza estructural; es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeadas, en el contrato de contribución y ali-

cientes, etc.,

- Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento.

En algunas situaciones se puede emplear una combinación de métodos de cambio.

Es peligroso hacer generalizaciones con respecto a la selección de los métodos de cambio, pero la guía general es que el método se ajuste a la cantidad de cambio en comportamiento que se necesite para llenar el vacío existente. A medida que esa necesidad de cambio en comportamiento se hace mayor, se puede hacer uso de métodos adicionales para asegurar los resultados finales que se desean. Existe una complejidad creciente y dificultad para lograr los cambios de conducta, a medida que se pasa de un deseo de modificar los patrones habituales de interacción en una organización, a modificar el papel de las expectativas, cambiar los valores y orientaciones (por ejemplo, en relación al tiempo), hasta llegar al factor más difícil de modificar, es decir, los motivos básicos. La agrupación paralela de los métodos de cambio nos sugiere la forma en que los métodos se pueden adicionar para ajustarlos a las dificultades de lograr el objetivo de cambio deseado. También nos muestra que, a medida que se profundiza en el cambio, el proceso cognoscitivo inicial pasa a ser primordial

mente emocional.

Esta forma de concebir la planeación del cambio evita una serie de dilemas que demoran innecesariamente muchos esfuerzos de cambio.

Muy frecuentemente, los esfuerzos de cambio quedan embotellados en un infructuoso debate sobre si es mejor emplear métodos estructurales o métodos educacionales. Otra versión de este debate es de si las cosas cambian a la gente, o si por el contrario las personas cambian a las cosas. Una tercera versión es de si los cambios en la actitud preceden o vienen posteriormente a los cambios de conducta.

Aún la controversia más antigua de todas, la de herencia versus influencias ambientales, todavía consume una gran cantidad de tiempo y energía. Todos estos debates terminan con esta forma de pensar que se presenta respecto al cambio. El innecesario debate se convierte en un planeamiento práctico, acerca de la combinación apropiada de métodos que se requieren para eliminar la brecha entre el actual estado de cosas y el que se desea.

Un argumento adicional sobre planeamiento, que se evita completamente por medio de nuestra forma de pensar, es el interrogante de cual es la mejor manera de organizar, de controlar, de premiar, etc.

Estas discusiones ya no tienen ningún sentido pues el modelo que se desea está condicionado por la tarea que debe realizarse, las condiciones ambientales que deben manejar-

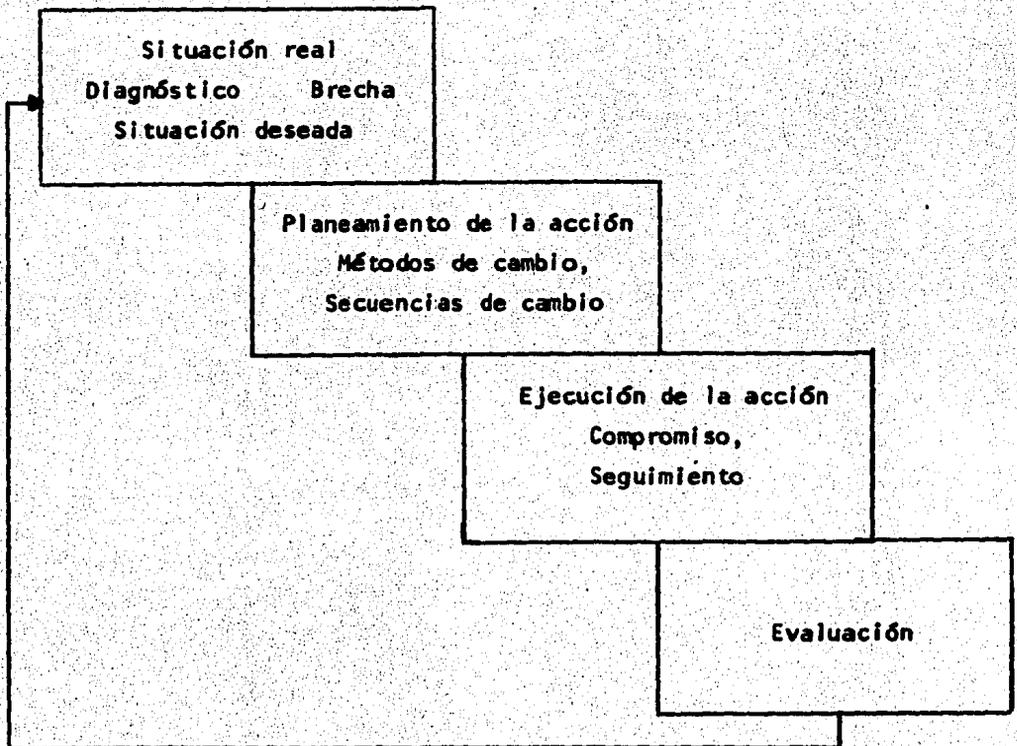
se, y las características de los colaboradores individuales involucrados. De esto se sigue que a varias clases de organizaciones les corresponde tratar con estas diferentes realidades. De este modo, una vez que la estrategia general de la organización para dirigir las transacciones ambientales está bastante clara, y las necesidades de los miembros han sido comprendidas, el resto del planeamiento puede proseguir sin estas clases de argumentos negativos. Las estructuras y procedimientos se diseñan de tal forma que sean consecuentes con cada tarea organizacional principal y no necesariamente con otra.

### 5.3 Ejecución de la acción y evaluación

La etapa de planeamiento de la acción se puede empalmar con la de acción y ejecución. Esto es verdad por dos razones; primero que todo, el planeamiento de la acción lógicamente incluye el planear la secuencia de las etapas de esa acción. El programa resultante crea un mecanismo que se encarga de verificar el progreso del mismo en puntos de terminados con anterioridad. La etapa de la acción es, en este sentido, simplemente una extensión de la secuencia de planeamiento; segundo, el secreto de una ejecución efectiva es, por supuesto, el grado de compromiso hacia el cambio que sienten ciertos participantes claves que deben ejecutarlo. Aún cuando una organización pueda permitirse el tener algunos miembros que se conformen con los nuevos requerimientos pero sin mucho entusiasmo, y unos pocos que se oponen activamente, la mayoría de los miembros claves de la organización necesita entender y comprometerse emocionalmente en el programa si se quiere efectuar un cambio importante y duradero. Este entendimiento y compromiso se

debe crear durante las fases de diagnóstico y planeamiento. Si se logra ésto en etapas, puede predecirse que la etapa de ejecución se desarrollará con facilidad.

Por lo tanto, si cada fase del ciclo de planeamiento es bien ejecutada, esto permite que se facilite la realización de la siguiente fase y la acelere de tal forma que el ciclo completo puede terminarse en un menor tiempo. El siguiente diagrama representa esta secuencia y la posibilidad de que las fases se empalmen. También nos demuestra como la fase final de evaluación consiste finalmente en un regreso hacia la fase de diagnóstico.



## 6. INTERVENCIONES EN DO

Podemos considerar a las intervenciones desde diferentes puntos de vista. Es conveniente hacer la distinción entre las intervenciones en el sistema de organización y lo que significa intervenir en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado. En el primer caso, una vez que el proceso de DO se ha iniciado, tienen lugar modificaciones dentro de la Organización. Por ejemplo, la recopilación de datos es una manera de intervenir en el sistema. El hecho mismo de que los datos se engendran en relación con el proceso de la vida del organismo, quizá provoquen muchas discusiones acerca de percepciones y sentimientos, acerca de si se compartirá la información y acerca de la determinación implícita de los problemas. A menudo se tropieza con niveles de motivaciones, los sujetos se dan más cuenta del medio ambiente en que se halla su organismo y prestan más atención a la en que ellos operan en su seno. En consecuencia, el hecho de recopilar datos per se puede ejercer un fuerte impacto en el organismo. El segundo tipo de intervenciones es fruto de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización. Las actuaciones, fruto de planes de este tipo, entrañan la aplicación de una tecnología del desarrollo organizador a cuestiones decisivas y a las oportunidades señaladas por el diagnóstico. En general, la tecnología de las intervenciones es un aspecto nuevo y en desarrollo de la formación de organizaciones.

A continuación se describirán algunas de las principales

intervenciones:

### 6.1 Entrenamiento de sensibilización

Los laboratorios de entrenamiento de sensibilización, algunas veces denominados formación de laboratorio o de grupo T, es probablemente la técnica más popular, y sin embargo mal comprendida de las utilizadas para el DO.

El laboratorio de entrenamiento de sensibilización consta de grupos pequeños (generalmente de 12 personas), junto con uno o dos miembros de staff, que trabajan juntos intensamente durante un largo periodo de tiempo (generalmente de 3 a 5 días completos).

Como vehículo para el cambio y crecimiento personales, este laboratorio tiene características únicas:

- Es relativamente inestructurado. Esto es, se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros.
- Los miembros del staff no ejercen liderazgo en el sentido usual, actúan principalmente como facilitadores y como fijadores del clima.

El entrenamiento de sensibilización, tiene los siguientes objetivos:

- Hacer conscientes a los individuos de sus propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de éstas en los demás.

- Hacer conscientes a los individuos de los sentimientos y reacciones de los demás, así como el impacto de éstos en uno mismo ayudando a lograr relaciones más abiertas y auténticas.
- Hacer conscientes a los individuos de los procesos dinámicos que hacen funcionar a un grupo, con objeto de mejorarlo.
- Mejorar las actitudes que se tienen respecto a sí mismos, hacia las demás personas y hacia el grupo, en cuanto a la confianza, apoyo, tolerancia y comunicación.
- Mejorar la habilidad de relación interpersonal de los individuos de forma que ayude a lograr mayor efectividad y satisfacción al trabajar con otros.
- Conscientizar sobre los problemas que existen en el funcionamiento de equipos de trabajo, con objeto de mejorar las actitudes hacia las actividades y responsabilidades de las personas que son interdependientes en el trabajo, incluyendo a jefes y subordinados, y que pueda así haber mayor colaboración.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención, es que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás y a la dinámica del grupo, y es aceptado por las personas que le rodean, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad, y aprovechando más su propio potencial.

Esto es, desarrollando a los individuos se desarrolla la

organización.

Sin embargo, es preciso señalar que si es un buen instrumento de aprendizaje y de cambio, es muy delicado, por lo que para ponerlo en práctica se requiere de especial habilidad, experiencia y madurez por parte del agente de cambio, dado que algunas personas les desagradan las relaciones intensamente personales de laboratorio y otras aportan tan poco que reciben muy poco a cambio.

## 6.2 Formación de equipos de trabajo

Se basa en la suposición de que el grupo tiene una razón de existir, y que para cumplir sus objetivos requiere de trabajo interdependiente de sus miembros, por lo que el analizar, entender y mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje está dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos, y que se fijen mejores objetivos de grupo. El desarrollo de equipos de trabajo tiene dos dimensiones:

- Transferencia de una orientación secundaria de grupo, a una orientación primaria de grupo. La primera incluye una orientación hacia el "yo", de impersonalidad, arreglos formales entre los miembros, estando la conducta motivada por intereses personales. La segunda, en cambio, tiene una orientación hacia "nosotros", existen ligas personales entre los miembros, informalidad y conducta que por lo menos en parte está motivada por objetivos comunes. De esta forma, se busca resolver problemas de identidad de los miembros, de control e influencia (estilo de liderazgo), de integración, de motivación

nes individuales y objetivos de grupo, y de aceptación de personas, actitudes y responsabilidades.

- Aumentar la capacidad del grupo para manejar los procesos administrativos bajo su responsabilidad, incluyendo la forma de trabajar sobre el análisis y solución de problemas; toma de decisiones y fijación de objetivos.

Esta intervención pretende, por tanto, facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un grupo, más que como componentes aislados de la organización, por lo que se trata de promover la creatividad colectiva y la colaboración.

### 6.3 Solución de problemas entre grupos

Cada grupo desarrolla sus propios procedimientos operacionales, sus propios niveles de comportamiento y sus propias actitudes; cuando dos o más departamentos desarrollan subculturas significativamente distintas, con bastante cohesión entre sus miembros y al mismo tiempo son interdependientes para cumplir sus responsabilidades, la relación constructiva o destructiva que se lleve entre los mismos es crucial para el logro de sus objetivos: el conflicto provoca el no aprovechar bien los recursos de los departamentos y el desperdiciar energías por lidiar en los problemas.

Los conflictos que se presentan en esta clase de relaciones (al igual que en los conflictos individuales), pueden ser de dos tipos, aunque casi siempre van mezclados:

**- Conflictos substanciales**

Incluyen disputas sobre políticas y prácticas de trabajo, competencia por recursos escasos, diferencia en como se consideran las relaciones funcionales, por líneas de autoridad mal definidas, o por inadecuada delimitación de responsabilidades.

**- Conflictos emocionales**

Incluyen sentimientos negativos de una parte hacia la otra, ya sea por desconfianza, resentimiento, o por malas interpretaciones de lo que se comunica, actuando así en base a estereotipos.

La resolución de conflictos substanciales está orientada al trabajo formal, a través de una mejor distribución de funciones y reestructuración de la organización.

En cambio, al intervenir en conflictos emocionales, se busca el enfrentamiento abierto de sentimientos, descubrimiento de propósitos ocultos, corrección de las malinterpretaciones entre los grupos, y desarrollo de su capacidad en procesos de retroalimentación.

En otras palabras, se lleva a cabo la clasificación del proceso de diferenciación e integración:

**- Diferenciación**

Cada grupo define su posición, y lo que percibe de la posición del otro grupo, con objeto de identificar responsabilidades, actitudes, normas y la naturaleza de la relación requerida con el otro grupo; de esta manera, se

obtiene un claro entendimiento de las diferencias entre los departamentos.

#### - Integración

Se formulan las acciones a seguir para resolver los problemas específicos y trabajar en colaboración.

#### 6.4 Reuniones de confrontación

Se realizan por grupos, con objeto de resolver problemas específicos de trabajo; se exponen los problemas, se analizan y se exploran las actitudes que se derivan de ellos; posteriormente se discuten alternativas para resolverlos, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir. Después de realizar lo anterior, se hace la confrontación con el jefe común de los miembros que participaron, presentando las recomendaciones acordadas.

#### 6.5 Retroinformación

La retroinformación es hacer saber a la persona que envía sus señales como se están recibiendo éstas; significa decirles algo acerca de lo que ha hecho ya sea positivo o negativo.

Cuando alguien pide retroinformación y se piensa que va a ser duro para él aceptarla, se debe empezar primero con la retroinformación positiva o mezclarla con la negativa. Es conveniente aplicar esta técnica cuando se quiere verificar si lo que se está haciendo es tomado como se quería, cuando un grupo no tiene espíritu y/o como una parte normal de la comunicación cotidiana o como un cambio de ritmo.

Es necesario solucionar cualquier sentimiento no resuelto (incluyendo los negativos), así como cualquier pregunta, dado que las personas se sienten más cálidas, menos defensivas, más poderosas, y más listas para hacer las cosas cuando es en forma cooperativa.

## 6.6 Juntas de dos

Dos personas se reúnen con el propósito de mejorar la manera en que trabajan juntas. Pueden ser supervisor y subordinado, compañeros de trabajo, o cualquier otro par que comparta una meta en común. Normalmente se reúne con ellos una tercera parte. Los objetivos de una junta como ésta son los siguientes:

- Ayudarles a manifestar hacia donde puede ser eliminado el problema existente en la relación.
- Especificar lo que cada uno espera del otro.
- Aclarar la manera en que no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno de ellos.
- Negociar cambios tanto en las expectativas como en la manera en que éstas están siendo satisfechas.
- Aumentar la ayuda mutua en la relación.

Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente con la capacidad de una organización para llevar a cabo el trabajo. Un arreglo exitoso entre dos individuos como éstos puede beneficiar a todos los que

se encuentren tanto cerca como lejos de ellos.

#### 6.7 Rediseño de puestos

Esta técnica resalta la importancia del contenido del trabajo, por lo que se busca integrar los requerimientos técnicos, los de la empresa y los del individuo, con objeto de proporcionar mayor oportunidad para que la gente encuentre más satisfacciones de crecimiento, reconocimiento y logro en su puesto específico.

#### 6.8 Representación de papeles

En la representación de papeles se presenta una corta escena. La escena puede ubicarse en el presente, en el pasado o en el futuro. Los miembros del grupo substituyen a uno o más de los protagonistas. Estos pueden representarse a ellos mismos después en una repetición.

Cuando la escena ha sido representada, o si los participantes llegan a una desaveniencia, el grupo se involucra en una crítica de la actuación. Si el problema todavía no se ha tratado totalmente, otros pueden entonces asumir los roles en una repetición del drama. En una variación llamada roles invertidos, un subordinado puede tomar la parte de su jefe y viceversa; o dos gerentes del mismo nivel que estén en conflicto pueden primero representarse ellos mismos y después el uno al otro.

Además de las intervenciones mencionadas, hay otras que no son tan comunes, pero no por eso menos útiles, y lo que se busca siempre es que realmente respondan a las características y necesidades presentes de la organización y puedan

efectivamente ser capaces de contribuir a su desarrollo. Incluso hay otro tipo de estrategias (como la reestructuración de la organización, la implantación de un proceso de administración por objetivos, programas de desarrollo de ejecutivos, la automatización de la planta) que sin haber surgido de las ciencias del comportamiento, pueden formar parte de un plan más amplio de desarrollo. Lo importante es elegir los medios estratégicos más adecuados y congruentes por el resto de esfuerzos incluidos en el proceso de cambio.

El común denominador de todas las intervenciones es que contribuyen a que la organización trabaje mejor, a través de promover que sus partes y miembros se hallen vinculados entre sí por canales de comunicación abiertos, que sean más creativos y solidarios dentro de un ambiente de flexibilidad.

## **7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **7.1. Antecedentes**

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permite que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique de continuo en lo que, por lo co-

mún, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que sólo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos; requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro. Sin embargo, por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como productividad; eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables.

Las teorías de Douglas McGregor, así como la de Chris Argyris y Rensis Likert han tenido la mayor influencia sobre las actitudes gerenciales.

Las principales contribuciones de sus teorías se tratarán a continuación:

#### Teoría XY de McGregor

El punto de vista tradicional, que McGregor denomina Teoría X (en contraste con su Teoría Y), sostiene que:

- El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a la característica humana de aversión al trabajo

jo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización .

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y, sobretodo, desea seguridad .

Este punto de vista claramente sostiene que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, así los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad, van a ser obtenidos. En pocas palabras, el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades y, si es necesario, espolearlos para que entren en acción. Este punto de vista, si bien de ninguna manera carece de quienes lo apoyen, es anticuado a la luz de los conceptos modernos apoyados por la investigación.

La Teoría Y, que McGregor denominó "integración de los objetivos", sostiene que:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutado voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible) .
- El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección

y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido .

- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas, como por ejemplo, la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización .
- El ser humano aprende, bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad .
- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de problemas organizacionales está amplia, no limitadamente distribuida entre la población .
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo están parcialmente utilizadas .

La Teoría Y, en contraste con la Teoría X, enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuya al logro de los objetivos.

#### La Teoría de Madurez-Inmadurez de Argyris

Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema está Chris Argyris. El cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente, llegar a

tener cada vez mayor grado de madurez. De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. De acuerdo con Argyris, los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana.

Sobre la base de un análisis lógico, concluye que los principios de la organización formal establecen requerimientos a individuos relativamente saludables, que son congruentes con sus necesidades para madurar, estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el resultado de que es probable que se desarrolle un sentimiento de frustración, conflicto y fracaso.

Argyris formula en su hipótesis que la incongruencia entre el individuo y la organización puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acerque tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser

viables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos .

Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

#### La teoría de los Sistemas de Gerencia de Likert

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos desarrollado por Likert y sus asociados en el Instituto de Investigación de la Universidad de Michigan. Básicamente, este método es consistente con las teorías modernas de McGregor y Argyris.

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor: el sistema 1, que implica un enfoque autoritario explotador; el sistema 2, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente; el sistema 3, un enfoque consultivo; y el sistema 4, un enfoque de participación del grupo. Parece que el enfoque del sistema 4 produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos, ausencias y rotación.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza

la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización. Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos.

Los métodos gerenciales modernos de McGregor, Argyris y Likert, representan los puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales. El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por McGregor y Argyris. Consistente con el método de estas dos autoridades, el sistema 4 de Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo. La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo. Sin embargo, existen otros factores que determinan la naturaleza de las relaciones en los grupos y entre ellos.

## 1.2 ¿Qué es ambiente?

"El ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema". (25)

Esta definición destaca la porción aplicable del ambiente de una organización, en esta parte me referiré a esa porción como el "ambiente".

Si se considera que el ambiente incluye todo lo que no está adentro de las fronteras de una organización, se definiría, en consecuencia, un conjunto ilimitado de objetos, individuos y sistemas, lo cual no sería muy útil para entender el comportamiento organizacional. Desde el punto de vista de entender lo que sucede en una organización, - nuestro principal interés se encuentra en este ambiente aplicable.

¿Dónde termina una organización y dónde principia su ambiente? Todo investigador del comportamiento organizacional tiene que decidir heurísticamente la frontera de la unidad que está estudiando. "Algunos tratan la línea un tanto limitante, sobre la base de que solo incluyen a aquellos individuos que forman parte de la jerarquía formal: a los párrocos, pero no a los parroquianos; a los guardias de la prisión, pero no a los prisioneros; a las enfermeras, pero no a los pacientes..." (26)

Estos individuos de nivel "inferior" también deben ser considerados como participantes de una organización, ya que ellos, o bien se sienten involucrados en una organización, o están subordinados a ella por su comportamiento. Es obvio que la frontera no es solo cosa de la calidad de miembros formales o de criterios legales de pertenencia.

Exactamente lo que se incluye dentro de las fronteras de una organización y su ambiente aplicable, varía de organiza-

ción a organización, sobre la base de los objetivos, de su estructura, de sus relaciones con otras organizaciones y de muchos otros factores. Así, en tanto que aquí se define de manera heurística conceptos como "frontera" y "ambiente aplicable", la función y medición exacta de estos conceptos en cualquier organización dada debe ser flexible por necesidad. Se admite que la ubicación específica de las fronteras de una organización es un tanto arbitraria, y que depende en parte de los objetivos del investigador. En todo caso, la frontera, según se investigue, no siempre coincide con su especificación formal y oficial; por ejemplo, una organización puede no considerar a sus clientes dentro de sus fronteras, pero la mayoría de los analistas creerían necesario incluirlos para entender el funcionamiento de la organización.

Se ha definido a un ambiente organizacional como situado por completo fuera de las fronteras del sistema. Pero existen factores físicos y sociales afines a un ambiente que están situados dentro de las fronteras de la organización; la mayoría de los expertos designan a éstos como el clima de la organización, a fin de evitar una confusión semántica con el concepto de ambiente.

El "clima" de un sistema es el estado de su naturaleza interna según lo perciben sus miembros.

### 1.3 ¿Qué es clima organizacional?

Hace ya mucho tiempo que se piensa que el clima general de la empresa tiene cierta relación con la eficacia de ésta. Esta observación ha conducido a muchos estudios empíricos con la finalidad de analizar de una manera más sistemática

y científica los climas organizacionales. A través de los años, los administradores y la mayoría de los especialistas en personal han tenido interés en las causas del clima organizacional. En esta sección se intentarán señalar estas causas analizando el tema general del clima organizacional mediante las siguientes subdivisiones:

- Definición y semántica
- Causas del interés
- Relación con la productividad
- Evaluación
- El factor más importante

#### Definición y semántica

¿Qué significa clima organizacional?. Aunque rara vez se puede definir con precisión, ésta es una expresión muy común actualmente. El clima organizacional es una idea amplia, nebulosa y un tanto evasiva y por tal motivo resulta difícil delimitarla semánticamente. Por lo general, un clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados, en contraste con el uso común del término en meteorología el clima se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

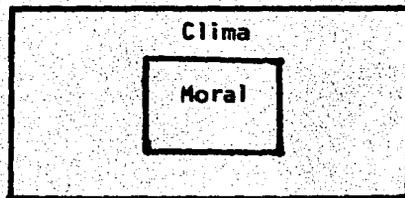
Moral.- Existen otros conceptos administrativos estrechamente relacionados con el de clima organizacional. Uno de los que más se usan es el concepto de moral.

Por definición, la moral es la actitud de los individuos y

grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria; es una actitud mental relacionada con el celo y la confianza, especialmente con el número de personas que trabajan en una empresa.

Los conceptos de clima y moral varían aún cuando están estrechamente relacionados. El clima es un concepto más amplio y se refiere a toda la empresa.

La moral es un concepto de grupo o individual y está relacionada básicamente con las actitudes, en tanto que el clima incluye prácticas, tradiciones y costumbres. Tanto el clima como la moral son proposiciones a largo plazo y los cambios en el clima organizacional ocurren con más lentitud que los cambios en la moral del empleado, la siguiente figura muestra la moral del empleado como un subconjunto del clima organizacional.



#### Causas del interés

No todos están convencidos de que el clima organizacional y la moral del empleado sean asuntos de gran interés para el trabajo. Muchos psicólogos están conscientes de que dichos problemas deben examinarse en relación con los ambientes de trabajo. Desafortunadamente, muchos supervisores consideran el clima y la moral como intangibles, subjeti-

vos y no relacionados con el desempeño del trabajo; para ellos son conceptos de relaciones humanas que tienen que ver con la estructura organizacional social informal; pero sin relación con el funcionamiento eficaz de una planta. Dichos puntos de vista son en parte ciertos; pero por muchos motivos la mayoría de los psicólogos se interesan en el clima de la empresa. La mayoría de las causas del interés clima-empresa son económicas o humanistas.

**Interés económico.-** Las causas económicas del interés por el clima están basadas en dinero. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicio y de gastos, elevar la producción y reducir los defectos en ésta, así como el número de hurtos por parte de los empleados.

Este razonamiento está basado en el principio del interés propio. Algunas veces los trabajadores más satisfechos son los más eficaces y productivos.

En esta premisa se funda el interés económico acerca del clima organizacional.

**Interés humanista.-** Muchos gerentes y empleados piensan que los ejecutivos deben interesarse acerca del clima de la empresa, independientemente de las consideraciones económicas. De hecho, algunos administradores se interesan en el bienestar de sus empleados con motivos altruistas y verdaderamente humanistas. Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera del trabajo o dentro de él. Aunque muchos gerentes no le dan

importancia a tal criterio, la implantación de dicha actitud administrativa y ambiente de trabajo sigue siendo la excepción y no la regla.

Sin embargo, cada vez es mayor el número de administradores que parecen interesarse en el clima de la empresa, debido a motivos humanistas. Aunque los motivos económicos tengan una importancia parcial en el clima, sin duda son al mismo tiempo las bases de dichas actitudes.

#### Relación con la productividad

Algunas veces los gerentes suponen que un buen clima organizacional, alta moral del empleado y alto nivel de productividad van siempre juntos. En términos generales hay cierta relación entre el clima, la moral y la productividad, pero estadísticamente dicha relación suele no ser importante.

El clima refleja las costumbres, tradiciones y prácticas organizacionales, y entre tales factores y la productividad del empleado intervienen ciertas variables, incluso la moral, la cual solo es una medida de una actitud, no estando relacionada directa o significativamente con la productividad del trabajador.

#### Evaluación

Los estudios de investigación han revelado relaciones inconsistentes entre clima, moral y productividad.

Hay muchas razones para pensar así, pero la principal es que no hay una forma universal de evaluar el clima, la mo-

ral y la productividad. La productividad puede evaluarse considerando la cantidad, la calidad, gastos, número de accidentes, paro de línea, etc. Por lo general, dentro de una empresa se establece un índice compuesto de productividad, pero los factores que conforman este índice varían de una empresa a otra.

El clima organizacional es aún más difícil de evaluar. Es algo intangible y no un fenómeno físico. La relación entre clima y productividad se complica más debido a la confusión conceptual del primero, y a algunas de las variables que lo conforman como la moral, la satisfacción y la felicidad.

La satisfacción en el trabajo y la felicidad del empleado no suelen estar relacionadas con la productividad. Con bastante frecuencia, trabajadores insatisfechos dirigidos por un jefe autócrata son los más eficaces y productivos. Además, no hay un acuerdo común acerca de que variables o factores constituyen la satisfacción del trabajo, la felicidad del empleado, la moral del trabajador y el clima organizacional. Con tal diversidad de ideas, conceptos y evaluaciones no debe sorprender el no encontrar conclusiones definidas acerca de la relación entre clima y productividad. Tal relación es demasiado compleja y abarca las relaciones de otras muchas variables que permiten que solo se le clasifique de acuerdo con las situaciones.

**El factor más importante**

Hasta aquí no se ha definido la variable más importante que determina e influye en el clima general de una empresa. Este factor es la relación superior-subalterno que prevalece

ce en todas las empresas.

El clima, costumbres, prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones establecidas patrón-empleado. Las relaciones informales y formales que tiene un director con sus subalternos influirán significativamente en que los trabajadores consideren el clima general de la empresa.

Climas múltiples.- De hecho, pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa, las relaciones superior-subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra.

Esas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un supervisor de primera línea formal que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales entre más alto sea el nivel jerárquico de un nivel ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de la empresa. Sin embargo, por lo menos hasta cierto punto, dicho clima está constituido por la suma de las relaciones director-subalterno, a todos los niveles de mando, a través de la estructura general de la empresa.

CAPITULO III

PANORAMA DE VIFER, S. A.

## I N D I C E

	pág.
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	89
1.1 Filosofia	
1.2 Productos	
2. POLITICAS	93
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	97

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Sector Industrial, Sector Agropecuario, Sector Comercial y de Servicios, tres engranes básicos que dan origen al desarrollo nacional. Alimentación y medicina, construcción y electrificación, industria militar, energéticos, comunicación, transporte... extenso es el campo de acción para dar apoyo al avance integral de México. Y al decir integral, tomamos como uno de los puntos básicos a la función social de la empresa, porque en VIFER, S.A. es nuestro principio.

Nuestra empresa, específica en el ramo de autotransportes, es quizás poco conocida por muchas personas, ya que no contamos con una larga historia en el mercado, no obstante, aspiramos a tener un futuro más amplio dentro de la Industria Automotriz.

Los orígenes de VIFER, S.A. se remontan al año de 1971, cuando bajo la denominación de " B ", fué constituida, creándose así nuestras instalaciones fabriles, ubicadas en el Estado de México, y teniendo como objetivos la fabricación y venta de camiones y tractocamiones marca " B ", convirtiéndose en la principal fuente de trabajo de los habitantes de esa zona y poblaciones aledañas a la planta.

" B ", se inició como una empresa de capital 100% mexicano, contando con una capacidad de producción de 150 unidades anuales, record que fue superado conforme la empresa se fué consolidando a través de su perfeccionamiento tecnológico y la satisfacción de las necesidades del mercado. Desde que la empresa fue fundada, nuestra tecnología y

producción han corrido paralelas con una definitiva orientación hacia el desarrollo integral del país.

Así, " B ", en el periodo de 1971-1978, participó en el mercado con un total de 3416 unidades, precedido solamente por una firma competitiva, quien para el mismo periodo participó con un total de 7613 unidades.

Teniendo en cuenta las necesidades del país y la creciente demanda de transportación, así como la inexistencia de una técnica avanzada de otros medios de transporte (fluvial, aéreo, etc.) se dió la necesidad de ofrecer al mercado nacional una gama de vehículos más amplia y con una mayor versatilidad en sus líneas, que proporcionara un servicio más adecuado, para satisfacer las necesidades nacionales futuras, así como la demanda existente del momento.

Por lo tanto, se tomó en cuenta la posibilidad de solicitar asistencia técnica más avanzada, así como el asociarnos con una marca de prestigio internacional, con este objetivo se iniciaron las pláticas con una Empresa Norteamericana, firma que con sus adelantos tecnológicos prometía llevar a la empresa al logro de sus objetivos.

Así, como resultado de nuestras pláticas, el 21 de Diciembre de 1978, se firmó esta sociedad y se constituyó nuestra nueva razón social VIFER S.A., de la cual es propietaria del 60% del total de las acciones y la Empresa Norteamericana del 40%.

Hoy en día, VIFER S.A., gracias al esfuerzo y alto grado de capacitación de todos los que trabajan en ella, ha ad

quirido una gran fuerza y penetración en el mercado; conjuntando la experiencia del líder mundial y un equipo humano capacitado en una empresa mexicana, dispuesta a ofrecer camiones, tractocamiones y motores diesel con calidad.

*Nota: Por razones de política interna de la Empresa, no se proporcionan los nombres originales.*

## 1.1 Filosofía

Formamos un gran grupo de trabajo encaminado hacia la obtención de un objetivo común, en donde la participación del empleado es indispensable sin importar cual sea el tipo de actividad que realice, considerando que cada persona es sujeto de respeto, estima, apoyo y reconocimiento por su capacidad, interés y sobre todo por su trabajo.

VIFER S.A., considera sus recursos humanos como el elemento más valioso, y como tal, es motivo de interés propiciar condiciones de trabajo favorables que permitan el desarrollo adecuado de las diversas actividades y que facilitan el crecimiento individual dentro de la Empresa, así como el logro de una positiva integración de todos los que forman parte de ésta.

Partimos de la premisa de reconocer y actuar sobre las áreas de mejoría y apoyo del personal, por lo cual identificamos al individuo en función directa con su desempeño, mismo que es analizado en base a hechos y no a suposiciones.

Queremos que nuestra Empresa esté manejada por gente con

gran interés y talento, orientados a dar siempre lo mejor de sí mismos, guiados por el principio de la ética y el orgullo profesional, en donde la principal satisfacción se obtenga al realizar el trabajo de la mejor manera posible.

## 1.2. Productos

Bajo esta nueva sociedad, se seleccionó lo mejor en unidades y motores los cuales eran de reciente aparición en el mercado norteamericano.

Dentro de la selección de los productos se encuentran los que a continuación se presentan y los cuales son totalmente armados en la planta:

TIPO	CLASE
Camiones	Vehicular Redilas Ganadero Volteo
Tractocamiones	Plataforma Quinta Rueda Autotanques

## MOTORES

TIPO	USO	CAPACIDAD	OBSERVACIONES
Agrícolas	Tractores	4 y 6 cil.	Aspiración natural y compensado.
Camión	Camión y Tractoc.	6 y 8 cil.	Aspiración natural y compensado.
Jumbo	Tractocamiones	8 cil.	Compensado.
Refacciones	Usos/múltiples		Cualquier componente.

## 2. POLITICAS

### Ingresos, Reingresos y Separaciones

Las personas que deseen ingresar a la empresa, deberán cumplir con los requisitos marcados por el área de Relaciones Industriales.

Al personal que desee reingresar a la empresa, se le tomará en cuenta la especialidad, competencia, eficacia, resultados, asistencia y puntualidad durante el tiempo que prestó sus servicios con anterioridad. De acuerdo a lo mencionado, el jefe inmediato superior y el director del área tomarán la decisión, conjuntamente con el área de Relaciones Industriales.

El personal que renuncie voluntariamente al trabajo, está obligado a notificar por escrito su renuncia, tanto a su jefe inmediato como al Departamento de Personal. Dicha notificación deberá ser con 15 días de anticipación al último día de trabajo.

## Horario

El personal se regirá por el siguiente horario:

De 8:00 am.	a	1:00 pm.	Entrada
De 1:00 pm.	a	2:00 pm.	(Una hora para comer)
De 2:00 pm.	a	5:30 pm.	Salida

Para la hora de entrada a la jornada de trabajo (8:00 am.), se otorga una tolerancia de 10 min. máximo de llegada después de las 8:00 am. y 5 min. después de las 2:00 pm. (hora de comida).

El personal disfrutará de la hora para comer libremente y como mejor convenga a sus intereses.

El personal tendrá la obligación de encontrarse en el lugar donde desempeña su trabajo a la hora indicada, para principiar sus labores.

## Descanso

El personal gozará de dos días de descanso a la semana, que ordinariamente serán el sábado y el domingo, excepto en los casos que requiera cambiarlos la empresa, de acuerdo a sus necesidades, por lo tanto, dicho personal descansará de acuerdo a los sistemas establecidos por el Área de Relaciones Industriales.

## Control de Asistencia y Puntualidad

La empresa se reserva el derecho de autorizar todo tipo de permisos ya sean para llegar tarde, salir antes de la

hora señalada o para faltar al trabajo. Todo empleado que requiera un permiso de ausencia deberá solicitarlo por escrito al superior inmediato por lo menos con un día de anticipación, excepto en los casos de emergencia (muerte o enfermedad repentina de algún familiar), en el que podrán ser solicitados al momento.

## **Servicios y Prestaciones**

### **Servicio de Comedor**

Como una ayuda a la economía del empleado, la empresa ha contratado los servicios de tres comedores, los cuales cuentan con las condiciones higiénicas y los precios razonables.

### **Servicio Médico**

Afiliación al IMSS, dicha institución sólo aporta un porcentaje del sueldo del empleado en caso de incapacidad médica y la empresa aporta el porcentaje restante, de tal manera que perciba el 100% de su salario por los días no laborados.

### **Seguro de Grupo de Vida**

Todos los empleados cuentan con un seguro de vida por el equivalente de 12 meses y medio de sueldo, con cláusulas de doble indemnización por muerte accidental.

### **Vacaciones**

Se cuenta con seis días hábiles de vacaciones por el primer año laborado, así como también con una prima vacacional del 75%.

## Capacitación

Es de interés de la Empresa proporcionar a los empleados las herramientas que les faciliten el mejor desarrollo de sus funciones, así como proporcionar el crecimiento de los mismos de manera que puedan disfrutar de ascensos y promociones; para tal efecto, VIFER S.A., cuenta con un ambicioso plan de capacitación y desarrollo que no se limita exclusivamente a cumplir con los requisitos que impone la Ley Federal del Trabajo, sino que se esfuerza por ofrecer un servicio orientado a las necesidades de su personal acorde con las necesidades y proyectos de la Empresa.

## Fondo de Ahorro

Otra de las prestaciones con que cuenta el personal, es un fondo de ahorro el cual está constituido en base al:

- 4% Que aporta el empleado mensualmente
- 4% Que aporta la Empresa mensualmente
- X% De interés producto del capital invertido

Para tener derecho a esta prestación se deben respetar las siguientes normas:

- Sólo los empleados de base la tienen
- No se pueden hacer retiros totales salvo que la persona salga de la Empresa
- Se pueden solicitar préstamos hasta del 60% sin interés, de las aportaciones que haya hecho el empleado

La entrega del fondo de ahorro se hará conforme al ejercicio fiscal y vigente.

**3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR  
GENERAL**

**DIRECTOR  
COMERCIAL**

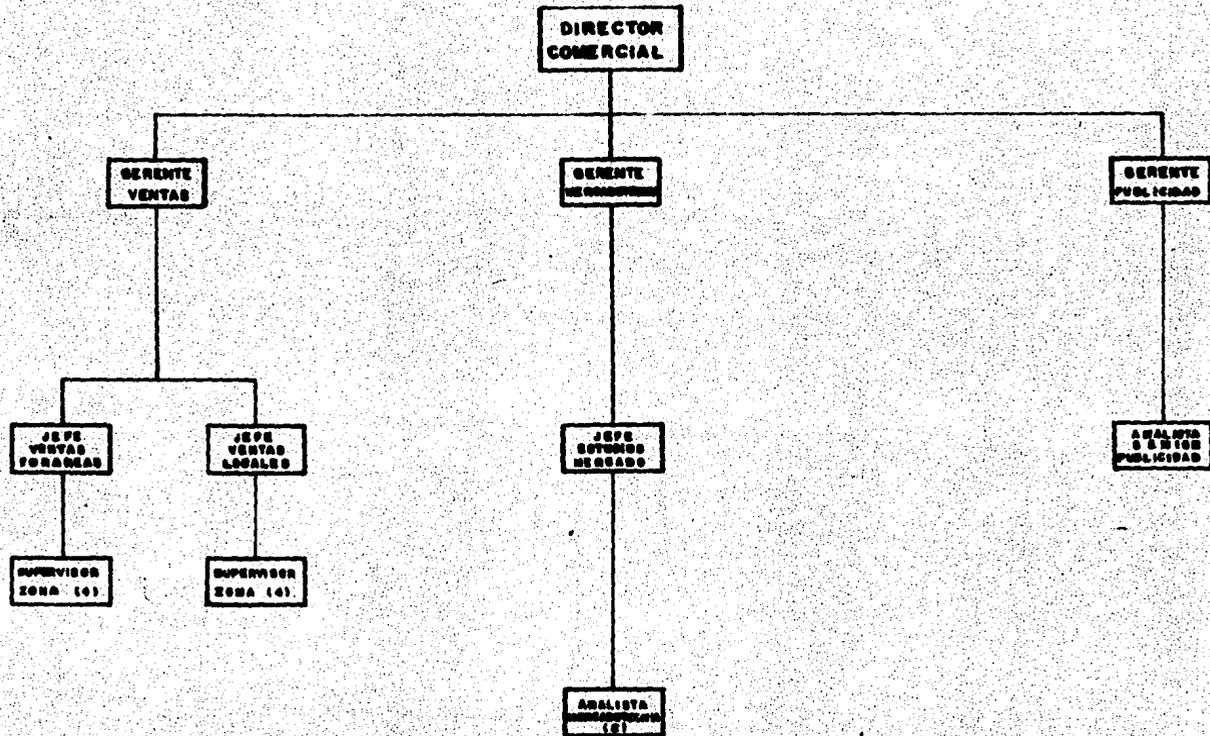
**DIRECTOR  
FINANCIERO**

**DIRECTOR  
MANUFACTURA**

**DIRECTOR  
ADSCRIPCIONES**

**DIRECTOR  
RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**VIFER S.A.  
DIRECCION GENERAL 1983.**



VIFER S.A.  
DIRECCION COMERCIAL 1985

**DIRECTOR  
FINANCIERO**

**GERENTE  
AUDITORIA**

**GERENTE  
CONTABLES**

**GERENTE  
TESORERIA**

**AUDITOR  
SR.**

**GERENTE  
CONTABLES  
Y  
PROGRAMAS**

**GERENTE  
SEGUROS  
Y  
CAJA**

**GERENTE  
CREDITO  
Y  
COBRANZAS**

**SUB -  
CONTADOR**

**JEFE  
IMPUESTOS**

**JEFE  
NOMINA**

**ANALISTA  
PROGRAMAS**

**JEFE  
SEGUROS**

**JEFE  
CREDITO**

**JEFE  
COBRANZAS**

**AUDITOR  
JR.**

**AUDITOR  
JR.**

**ASISTENTE  
IMPUESTOS**

**ASISTENTE  
NOMINA**

**ANALISTA  
IMPUESTOS Y  
PROGRAMAS (1)**

**PROGRAMAS  
(1)**

**CAJERA  
GENERAL**

**ANALISTA  
CREDITO**

**AUXILIAR  
CONTABLE (2)**

**AUXILIAR  
CAJA**

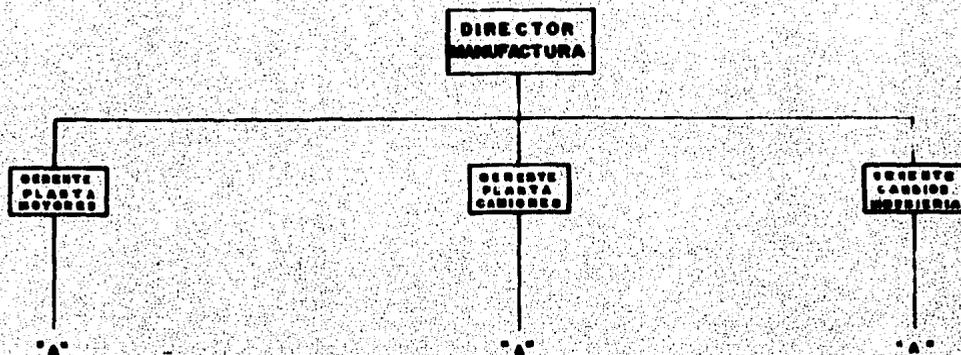
**ASISTENTE  
SEGUROS**

**INVESTIGADOR  
CREDITO**

**COBRADOR  
FORANEO (2)**

**COBRADOR  
LOCAL (2)**

**VIFER S.A.  
DIRECCION FINANCIERA 1983**



**NOTA "A"**

EL PERSONAL INDEICIALIZADO NO APARECE  
EN ESTE ORGANIGRAMA POR NO SER OB-  
JETO DEL PRESENTE ESTUDIO.

VIFER S. A.  
DIRECCION MANUFACTURA 1963.

**DIRECTOR  
ADQUISICIONES**

**GERENTE  
COMPRAS  
PRODUCTIVAS**

**GERENTE  
COMPRAS DE  
PRODUCTIVAS**

**GERENTE  
IMPORTACION  
Y TRAFICO**

**JEFE  
COMPRAS  
PRODUCTIVAS**

**JEFE  
ECONOMICO  
ADMINISTRATIVO**

**COMPRADOR  
SR.**

**JEFE  
TRAFICO**

**JEFE  
IMPORTACION**

**COBRADOR  
JR.**

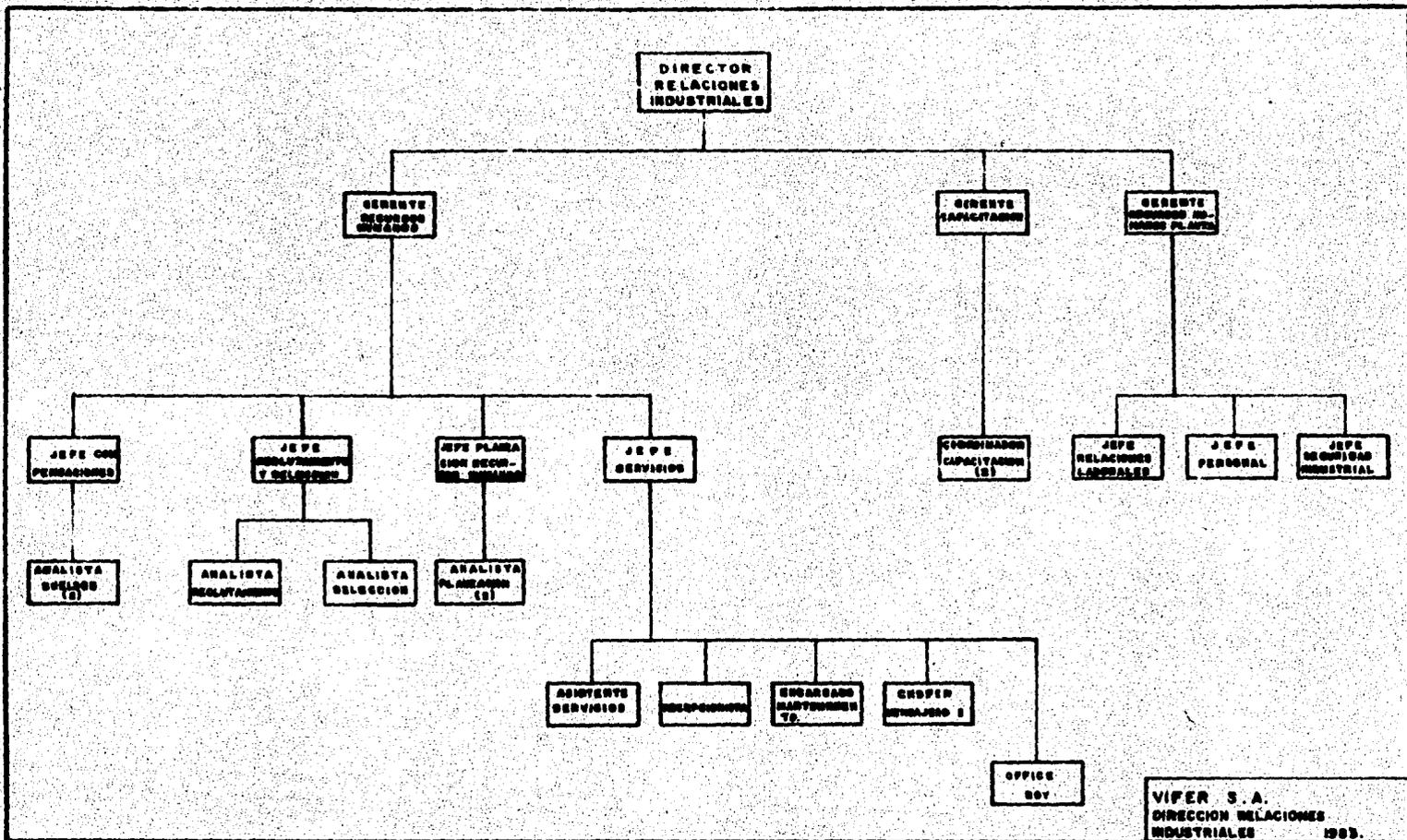
**ANALISTA  
ECONOMICO  
(2)**

**ANALISTA  
ADMINISTRATIVO  
(2)**

**ASISTENTE  
TRAFICO**

**ASISTENTE  
IMPORTACION**

**VIFER S. A.  
DIRECCION ADQUISICIONES 1963**



VIFER S.A.  
 DIRECCION RELACIONES  
 INDUSTRIALES 1963.

**C A P I T U L O   I V**  
**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**UN CASO PRACTICO**

## I N D I C E

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	pág. 106
2.	OBJETIVOS	106
	2.1 General	
	2.2 Específicos	
3.	METODO	107
	3.1 Planteamiento del problema por parte de los ejecutivos	
	3.2 Descripción del universo	
	3.3 Clasificación de subsistemas	
	3.4 Elaboración del cuestionario	
	3.5 Procedimiento	
	a. Obtención de la muestra	
	b. Piloteo	
	c. Resultados del piloteo	
	d. Aplicación del inventario	
	e. Tabulación de respuestas	
	f. Presentación de resultados	
	g. Gráficas	
4.	ANALISIS DE RESULTADOS	128

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento alcanzado hasta ahora dentro de las organizaciones tanto en niveles jerárquicos como en recursos humanos no permite identificar y analizar claramente los --- componentes del clima organizacional, lo cual produce una distorsión en la comunicación e impide conocer a la dirección en forma veraz, las opiniones que tiene el personal-- acerca de lo que sucede en la organización, teniendo como consecuencia la formación de situaciones críticas; es por ello, que es necesario establecer un canal de información que sustituya a las formas convencionales de comunicación y permita presentar en forma real cuales son estas situaciones, y así mismo, poder implementar las estrategias de cambio.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 General

Identificar, analizar y evaluar el clima organizacional de una Industria Automotriz, mediante la aplicación de un cuestionario, a fin de dar a conocer a la Dirección General las situaciones críticas dentro de la Organización, referentes al sentir y pensar del personal con relación a la - Institución.

### 2.2 Específicos

- Desarrollar una herramienta que permita identificar las opiniones del personal, en relación al clima organizacional, a nivel departamental, gerencial, divisional y de--- empresa.
- Identificar los componentes del clima de la Empresa que

puedan representar situaciones críticas dentro de la organización.

- Obtener un diagnóstico del clima organizacional prevalente en la Empresa, mediante la aplicación de un inventario de opinión entre el personal de confianza.

### 3. METODO

Para la realización de la presente investigación, se utilizó el modelo fundamental del desarrollo organizacional en su primera etapa: diagnóstico.

#### 3.1 Planteamiento del problema por parte de los ejecutivos

Se llevó a cabo una entrevista con los ejecutivos de la Empresa, los cuales habían detectado informalmente algunos conflictos en el clima de la organización, relacionados con apatía e inconformismo hacia el trabajo y con actitudes negativas (destructoras) hacia las instalaciones, aspectos que los preocupaban y para los cuales solicitaron soluciones.

En base a la información proporcionada por los ejecutivos, se elaboró un proyecto de investigación en donde se planteó fundamentalmente la necesidad de realizar un diagnóstico para analizar y evaluar el clima organizacional.

#### 3.2 Descripción del universo

El personal de confianza dentro de la organización estaba constituido por un universo de 139 personas con las características que a continuación se mencionan:

**a. Niveles de jerarquía**

Director General  
Directores de Area  
Gerentes de primer nivel  
Gerentes de segundo nivel  
Jefes de departamento  
Analistas y asistentes  
Secretarias bilingues  
Secretarias en español  
Auxiliares de departamento  
Choferes y mensajeros

**b. Edad**

La edad se mantenía en un rango de 18 a 45 años, siendo el promedio de 22.8.

**c. Escolaridad**

El nivel de escolaridad predominante estaba formado por Licenciados en Administración de Empresas, Administración Industrial, Contaduría Pública, Psicología Industrial, Economía e Ingenieros Mecánicos Electricistas. Carreras técnicas y carreras comerciales.

**d. Sexo**

Existía aproximadamente una proporción de tres hombres por cada mujer, siendo el nivel directivo de sexo masculino.

**e. Distribución de oficinas**

Las oficinas generales se encontraban ubicadas en Polanco, en un edificio de 8 niveles.

### 3.3 Clasificación de subsistemas

Durante la entrevista realizada con los ejecutivos de la Empresa, se determinaron los factores que se querían evaluar para identificar las áreas de conflicto que se estaban suscitando dentro de la Organización.

Con los factores ya establecidos se hizo una clasificación por subsistemas de acuerdo a los criterios que define Newton Margulies: (27) (Anexo 1)

"Sistema Administrativo.- Es aquel en el que se incluyen la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, la forma en que se toman las decisiones y gran número de otros elementos destinados a facilitar el trámite administrativo".

"Sistema Cultural.- Su interés principal radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas."

"Sistema Relaciones Humanas.- Su interés primordial radica en la satisfacción de las necesidades personales".

Es por eso que se consideró la necesidad de determinar la forma en que los subsistemas cultural, administrativo y de relaciones humanas actuaban entre sí, así como la manera en que las personas se vinculaban con el medio ambiente externo.

Los factores quedaron clasificados como a continuación se presentan: )

- Factores del subsistema relaciones humanas

Supervisión

Compañerismo

Aceptación

Reconocimiento

Arraigo

Seguridad

Comunicación

Satisfacción e insatisfacción por el trabajo

- Factores del subsistema administrativo

Colaboración

Aumentos y promociones

Condiciones de trabajo

Responsabilidad

Definición de funciones

Cargas de trabajo

Controles

- Factores del subsistema cultural

Intereses de trabajo

Capacidad de desarrollo

Capacitación

Desarrollo

La aplicación de la teoría de sistemas a la administración no es cosa nueva, es por eso que uno de los métodos importantes que ayuda a ésta para detectar la serie de necesidades y situaciones críticas que ayudan o perjudican, en su caso, la labor administrativa de dirección en una organización, es el inventario de opiniones, que fue el método que se utilizó en el presente estudio.

#### .4 Elaboración del cuestionario

##### Medios para estudiar el clima organizacional

Existen diversos medios para estudiar el clima organizacional de una empresa. Beugue, menciona tres métodos para lograr dicho objetivo: (28)

- Analizar los archivos de la compañía en cuanto a cambios de frecuencia de renuncias, retardos, ausentismo, productividad y reclamaciones (siendo éste un método poco eficaz, pues mide efectos, no causas) .
- Entrevistar empleados utilizando, o bien un conjunto de preguntas, o permitiéndoles sencillamente que hablen - cuanto quieran ( este método es costoso, lleva mucho tiempo y en muchas ocasiones no se obtienen los resultados esperados, porque el empleado se cohibe al hablar en forma directa de los problemas que lo aquejan) .
- Utilizar cuestionarios para que en forma anónima, contesten los empleados agrupados. Los resultados se expresan en términos de porcentajes o de índices de opinión. El cuestionario mide la opinión en un periodo de tiempo dado, es un estudio que abarca todos los niveles .

##### Clasificación de reactivos

Se estableció contacto con siete empresas de diferente giro y magnitud\*, a fin de obtener información sobre los cuestio-

\* Se omite el nombre de las empresas que proporcionaron la información en virtud de sus políticas de confidencialidad.

narios de clima organizacional que éstas implementaron en su detección de necesidades.

Mediante la información obtenida de los siete cuestionarios, se analizó qué medía cada uno de los reactivos que los conformaban, clasificándolos de acuerdo a los factores propuestos, obteniendo así, un número amplio de preguntas de cada factor.

Se consideró que el número de reactivos era muy amplio, por tanto, a fin de reducir el número, se decidió utilizar aquellos que por mayor frecuencia resultaban más significativos.

El procedimiento que se utilizó para seleccionar los reactivos fue el mismo para cada uno de los factores.

Se procedió a obtener la frecuencia de cada reactivo, obteniendo un total mediante la suma de las frecuencias y se dividió entre el número de reactivos que comprendían cada factor, dando como resultado el promedio de frecuencia que debería corresponder a cada reactivo. Aquellos reactivos que se encontraron por debajo de este promedio se eliminaron por no ser aplicables, mientras que los que tenían un puntaje igual o más elevado, fueron los que se seleccionaron para formar el cuestionario.

A continuación se presentará un ejemplo que permita facilitar el entendimiento del procedimiento llevado a cabo; para ello, se tomará en cuenta el factor aceptación:

REACTIVO	FRECUENCIA
1. ¿Cómo se siente que es aceptado por sus compañeros de trabajo?	6
2. ¿Ha sentido que no lo toman en cuenta para la realización de eventos especiales?	3
3. ¿Cómo se siente que es aceptado por sus supervisores?	4
4. ¿Cómo se siente que es aceptado por la Empresa?	5
5. Mencione las situaciones en las que más se ha sentido aceptado:	2
6. Mencione las situaciones en las que menos se ha sentido aceptado:	2
	<hr/>
Promedio = 3.66	22

De acuerdo al criterio establecido, los reactivos que se eliminan son el 2, 5 y 6, tomándose en cuenta para la elaboración del inventario el 1, 3 y 4.

Cabe aclarar que algunos de los reactivos sufrieron modificaciones en cuanto al estilo de redacción que en un inicio se les había dado, cuidando que su significado no fuera alterado y adaptándolos a un modelo de redacción uniforme, y así mismo, que pudiesen ser entendidos por todo el personal de confianza a todos los niveles.

El inventario quedó conformado por 62 reactivos cuya aplicación se llevó a cabo en el piloteo.

## Clasificación de respuestas

Se definió que por la naturaleza de los reactivos elaborados, había tres tipos de respuestas a saber:

- Respuestas abiertas
- Respuestas binarias (si-no)
- Respuestas con alternativas múltiples (tétradas, en donde dos corresponden a una situación deseable y dos corresponden a una situación no deseable)

Lo anterior se hizo con la finalidad de evitar la tendencia central en las respuestas.

### 3.5 Procedimiento

#### a. Obtención de la muestra

Para seleccionar la muestra, se utilizó el sistema de muestreo al azar. Este sistema fue elegido ya que se consideró, que puesto que se conocía el universo, permitiría decidir con mayor exactitud una muestra significativa. El número de la muestra fue de 15 sujetos, el 11% sobre el universo, lo que significó ser representativo por el tamaño del universo.

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a seleccionar a los participantes, situación que fue decidida al azar.

Para la aplicación del cuestionario piloto, se determinó que las primeras 15 personas que checaran su hora de entrada a la compañía serían aquellas a las que se les aplicaría el cuestionario, por lo que se tomaron las listas de asistencia del personal y se obtuvieron los nombres de los

participantes.

#### b. Piloteo

El cuestionario se anexó con una carta explicativa sobre el objetivo de éste, en la cual también se solicitaba cooperación y sinceridad del encuestado y haciendo incapié en la confidencialidad de éste.

El tiempo de aplicación por cada cuestionario fue aproximadamente de 45 minutos. Esto significó que al cabo de 2 días ya se contaba con la información.

#### c. Resultados del piloteo

El procedimiento para obtener los datos, más adelante se reportará, ya que se utilizó el mismo para la obtención de datos de la aplicación total.

En los resultados del piloteo se encontró que en algunas respuestas, la gente no contestaba lo que se le pedía, por lo que se vio la necesidad de reestructurar los reactivos que presentaban esta problemática, a fin de que se obtuviera la información que se necesitaba; por otro lado, algunos reactivos estaban duplicando información, lo cual determinó su eliminación y en base a este nuevo análisis se concluyó el inventario con un total de 54 reactivos. (Anexo II).

Se detectó a través de la aplicación piloto, que la gente manifestaba su sentir y pensar hacia la Empresa, comprobando con esto, que se estaba midiendo lo que se pretendía medir y así se obtendría el clima que se estaba dando en la Organización; por lo que se procedió a la aplicación total.

#### d. Aplicación del inventario

Para aplicar el inventario, se contaba con un listado del número de sujetos que correspondían a cada piso. Los cuestionarios fueron colocados en sobres y se entregaron en el sitio de labores de cada persona por cada uno de los ocho pisos, anotando aquellas personas que no se encontraban en su lugar de trabajo, para posteriormente hacerles la entrega del cuestionario.

Cuando se entregó el cuestionario se explicó el porque de la necesidad de éste. Esto obedeció a que durante el piloteo se encontraron respuestas de poca colaboración por parte del personal. Se detectó un rechazo a llenar cuestionarios ya que, según indicaron, nunca se les había dado a conocer los resultados de los cuestionarios que anteriormente se les habían aplicado con diversos fines, tales como el inventario de recursos humanos, descripción de puestos y otros, y nunca habían visto cambios provocados por las respuestas que ellos habían externado.

Asimismo, se les pidió confianza y se les garantizó que no se utilizarían las respuestas en perjuicio de ellos ya que el cuestionario era anónimo.

El tiempo total de aplicación fue de tres semanas, tomando en cuenta algunos factores que impidieron lograr el resultado en menor tiempo tales como ausentismo, vacaciones, permisos y trabajo fuera de las oficinas generales.

#### e. Tabulación de respuestas

Posterior a la aplicación, se recopilaron los cuestionarios de acuerdo a las instrucciones dadas en la carta ane-

xa. Se tuvo cuidado de contarlos y de reclamar aquellos que hicieran falta. Se diseñó una forma que facilitara la presentación de los datos.

Una vez diseñado el formato se agruparon los reactivos por factor lo cual permitió conocer el número de reactivos - que comprendía cada factor, y de esta forma, facilitar el análisis de los datos.

Posterior a la agrupación se procedió a obtener la frecuencia de las respuestas. Se hizo la sumatoria dándole valor de un punto a cada una de las respuestas, de tal forma que el número de veces que la misma respuesta se repetía, era la frecuencia de ésta.

Se sumaron las frecuencias obtenidas en cada uno de los reactivos contenidos en un mismo factor y estos subtotales permitieron obtener el promedio de respuestas, tanto para la situación deseable como para la no deseable, en base a las siguientes fórmulas:

$$\bar{X}_F = \frac{frD}{nr} \qquad \bar{X}_F = \frac{frND}{nr}$$

En donde

$\bar{X}_F$  = Promedio de factor

fr = Sumatoria de frecuencia de reactivos

n = Total

r = Reactivo

D = Situación deseable

ND = Situación no deseable

Se considerará el factor comunicación en lo referente a situación deseable en el siguiente ejemplo, con el fin de hacer más claro este procedimiento:

$$\bar{X}_F = \frac{398}{4} = 99.5$$

En donde 398 fue la suma de frecuencias de los reactivos 5, 6, 7 y 19 en la situación deseable, dividido entre el número total de reactivos del factor que, en este caso, fueron 4, obteniéndose un promedio de 99.5 para éste.

De igual forma se llevó a cabo con la situación no deseable.

Se determinó obtener el promedio de cada factor dado que no todos contemplaban el mismo número de reactivos, de esta forma cada factor tenía la misma probabilidad de moverse en un rango de 1 a 139, manteniendo constancia en los resultados.

Para obtener el promedio por subsistemas se utilizó el mismo procedimiento y así se contó con los resultados clasificados por reactivo, factor y subsistema.

No. REACTIVO      No. RESPUESTAS      SITUACION DESEADA      SITUACION NO DESEADA      FACTOR      SUBSISTEMA

No. REACTIVO	No. RESPUESTAS	SITUACION DESEADA		SITUACION NO DESEADA		FACTOR	SUBSISTEMA
		F	%	F	%		
4	139	ADQUIRIR MAS EXPERIENCIA	ADQUIRIR MAS RESPONSABILIDAD	ADQUIRIR MAS DUELOS	ADQUIRIR RECONOCIM.	NO LO HE PENSADO	INTERESES TRABAJO
41	139	INDUSTRIAL	COMERCIAL	ADMINISTRACIONES	FINANZAS	RELACIONES INDUSTRIALES	
42	139	93	67	46	33		
X	139	93	67	46	33		CAPACIDAD DESARROLLO
38	139	102	73	37	27		
X	139	102	73	37	27		
1	417	93	67	46	33	CAPACITACION	CULTURAL
47		111	80	28	20		
54		46	33	93	67		
X	139	83.33	60	55.67	40	DESARROLLO	
14	278	111	80	28	20		
31		111	80	28	20		
X	139	111	80	28	20		

No. REACTIVO      No. RESPUESTAS      SITUACION DESEADA      SITUACION NO DESEADA      FACTOR      SUBSISTEMA

ADMINISTRATIVO

No. REACTIVO	No. RESPUESTAS	SITUACION DESEADA		SITUACION NO DESEADA		FACTOR	SUBSISTEMA					
		F	%	F	%							
X 32	139	130	93	9	7	CARGAS DE TRABAJO	ADMINISTRATIVO					
	139	130	93	9	7							
X 48 49	278	130 83	93 59	9 56	7 41	CONTROLES						
X 139	106	77	33	23								
X 52	139	102	73	37	27	DEFINICION DE FUNCIONES						
X 139	102	73	37	27								
X 2	139	120	86	19	14	CONDICIONES DE TRABAJO						
X 139	120	86	19	14	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>ALTERNADOS</td> <td>DEF. AGENC</td> <td>POB. EMPLEO</td> <td>VENTILACION</td> </tr> </table>			ALTERNADOS	DEF. AGENC	POB. EMPLEO	VENTILACION	
ALTERNADOS	DEF. AGENC	POB. EMPLEO	VENTILACION									
X 11 12	278	102 84	73 60	37 55	27 40	RESPONSABILIDAD						
X 139	93	67	46	33								
X 18 27	278	130 74	93 53	9 65	7 47	COLABORACION						
X 139	102	73	37	27								
X 9 10	278	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>MERITOS</td> <td>ANTIGÜEDAD</td> <td>BUENAS RELACIONES</td> </tr> <tr> <td>MERITOS</td> <td>ANTIGÜEDAD</td> <td>BUENAS RELACIONES</td> </tr> </table>				MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES	MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES	AUMENTOS Y PROMOCIONES
MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES										
MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES										
X 139												

No. REACTIVO      No. RESPUESTAS      SITUACION DESEADA      SITUACION NO DESEADA      FACTOR      SUBSISTEMA

	No. REACTIVO	No. RESPUESTAS	SITUACION DESEADA		SITUACION NO DESEADA			
			F	%	F	%		
	8 35 43	417	111 102 111	80 73 80	28 37 28	20 27 20	ARRAIGO	
X		139	108	78	31	22		
	3 13	278	139 130	100 93	0 9	0 7	SEGURIDAD	
X		139	134.5	97	4.5	3		
	28 29 30 46	556	130 111 120 102	93 80 86 73	9 28 19 37	7 20 14 27	RECONOCIMIENTO	
X		139	115.7	83	23.3	17		
	33 34	278	139 139	100 100	0 0	0 0	ACEPTACION	
X		139	139	100	0	0		
	39 40 53	417	120 139 0	86 100 0	19 0 139	14 0 160	SATISF. E. P. T. R. A. B. A. J. O. P. O. R. E. L.	
X		139	83.3	62	52.7	38		
	5 6 7 19	556	120 102 65 111	86 73 47 80	19 37 34 28	14 27 53 20	COMUNICACION	
X		139	99.5	72	39.5	28		

R  
E  
L  
A  
C  
I  
O  
N  
E  
S  
  
H  
U  
M

		139	100	0	0	S U P E R V I S I O N	A N A S									
20		139	100	0	0											
21		139	100	0	0											
22		139	100	0	0											
23		130	93	9	7											
24		121	87	18	13											
25	1668	139	100	0	0											
26		139	100	0	0											
36		130	93	9	7											
37		139	100	0	0											
44		139	100	0	0											
45		139	100	0	0											
51		74	53	65	47											
50	139	<table border="1"> <thead> <tr> <th>EMPLEADO SOLD</th> <th>EMPLOYEES</th> <th>PER. Y DEP.</th> <th>EMPLEADO AL SUPERVISOR</th> <th>PER. DEP. Y SOLDOS CEN.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				EMPLEADO SOLD	EMPLOYEES	PER. Y DEP.	EMPLEADO AL SUPERVISOR	PER. DEP. Y SOLDOS CEN.						
EMPLEADO SOLD	EMPLOYEES	PER. Y DEP.	EMPLEADO AL SUPERVISOR	PER. DEP. Y SOLDOS CEN.												
X		139	130.6	24	8.4	6										
		120	86	19	14	C O M P A R I S M O										
15	417	130	93	9	7											
16		92	66	47	34											
17																
X		139	114	82	25	18										

REACTIVO	No. RESPUESTAS	SITUACION DESEADA		SITUACION NO DESEADA		FACTOR	SUBSISTEMA
		F	%	F	%		

X	8 35 43	417	111	80	28	20	ARRAIGO	R E L A C I O N E S  H U M
			102	73	37	27		
		111	80	28	20			
	139	108	78	31	22			
X	3 13	278	139	100	0	0	SEGURIDAD	
			130	93	9	7		
	139	134.5	97	4.5	3			
X	28 29 30 46	556	130	93	9	7	RECONCILIAMIENTO	
			111	80	28	20		
			120	86	19	14		
			102	73	37	27		
	139	115.7	83	23.3	17			
X	33 34	278	139	100	0	0	ACEPTACION	
			139	100	0	0		
	139	139	100	0	0			
X	39 40 53	417	120	86	19	14	TRABAJO POR EL INSATISF. SATISF. E	
			139	100	0	0		
			0	0	139	100		
	139	83.3	62	51.7	38			
X	5 6 7 19	556	120	86	19	14	COMUNICACION	
			102	73	37	27		
			65	47	34	53		
			111	80	28	20		
	139	99.5	71	39.5	28			

		139	100	0	0	S U P E R V I S I O N	N A S					
		139	100	0	0							
		139	100	0	0							
		130	93	9	7							
		121	87	18	13							
	1668	139	100	0	0							
		139	100	0	0							
		130	93	9	7							
		139	100	0	0							
		139	100	0	0							
		74	53	65	47							
	139	<table border="1"> <tr> <th>EMPLADO OBL.</th> <th>DEFECTIVOS</th> <th>NO HA. Y DEF.</th> <th>DEFECTOS AL SUPERVISOR</th> <th>DEF. DEF. Y DEF. EN OBL.</th> </tr> </table>				EMPLADO OBL.	DEFECTIVOS	NO HA. Y DEF.	DEFECTOS AL SUPERVISOR	DEF. DEF. Y DEF. EN OBL.		
EMPLADO OBL.	DEFECTIVOS	NO HA. Y DEF.	DEFECTOS AL SUPERVISOR	DEF. DEF. Y DEF. EN OBL.								
X		139	130.6	24	8.4	6						
		15	120	86	19	14	C O M P A R E T I V O					
	417	16	130	93	9	7						
		17	92	66	47	34						
X		139	114	82	25	18						

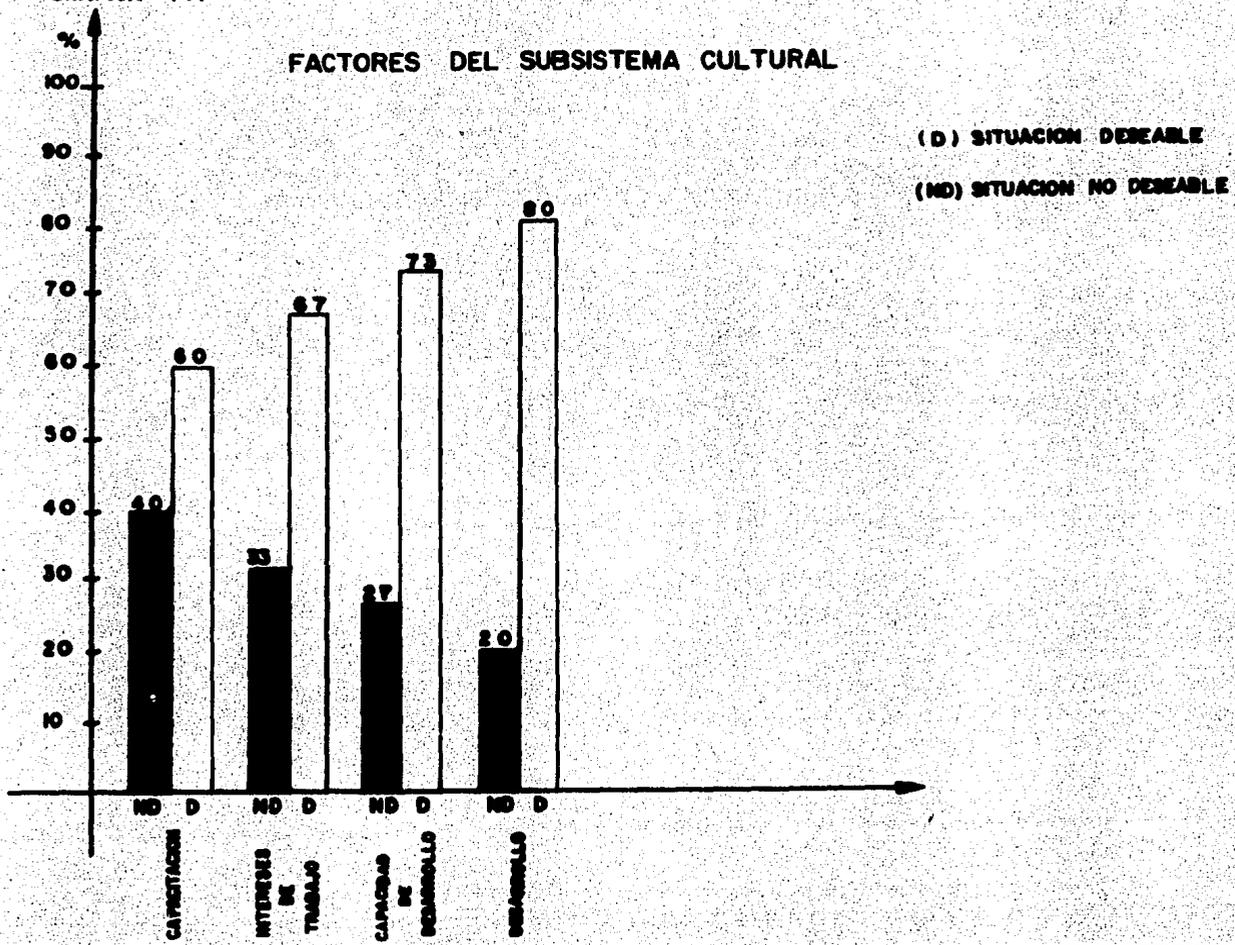
SUBSISTEMA

 $\bar{x}$ No.  
RESPUESTAS  
POR FACTORSITUACION  
DESEABLESITUACION  
NO DESEABLE

			$\bar{x}$	f	$\bar{x}$	f	
RELACIONES HUMANAS	139	4587	118.18	85	20.82	15	
		139	EMPLEADO SOLO	SUPERVISOR	COMP. Y SUP.	SUPERIOR AL SUPERVISOR	EMP. COMP. Y SUPER. GEN.
ADMINISTRATIVO	139	1251	106.11	76	32.89	24	
			ILUMINACION	SIST. COMUNIC.	POCO ESPACIO	VENTILACION	
		139	MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES		
		139	MERITOS	ANTIGÜEDAD	BUENAS RELACIONES		
CULTURAL	139	973	95.28	69	43.72	31	
		139	ADQUIRIR MAS EXPERIENCIA	ADQUIRIR MAS RESPONSABILIDAD	ADQUIRIR MAS SUELDO	ADQUIRIR RECONOCIM.	NO LO HE PENSADO
		139	MANUFACTURA	COMERCIAL	ADQUISICIONES	FINANZAS	RELACIONES INDUSTRIALES

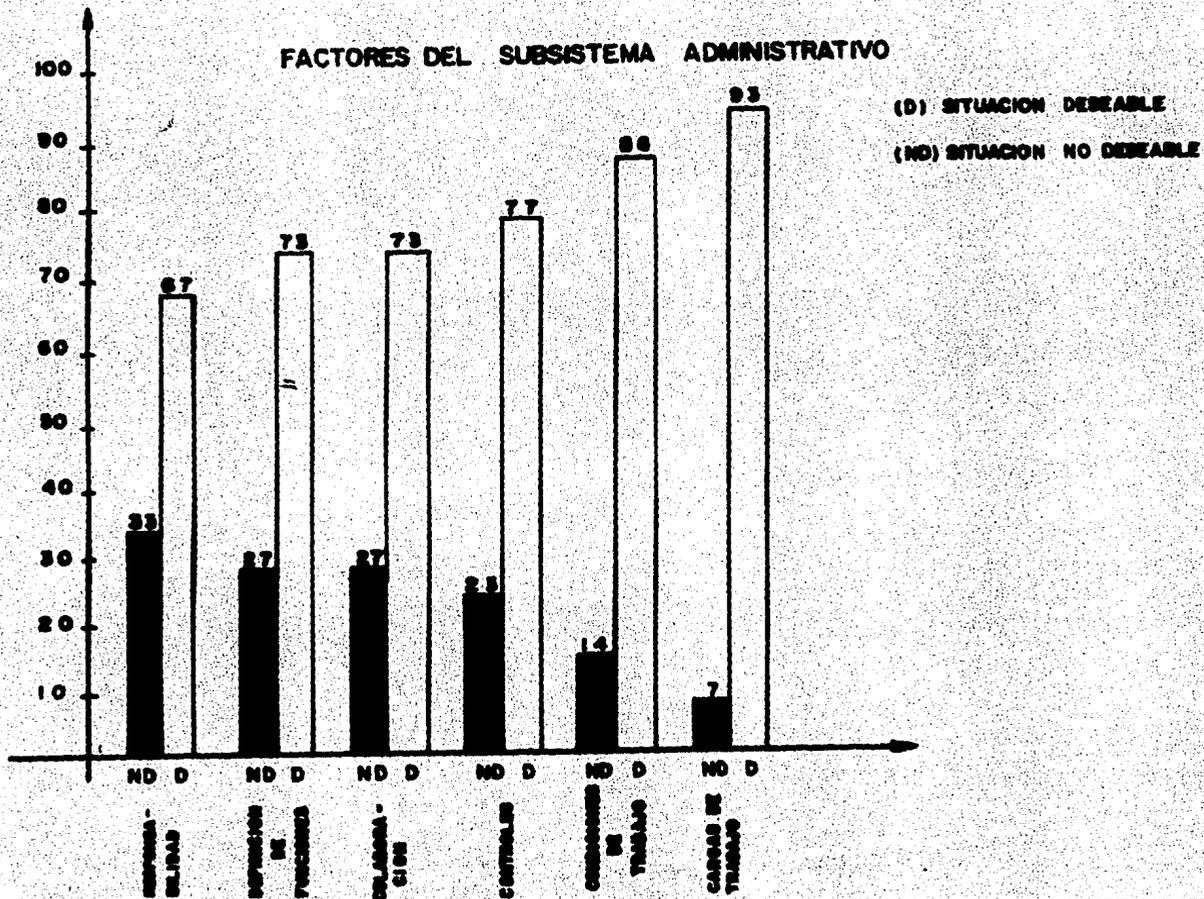
GRAFICA (1)

### FACTORES DEL SUBSISTEMA CULTURAL

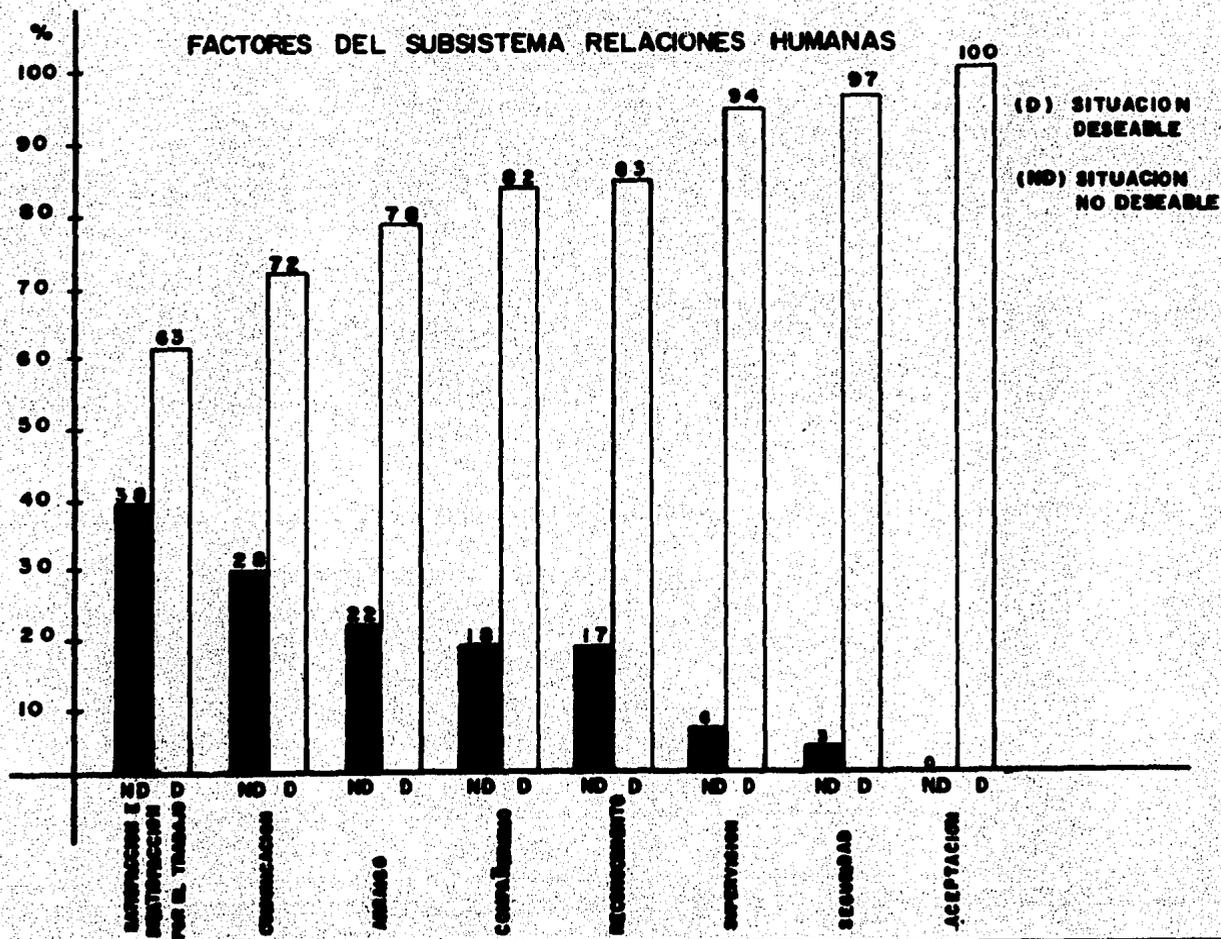


GRAFICA (2)

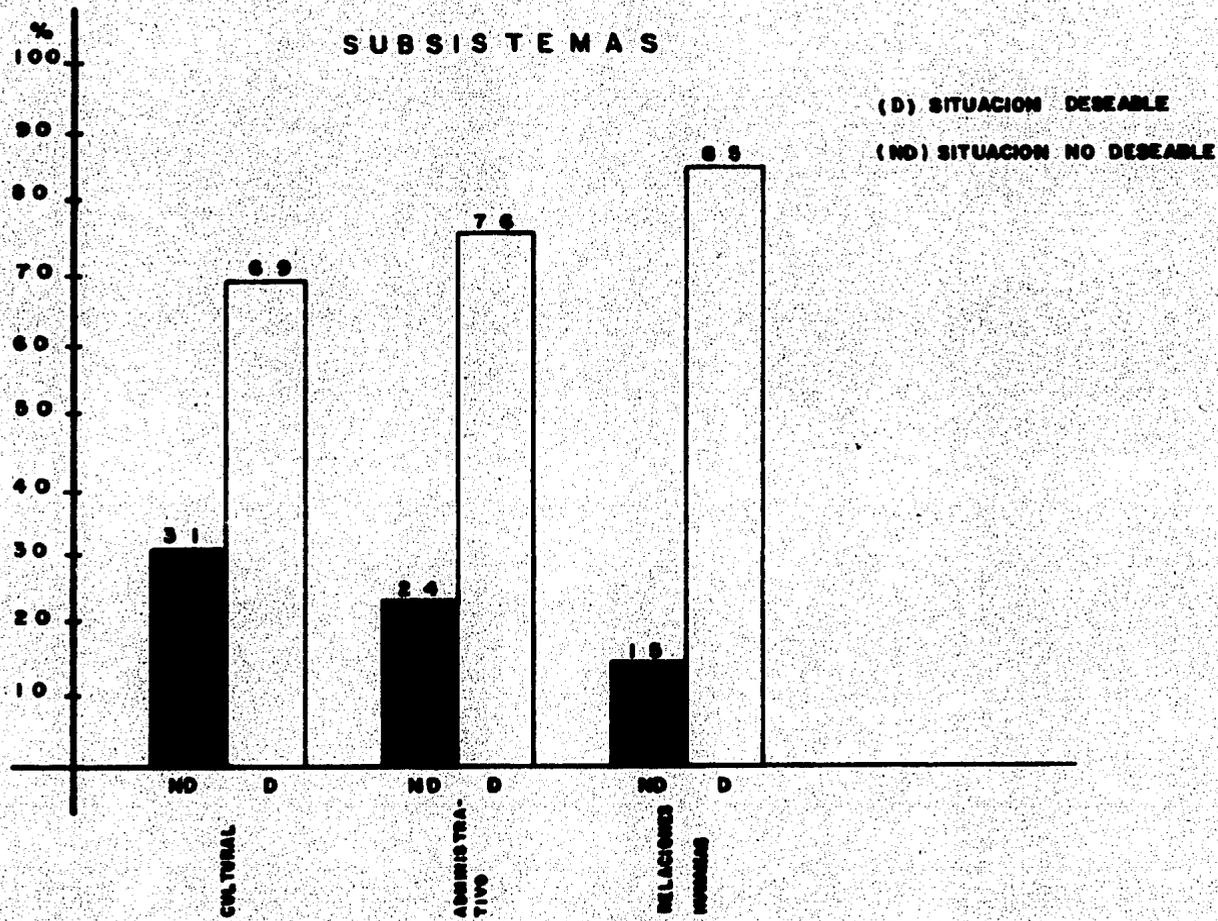
FACTORES DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO



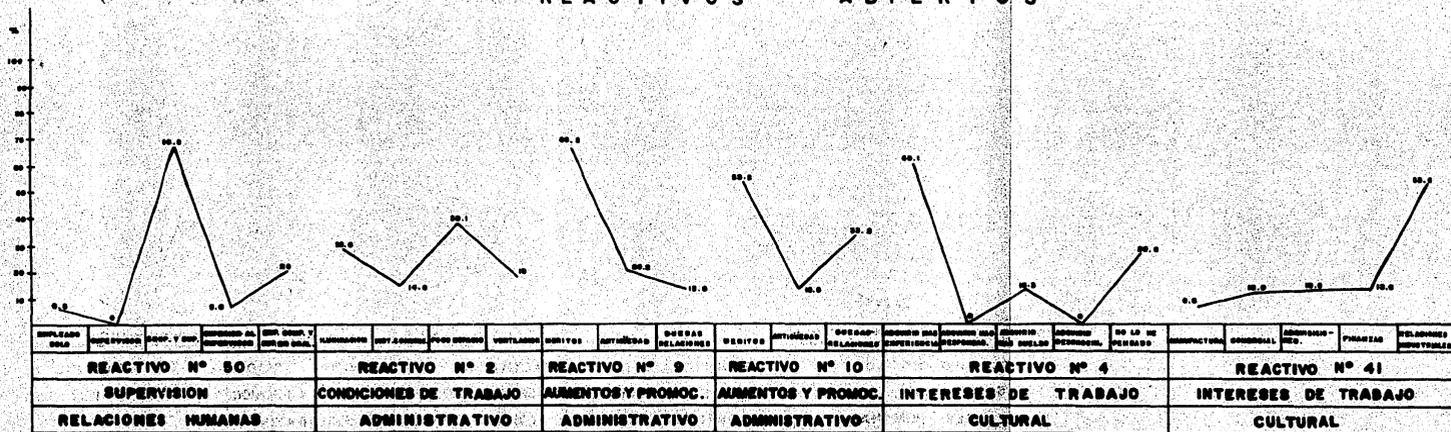
GRAFICA (3)



GRAFICA (4)



## REACTIVOS ABIERTOS



<b>REACTIVO N° 50</b>	<b>REACTIVO N° 2</b>	<b>REACTIVO N° 9</b>	<b>REACTIVO N° 10</b>	<b>REACTIVO N° 4</b>	<b>REACTIVO N° 41</b>
SUPERVISION	CONDICIONES DE TRABAJO	AUMENTOS Y PROMOC.	AUMENTOS Y PROMOC.	INTERESES DE TRABAJO	INTERESES DE TRABAJO
RELACIONES HUMANAS	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	CULTURAL	CULTURAL

#### 4. ANALISIS DE RESULTADOS

Dado que uno de los objetivos en la aplicación del inventario fue el detectar situaciones críticas dentro de la Empresa, el análisis de resultados se hará en base a los porcentajes representativos de situaciones no deseadas por cada factor.

De acuerdo a lo anterior se puede apreciar en la gráfica 1, con referencia al subsistema cultural, que el factor capacitación es el que presenta la situación más crítica, ya que un 40% de la población no ha recibido capacitación, lo cual ha impedido que la gente no desarrolle sus conocimientos y habilidades a su máxima capacidad.

En segundo término se encuentra el factor intereses de trabajo, donde el 33% indica que la gente no se encuentra ubicada en el área de su preferencia siendo que desean adquirir mayor experiencia en otras áreas, situación que causa insatisfacción al no cumplirse las expectativas del personal, lo cual origina que un 27% de la población sienta que no se le permite aplicar al máximo sus conocimientos y experiencia, limitándole, de esta forma, su capacidad de desarrollo.

A su vez, se puede notar que en el factor desarrollo, solo un 20% de la gente piensa que las oportunidades de desarrollo que existen dentro de la Empresa son pocas, y de esta forma, el personal no logra satisfacer sus objetivos personales ni sus metas profesionales.

La interpretación que se da de la gráfica 2, subsistema administrativo, es la siguiente:

El factor responsabilidad es el que califica con un porcentaje más alto de situación crítica, debido a que el 33% del personal considera que el cumplimiento de las obligaciones entre éste y la Empresa no se da satisfactoriamente, ya que opinan que los objetivos no se cubren dentro del programa del tiempo establecido y con la calidad requerida.

Asimismo, en lo que se refiere al factor denominado definición de funciones, el 27% del personal considera no conocer las responsabilidades y funciones de su puesto en forma clara, debido a que los programas de inducción son deficientes y no aportan las características necesarias del puesto para el buen desarrollo de éste y por ende de los objetivos para los que fue creado.

Por lo que se refiere al factor colaboración, el 27% de los empleados opinan que los compañeros de trabajo mantienen actitudes poco cooperativas ya que cuando se requiere ayuda éstos muestran poco interés en ser partícipes en la solución de problemas.

De la misma forma, el 23% de los empleados reflejan falta de controles en el desarrollo de sus funciones cometiendo errores que pueden ser trascendentes a la organización y a su vez los jefes no se percatan de ello, debido a que tampoco establecen los controles adecuados para su supervisión.

Dentro del ambiente, las condiciones de trabajo no son favorables para un 14% de la población, dado que el espacio, iluminación, ventilación y sistemas de comunicación son de-

ficientes, lo cual ocasiona que estas personas disminuyan su rendimiento y productividad dentro de la Empresa.

Las cargas de trabajo son consideradas en exceso para un 7% de la población, lo cual indica, en términos generales, que la distribución de funciones está bien establecida.

Dentro del subsistema de relaciones humanas se hace incapie, en la gráfica 3, de lo siguiente:

El 38% del personal manifiesta no estar a gusto con su trabajo actual, siendo ésto uno de los aspectos que provoca la insatisfacción de la gente y el bajo rendimiento de su puesto, esto puede deberse a la falta de capacitación y a que la gente no se encuentra en su área de preferencia.

La comunicación que se da en la Empresa de acuerdo a lo que opina el 28% del personal tiende a ser de tipo informal, dado que la información se maneja a nivel de rumor y a lo que se denomina "telégrafo clandestino", teniendo como consecuencia que los altos mandos directivos conozcan ésta totalmente distorsionada y no puedan llevar a cabo la toma de decisiones pertinente en la problemática que se suscite.

Sobre el arraigo que siente el 22% de la población se puede decir que la imagen de la Empresa pierde su capacidad motivadora dado que no se cumplen las expectativas que tiene el personal al ingresar y lo cual altera el ciclo organizacional al incrementarse los índices de ausentismo y rotación en todos y cada uno de los niveles que conforman la Empresa.

En relación al compañerismo, el 18% de la población opina que las relaciones interpersonales que se dan dentro de la Empresa son orientadas a objetivos de trabajo, siendo en ocasiones de poca colaboración, esto quiere decir que la gente se concreta únicamente a la realización de sus tareas, olvidándose de profundizar en el aspecto profesional.

Con un 17% está el factor reconocimiento, el cual indica que el personal siente que su desempeño dentro de la organización no es tomado en cuenta tanto por sus supervisores como por sus compañeros y la Empresa en general, dado que no existe una retroalimentación en base a los resultados obtenidos.

La supervisión que se da dentro de la Empresa es reconocida positivamente ya que un 6% de la población es poco representativo para determinar una situación crítica. La gente opina que sus supervisores realizan adecuadamente sus funciones ya que, el estilo de liderazgo que prevalece en la Empresa es un estilo con tendencia democrata.

Ya que la aplicación se llevó a cabo en un momento crítico para la Empresa, el personal manifestó sentir la necesidad de seguridad al tener un empleo permanente en la Organización, así como de ser aceptado dentro de ésta, esto se refleja en el bajo porcentaje de sus respuestas (3% para seguridad y 0% para aceptación).

## CONCLUSIONES

En base a lo expuesto a lo largo de este estudio, a continuación presento las conclusiones a las que se ha llegado:

La empresa, al igual que los individuos que la integran, necesita buscar nuevas formas de organizarse y de comportarse, con objeto de aprender, adaptarse y hacer frente a los cambios que afectan las condiciones tanto de su funcionamiento como de su destino. De tal forma hay otra consecuencia de esta respuesta al cambio rápido. El clima de la sociedad se hace difuso y distraído, las posiciones se fosilizan y uno escucha expresiones de impotencia creciente, como sucedió con los dinosaurios en las llanuras de lo-do. Cada uno, a su modo, carga frenéticamente con más peso y cree que esta forma de fortaleza le servirá. No se da cuenta de que ha perdido el contacto con la realidad - hasta que el barro llega al nivel de sus ojos.

De este modo, el hombre en el trabajo es sujeto de necesidades y motivaciones diversas que varían de acuerdo a las características y desarrollo de cada individuo.

De acuerdo a su tendencia histórica, la administración le da cada vez mayor importancia en lo relativo a la dirección de personas, en relación a la dirección de cosas; por este motivo, la efectividad de la estrategia administrativa a largo plazo, así como de la táctica administrativa inmediata que desarrollan las empresas, con el fin de realizar sus objetivos, depende en gran parte del grado de flexibilidad en que se desenvuelven las relaciones que existen a tres niveles: organización-medio ambiente, grupo-grupo (interdepartamental), e individuos-empresa (como conjunto).

Un medio esencial para promover la empresa es a través del desarrollo de su subsistema humano, por lo que el cambio fundamental que propone el Desarrollo Organizacional es en cuanto a la adopción de valores que estén más de acuerdo a la naturaleza del hombre y que ayuden a mejorar el manejo de grupos; por ende, el Desarrollo Organizacional facilita la introducción en la empresa en forma planeada de los cambios necesarios que conduzcan a la máxima utilización y desarrollo del potencial humano con que dispone la organización, a través de un proceso de reeducación de sus miembros, y en base a una asesoría especializada; lo anterior es con objeto de que el plan de desarrollo realmente obtenga los resultados que se buscan en cuanto al incremento de la efectividad de la organización. Es necesario seguir un proceso de cambio en forma sistemática, para así poder identificar y promover las limitaciones y capacidades específicas de la empresa.

Sin embargo, hay que hacer hincapié en cuanto al problema de integrar las necesidades, motivaciones y características de los individuos con los objetivos y requerimientos de la empresa, lo que constituye los subsistemas, los cuales representan un factor clave integrante del contexto organizacional al que se enfrentan las personas.

En base a lo anterior, el éxito en los resultados de la investigación práctica que realicé, estuvo en función del grado en que se pudieron complementar los conocimientos, experiencia y habilidades aportados por miembros de la Empresa misma y por mí, de acuerdo con la función de asesoría que sustenta cualquier programa de Desarrollo Organizacional.

De esta forma, los resultados de la investigación práctica refuerzan la investigación teórica desarrollada en lo referente al diagnóstico, por lo que podemos decir que, en términos generales, los principios y técnicas que integran el Desarrollo Organizacional son en su gran mayoría aplicables y congruentes a las condiciones de nuestro medio.

# GLOSARIO

**ACEPTACION** - Forma en que el empleado se siente identificado con el grupo.

**ACTITUD** - Según Bogardous es "la tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

**AMBIENTE** - Es la suma de los factores físicos y sociales externos a las fronteras de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

**ARRAIGO** - Permanencia en la Empresa.

**AUTORIDAD** - El poder para tomar decisiones y ejercer mando o control sobre la conducta de otras personas.

**CALIDAD** - Conjunto de cualidades por las que se manifiesta el modo de ser de una persona o cosa.

**CLIMA** - Suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.

**COLABORACION** - Acción de trabajar con otras personas.

**COMPANERISMO** - Forma en que se dan las relaciones interpersonales.

**COMUNICACION** - Proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento.

**CONDICIONES DE TRABAJO** - Se refiere al medio físico que rodea a la organización compuesto de varios aspectos, por ejemplo, iluminación y herramientas de trabajo.

**CONSULTORIA EXTERNA** - Acción mediadora proveniente de -- fuentes externas, las cuales intervienen sobre el proceso.

**CONSULTORIA INTERNA** - Acción mediadora proveniente de un número de personas que operan fundamentalmente como grupo staff de la Organización, las cuales intervienen sobre el proceso de un grupo, organización o sistema, proporcionando retroinformación a los participantes de dicho proceso.

**CREATIVIDAD** - Aptitud y capacidad para crear cualquier elemento dentro del dominio del hombre.

**DESARROLLO** - Proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática.

**DIAGNOSTICO** - Etapa de consultoría en la cual se describe sin evaluarse la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

**DIRIGIR** - Guiar una cosa hacia un punto determinado.

**EFFECTIVIDAD** - Posesión de los medios para llegar y lograr el objetivo hacia el cual se encamina la acción.

**ENERGIA** - Fuerza capaz de transformar algo en trabajo.

**ENTROPIA** - Es la medida del grado de desorden en un sistema.

**ESTILO O FORMA** - Manera de proceder en una actividad, carácter propio que dan las personas por virtud de sus facultades.

**ESTRUCTURA** - Distribución y orden de las partes de un todo.

**FRECUENCIA** - Repetición a menudo de un acto o suceso.

**HEURISTICO** - Capacidad de inventar.

**INCENTIVO** - Lo que mueve o excita hacia una cosa.

**INNOVACION** - Alterar las cosas introduciendo novedades.

**INTROSPECCION** - Observación interna en base a la conducta llevada a cabo.

**INTUICION** - Percepción clara, íntima, instantánea de una idea o una verdad.

**MOTIVACION** - Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**MUESTRA AL AZAR** - Selección de sujetos de una población donde cada miembro de ella tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

**OBJETIVO** - Estado ideal a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la Organización.

**OPINION** - Suposición sobre la información que recibimos del medio.

**ORGANISMO** - Conjunto de leyes de un cuerpo o institución social. Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución.

**ORGANIZACION** - Sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr, mediante una jerarquía de rangos y una división del trabajo, objetivos comunes.

**PILOTEO** - Experimento preliminar que se efectúa antes del experimento principal, generalmente se lleva a cabo con un número pequeño de sujetos.

**PRODUCTIVIDAD** - Relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, en base a las políticas de la Empresa.

**RECONOCIMIENTO** - Retroalimentación obtenida por el personal, en virtud del trabajo realizado en óptimas condiciones.

**RESPONSABILIDAD** - Obligación moral de un individuo de responder por su conducta o, en ciertos casos, por la de otros individuos.

**RETROALIMENTACION** - Acto que tiene capacidad motivadora sobre hechos llevados a cabo en el pasado.

**SATISFACCION E INSATISFACCION POR EL TRABAJO** - La teoría de Herzberg dice que "carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción. Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción".

**SEGURIDAD** - Según Maslow es "la necesidad de ser protegido de riesgos externos tanto física como psicológicamente".

**SEMANTICA** - Estudio del significado de las palabras.

**SINERGIA** - Capacidad de obtener mayores resultados con el menor recurso.

**SISTEMA** - Conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionados entre sí, que contribuyen a la consecución de determinado objetivo.

**SITUACION ALGIDA** - Período acentuado de una situación crítica en cualquiera de los factores ambientales de una Empresa.

**SUPERVISION** - Acción para establecer controles y verificaciones, así como dar solución a los problemas que se presenten dentro de su campo en el área industrial o administrativa.

**TECNICA** - Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia.

OBRAS DE CONSULTA

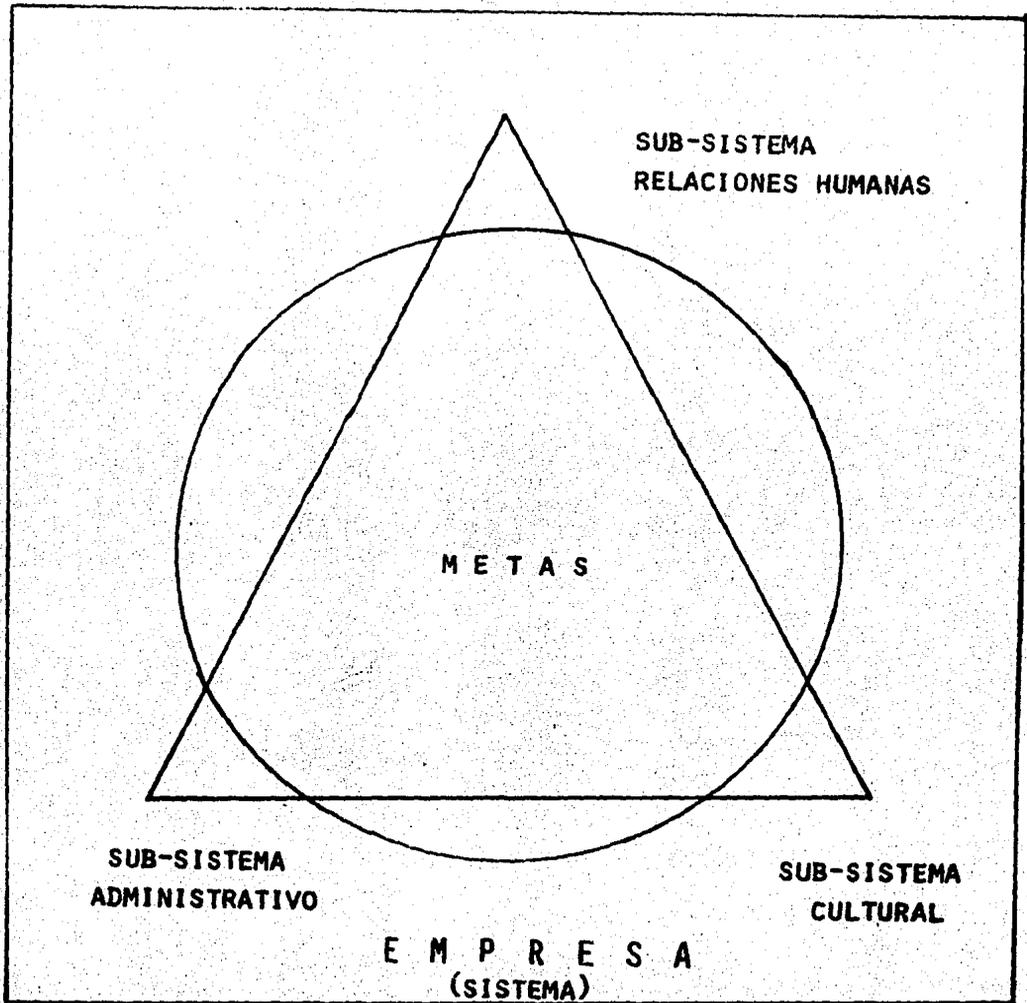
- 1.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1980.
- 2.- ----- Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México, Trillas, 1979.  
Página consultada del mismo:  
(21) pp. 396
- 3.- BECKHARD, RICHARD. Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.  
Páginas consultadas del mismo:  
( 3), ( 9) pp. 9; ( 8) pp. vii; (13) pp. 10; (22) pp. 19;  
(23) pp. 20
- 4.- BENNETS, WARREN G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.  
Páginas consultadas del mismo:  
(20) pp. 2; ( 4) pp. 20
- 5.- BLUM, MILTON L. y NAYLOR, JAMES C. Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México, Trillas, 1977.
- 6.- CHRUDEN, HERBERT J. y SHERMAN, ARTHUR W. Administración de personal. México, Continental, S.A., 1979.
- 7.- COMES, P. Guía para la redacción y presentación de trabajos científicos, informes técnicos y tesinas. Barcelona, España, Oikos - Tau, S.A., 1971
- 8.- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET. Buenos Aires, Argentina, Quillet, 1968.

- 9.- DICCIONARIO LAROUSSE. España, Noguer, 1974.
- 10.- DICCIONARIO LEXICO HISPANO. México, Editoriales de México, S.A. 1979.
- 11.- FARFAN PONCE DE LEON, ENRIQUE. Encuesta de aptitudes y opiniones en una Empresa Editorialista. México, 1982. (Tesis Universidad Iberoamericana, Psicología)
- Página consultada del mismo:  
Beugue, (28) pp. 48 (citado)
- 12.- FLEISHMAN, EDWIN A. y BASS, ALAN R. Estudios de psicología Industrial y del personal. México, Trillas, 1979.
- 13.- FORDYCE, JACK K. y WEIL, RAYMOND. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1976.
- Página consultada del mismo:  
(14) pp. 13
- 14.- HUSE, EDGAR F. y BOWDITCH, JAMES L. El comportamiento humano en la organización. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1980.
- Página consultada del mismo:  
(19) pp. 256
- 15.- GALBRAITH, JAY. Planificación de organizaciones. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.
- 16.- GARZA MERCADO, ARIO. Manual de técnicas de investigación. México, El Colegio de México, 1978.

- 17.- KATZ, DANIEL y KAHN, L. ROBERT. *Psicología social de las organizaciones.* México, Trillas, 1977.
- Páginas consultadas del mismo:  
 (10) pp. 28  
 Allport, F. H. (11) pp. 29 (citado)  
 Miller (1955), (12) pp. 31 (citado)
- 18.- LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción.* México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973
- 19.- MARGULIES, NEWTON y RAIA, P. ANTHONY. *Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología.* México, Diana, 1977.
- Páginas consultadas del mismo:  
 ( 1) pp. 9; ( 2), ( 7) pp. 13; (17) pp. 14; (18) pp. 26;  
 (24) pp. 277; (27) pp. 14  
 Tannenbaun, R. (15) pp. 19 (citado)
- 20.- MICHEL, GUILLERMO. *Ecología de la organización.* México, Trillas, 1974.
- 21.- PARTIN, J. JENNINGS. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional.* México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.
- Página consultada del mismo:  
 (16) pp. 6
- 22.- ROGERS, EVERETT M. y AGARWALA-ROGERS, REKHA. *La comunicación en las organizaciones.* México, Mac. Graw Hill, 1980.
- Páginas consultadas del mismo:  
 ( 5) pp. 161; (25) pp. 66; (26) pp. 67

- 23.- SCANLAN, BURT K. Principios de la dirección y conducta organizacional. México, Limusa, 1978.
- 24.- SCHEIN, EDGAR H. Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.
- 25.- SIKULA, ANDREW F. Administración de recursos humanos en empresas. México, Limusa, 1979.

A N E X O S



**A N E X O I**

**A N E X O II**

## INSTRUCTIVO

A la Institución le interesa lo que su personal piensa en relación a diferentes aspectos de su organización.

El presente es un inventario que busca recabar sus puntos de vista mediante las respuestas que usted se sirva proporcionar a las preguntas que lo integran.

Usted se dará cuenta de la facilidad con que dichas preguntas pueden ser contestadas.

En la mayoría de las preguntas solamente se deberá de anotar una sola "X" dentro del círculo que corresponda a la palabra o frase que más se apegue a la respuesta que usted quiera dar.

En muy pocas preguntas, usted tendrá que concluir la respuesta o dar una respuesta completa, pero se encontrará con que esto no representa mayor dificultad.

Un aspecto muy importante en la realización de estudios como el que representa este inventario es la CONFIDENCIALIDAD en su manejo. Por tal motivo no se moleste en anotar su nombre o en firmar.

Se recomienda leer cuidadosamente cada pregunta, antes de anotar su respuesta, en caso de que usted cambiara de opinión una vez anotada una respuesta podrá borrarla para anotar la definitiva.

Le rogamos utilizar lápiz y contestar en orden.

Este inventario no contempla respuestas BUENAS o MALAS, sino solo SU RESPUESTA.

1.- ¿Le ha proporcionado la Empresa algún tipo de capacitación desde su ingreso?

SI

NO

2.- Tomando en consideración el tipo de trabajo que usted realiza, ¿cómo califica las condiciones físicas bajo las cuales trabaja?

Excelentes

Regulares

Buenas

Deficientes

Si su respuesta es "deficientes" o "regulares", indique a que condiciones se refiere: \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué tanta seguridad siente por tener un empleo permanente en la Empresa?

Mucha

Menos que en cualquier otra empresa

Como en cualquier empresa

Muy poca

4.- ¿Cuál es el aspecto más importante que desea lograr a corto plazo - dentro de la Empresa? (próximos 12 meses)

Adquirir más experiencia

Obtener reconocimiento

Adquirir más responsabilidades

No lo he pensado

Adquirir mayores ingresos

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

5.- El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y su supervisor:

Muy bueno

Regular

Adecuado

Deficiente

6.- El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y sus compañeros:

0 Muy bueno

0 Regular

0 Adecuado

0 Deficiente

7.- La comunicación que existe entre todo el personal de la Empresa es:

0 Muy buena

0 Regular

0 Adecuada

0 Deficiente

8.- La opinión que tiene de la Empresa, respecto a la que tenía al efectuar sus trámites de ingreso es:

0 Mejor

0 Inferior

0 La misma

0 Muy inferior

9.- En general en la Empresa, según su opinión, los aumentos de sueldo y las promociones a puestos de mayor nivel se obtienen por:

0 Méritos

0 "Buenas relaciones"

0 Antigüedad

0 Otras (especifique) \_\_\_\_\_

10.- En particular, en su caso, si ha recibido aumentos o si ha sido promovido, ello se ha debido a:

0 Méritos

0 "Buenas relaciones"

0 Antigüedad

0 Otras (especifique) \_\_\_\_\_

11.- La responsabilidad que existe entre el personal es:

0 Muy buena

0 Aceptable

0 Buena

0 Deja mucho que desear

- 12.- En general, dentro de la Empresa, usted considera que la responsabilidad es:
- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Muy buena | <input type="radio"/> Aceptable             |
| <input type="radio"/> Buena     | <input type="radio"/> Deja mucho que desear |
- 13.- ¿Qué tanto cree usted que le interese su bienestar personal a la Empresa?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Le interesa mucho | <input type="radio"/> Le interesa algo |
| <input type="radio"/> Si le interesa    | <input type="radio"/> Le interesa poco |
- 14.- ¿Cómo son las oportunidades que existen en la Empresa para obtener un mejor puesto?
- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Muchas                     | <input type="radio"/> Ocasionales |
| <input type="radio"/> De acuerdo a su desarrollo | <input type="radio"/> Escasas     |
- 15.- Las relaciones que existen entre usted y su supervisor son:
- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Muy buenas | <input type="radio"/> Llevaderas |
| <input type="radio"/> Armoniosas | <input type="radio"/> Dificiles  |
- 16.- ¿Cómo son las relaciones entre usted y sus compañeros de trabajo?
- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Muy buenas | <input type="radio"/> Llevaderas |
| <input type="radio"/> Armoniosas | <input type="radio"/> Dificiles  |
- 17.- Las relaciones del personal en general de la Empresa son:
- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Muy buenas | <input type="radio"/> Llevaderas |
| <input type="radio"/> Armoniosas | <input type="radio"/> Dificiles  |
- 18.- Cuando se presentan problemas en su trabajo, sus compañeros, si se lo solicitan:
- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Lo ayudan con interés | <input type="radio"/> Lo ayudan con poco interés |
| <input type="radio"/> Lo ayudan             | <input type="radio"/> No lo ayudan               |

19.- Generalmente, la forma en que usted se entera de las cosas importantes que suceden en la Empresa es:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> A través de sus jefes                           | <input type="checkbox"/> A través de personas externas de la Empresa |
| <input type="checkbox"/> A través de otros medios formales de la Empresa | <input type="checkbox"/> A través de chismes o rumores               |

20.- ¿Cómo considera usted la "actuación de su supervisor" por lo que se refiere a el trato que le da a usted?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> En ocasiones bueno |
| <input type="checkbox"/> Bueno     | <input type="checkbox"/> Deja que desear    |

21.- ¿Cómo es el trato que le da su supervisor a sus compañeros?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> En ocasiones bueno |
| <input type="checkbox"/> Bueno     | <input type="checkbox"/> Deja que desear    |

22.- La forma en que su supervisor propicia un buen ambiente de trabajo es:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Muy eficaz | <input type="checkbox"/> Lo intenta sin mayor éxito |
| <input type="checkbox"/> Eficaz     | <input type="checkbox"/> Lo propicia muy poco       |

23.- ¿Cómo administra y distribuye su supervisor el trabajo entre su personal?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De forma muy adecuada | <input type="checkbox"/> De forma poco adecuada |
| <input type="checkbox"/> De forma adecuada     | <input type="checkbox"/> De forma deficiente    |

24.- La cantidad de supervisión que ejerce su jefe sobre usted y sobre su trabajo es:

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy adecuada | <input type="checkbox"/> Excesiva     |
| <input type="checkbox"/> Adecuada     | <input type="checkbox"/> Insuficiente |

25.- La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre el trabajo a efectuar es:

0 Muy acertada

0 Poco acertada

0 Acertada

0 Muy poco acertada

26.- La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre su desarrollo personal es:

0 Con mucho interés

0 Con poco interés

0 Con interés

0 Casi no lo hace

27.- ¿Cómo califica usted la colaboración que se obtiene del personal en general en la Empresa?

0 Excelente

0 Regular

0 Buena

0 Deja que desear

28.- El reconocimiento que usted ha tenido en la Empresa, por el trabajo "bien hecho" que usted realiza, así como por sus "buenas ideas" y "buenas sugerencias" por parte de su supervisor es:

0 Más de lo que se puede esperar

0 Menos de lo que se puede esperar

0 Lo que se puede esperar

0 Mucho menos de lo que se puede esperar

29.- ¿Cómo siente el reconocimiento por parte de la Empresa?

0 Más de lo que se puede esperar

0 Menos de lo que se puede esperar

0 Lo que se puede esperar

0 Mucho menos de lo que se puede esperar

30.- El reconocimiento que le dan sus compañeros es:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Más de lo que se puede esperar | <input type="radio"/> Menos de lo que se puede esperar       |
| <input type="radio"/> Lo que se puede esperar        | <input type="radio"/> Mucho menos de lo que se puede esperar |

31.- ¿Cómo considera que sean las oportunidades que le brinda la Empresa para desarrollarse y para alcanzar sus objetivos personales?

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Muchas      | <input type="radio"/> Escasas     |
| <input type="radio"/> Suficientes | <input type="radio"/> Muy escasas |

32.- ¿Se siente usted presionado por las cargas de trabajo?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca    | <input type="radio"/> Casi siempre |
| <input type="radio"/> Algunas veces | <input type="radio"/> Siempre      |

33.- ¿Cómo se siente que es aceptado por sus compañeros de trabajo?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Muy aceptado | <input type="radio"/> Poco aceptado     |
| <input type="radio"/> Aceptado     | <input type="radio"/> Muy poco aceptado |

34.- ¿Cómo siente usted que es aceptado por sus supervisores?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Muy aceptado | <input type="radio"/> Poco aceptado     |
| <input type="radio"/> Aceptado     | <input type="radio"/> Muy poco aceptado |

35.- ¿Le gustaría continuar trabajando en la Empresa dentro de 5 años?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

36.- ¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre usted?

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Muy buena | <input type="radio"/> Regular      |
| <input type="radio"/> Buena     | <input type="radio"/> No muy buena |

37.- ¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre el trabajo que usted realiza?

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

38.- ¿Qué tanto aplica a su trabajo los conocimientos y habilidades que usted ha desarrollado a través de sus estudios y de su experiencia laboral?

Totalmente

Algunos

Buena parte

Muy pocos

39.- Señale las tres cosas que más le gustan de su trabajo actual:

---

40.- Señale las tres cosas que no le gustan de su trabajo actual:

---

41.- ¿En qué área de la Empresa le gustaría desarrollarse?

Manufactura

Comercial

Adquisiciones

Finanzas

Rels. Gubernamentales

Rels. Industriales

42.- ¿Se encuentra usted dentro de su área de preferencia?

SI

NO

43.- ¿Le recomendaría usted a una amistad, que trabajara en la Empresa?

SI

NO

44.- ¿Qué opinión tiene usted sobre su supervisor como persona?

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

45.- ¿Qué opinión tienen sus compañeros sobre su supervisor como persona?

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

46.- ¿Cree usted que su antigüedad en la Empresa es reconocida de alguna manera?

SI

NO

47.- ¿Cómo considera usted que sean sus conocimientos y habilidades para desarrollar "exitosamente" su puesto actual?

Mayores de los que se requieren

Menores de los que se requieren

Justo los que se requieren

Insuficientes

48.- ¿Ha tenido errores importantes en el desarrollo de su trabajo?

No hasta la fecha

Ocasionalmente

Algunas veces

Frecuentemente

49.- ¿Se ha percatado generalmente su supervisor de ellos?

SI

NO

50.- ¿Quién cree usted que generalmente toma las decisiones más importantes que están relacionadas con su trabajo?

Usted solo

Algunos de sus compañeros o de su supervisor

Su supervisor

Personas superiores a su supervisor

51.- ¿Sabe usted si su supervisor ha evaluado alguna vez su desempeño?

SI

NO

52.- ¿En qué forma conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> En forma muy clara y precisa | <input type="radio"/> En forma poco clara y poco precisa |
| <input type="radio"/> En forma clara y precisa     | <input type="radio"/> En forma muy vaga                  |

53.- ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> Mucho | <input type="radio"/> Algo |
| <input type="radio"/> Poco  | <input type="radio"/> Nada |

54.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su puesto actual?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|