

2ej' 63



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO DESCONCENTRADO"

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

BLANCA IVONNE HIDALGO SANCHEZ

BEATRIZ

GALLARDO

RIZO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
I. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5
1.1. Antecedentes Históricos	5
1.1.1. La Administración Científica	6
1.1.2. La Epoca de las Relaciones Humanas	13
1.1.3. Teorías del Comportamiento	19
1.2. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	28
1.2.1. Definición, Objetivos y Valores del Desarrollo Organizacional	28
1.2.2. Fundamentos de la hipótesis y de los principios del Desarrollo Organizacional	32
II. EL PROCESO DE CAMBIO	40
2.1. Consideraciones Generales	40
2.2. ¿Quién es el Agente de Cambio?	43
2.2.1. Funciones del Agente de Cambio	44
2.3. Etapas del proceso de cambio	46
2.3.1. Establecimiento del compromiso y definición de la relación	46
2.3.2. Selección de un lugar de trabajo	47
2.3.3. Recolección de datos	48
2.3.4. Diagnóstico	54
2.3.5. Intervención	55
2.3.6. Reducción del compromiso	61
2.3.7. Terminación	62

III. • INVESTIGACION DE CAMPO	64
3.1. Características de la empresa "Investigación Técnica Aplicada"	64
3.2. Características de la población	65
3.3. Procedimiento	69
3.3.1. Contacto Inicial	69
3.3.2. Selección del lugar de trabajo	69
3.3.3. Recolección de datos	69
3.3.4. Análisis de datos	73
3.3.5. Resultados y comentarios	83
3.4. Conclusiones	109

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En un mercado caracterizado por la libre competencia, la empresa privada del mundo occidental tiene que hacer un es fuerzo deliberado para que sus productos respondan a los requerimientos de los usuarios, asegurando así la producti vidad, y por lo tanto, la supervivencia de la organiza-----
ción.

De igual manera, las instituciones del sector público sobre todo en los países latinoamericanos, se enfrentan a las demandas de los cambios sociales específicamente: la prestación de servicios a ciudades en constante crecimiento.

Para que los productos y servicios se mantengan en estrecho contacto con la realidad se han afinado las funciones de las organizaciones y se contempla el trabajo en una visión interdisciplinaria, mediante el concurso de distintos profesionales en los campos de la producción, la publicidad, la comercialización, las finanzas, las relaciones industriales y la informática, entre otros.

Con el propósito de atender los requerimientos del personal calificado, las instituciones de educación superior han propiciado la formación de especialistas, sin embargo todo parece indicar que el hombre está perdiendo la percepción conciente y satisfactoria del producto tangible que surge de su trabajo.

El cambio tecnológico y la evolución inminente que están viviendo las organizaciones, demandan un desarrollo en forma paralela de los subsistemas Gerencial y Humano, ante lo cual, se han encontrado con las siguientes necesidades:

- La necesidad de manejar sistemas sociales y técnicas más grandes y complejas, en donde exista una multiplicación de los objetivos y una base tecnológica más elevada.
- La necesidad de estructurar, analizar y solucionar problemas en un entorno altamente cambiante, y en algunos casos, inestructurado.
- La necesidad de más formas organizacionales flexibles, por lo que cada vez se vuelve más importante la creación y administración de sistemas o grupos temporales de tra-

bajo.

- La necesidad de confrontar y manejar conflictos en formas más efectivas.
- La necesidad de un mayor énfasis en el establecimiento de objetivos y prioridades.
- La necesidad de una actitud de autoevaluación y automejoramiento en forma continua en los diferentes niveles de la organización.
- La necesidad de incrementar la efectividad de los individuos y de los grupos de las organizaciones que permitan una mayor productividad.

Estas necesidades deben estar enmarcadas en una definición de un tipo de Empresa Ideal, en donde las organizaciones quieren ser acordes a su crecimiento y a la definición del clima y cultura organizacional ideal a alcanzar, ya que representan las guías fundamentales para el análisis, diagnóstico y desarrollo organizacional de las mismas, lo cual permitiría delimitar la evolución gerencial, funcional y estructural que se deben seguir.

La realización de este estudio tiene como finalidad reconocer cuál es la dinámica interna que prevalece en ITA, analizando diversos factores (comunicación, liderazgo, autoridad, etc.). Esto nos ha permitido detectar algunos elementos que en un momento dado limitan el crecimiento de los individuos y de la organización misma.

Consideramos que las aportaciones que hace a la Psicología del trabajo son: los Instrumentos que surgieron como resultado de diversas investigaciones sobre teorías motivacionales, liderazgo, escalas, etc., el Método de trabajo para el cual contamos con el apoyo de la Alta Dirección; y la -

forma de analizar los datos.

Este estudio viene a ser uno más de los esfuerzos que en México se empiezan a realizar en Desarrollo Organizacional y esperamos que tanto las bases teóricas como la investigación de campo, lleguen a ser de utilidad para todo aquel que esta convencido de que los cambios planeados son necesarios para alcanzar niveles óptimos en el desarrollo de las estructuras que conforman instituciones como la nuestra.

Es de nuestro interés, aportar nuestras ideas e invertir todo nuestro esfuerzo en este gran proyecto que es ITA, ya que creemos ampliamente en los beneficios que para el sector industrial representa la existencia de un organismo -- que apoye la independencia tecnológica.

Queremos agradecer en estas líneas las facilidades que la Alta Dirección de ITA nos dio para la realización de este estudio y su autorización para publicar nuestros resultados.

CAPITULO I

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Los hombres han estudiado, a través de la historia todo tipo de grupos sociales y la administración de éstos, - ya fueran de tipo militar, gubernamental, eclesiástico, etc. El pensamiento administrativo se empieza a manifestar aproximadamente hacia el año 1200 A.C. en Mesopo

tamia con los escritos Egipcios que muestran el uso de la administración en asuntos políticos. La historia de la Antigua Grecia y del Imperio Romano proporciona evidencias del proceso administrativo, especialmente en prácticas gubernamentales, organización militar e implantación de la autoridad.

La iglesia, a todo lo largo de la historia del pensamiento occidental ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial. Se desarrollaron cuerpos de mando o staff (Papa, Obispos, Sacerdotes), constituyéndose así la organización operativa más antigua. En el siglo XVI, Maquiavelo propone una serie de principios de lo que en su concepto era el buen gobierno en su obra "El Príncipe".

1.1.1. La Administración Científica.

La Revolución Industrial del siglo XVIII, se inicia aproximadamente en 1760 con la invención de los telares mecánicos que facilitaron el trabajo, pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor todavía existente y fuente de muchos problemas. Al aplicarse la fuerza de vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo hondas repercusiones. Nació una nueva aristocracia, la de los dueños de los elementos de trabajo y se inicia la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, con lo que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones resultando de todo ésto, la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder competir con éxito. No existía un cuerpo organizado de teoría administrativa y

cada quien desarrollaba sus propios principios en forma empírica que transmitía verbalmente a su sucesor en el puesto ejecutivo.

El movimiento post-revolucionario fué apoyado por hombres interesados en mejorar el proceso administrativo, entre ellos Charles Babbage, quien señaló en la primera mitad del siglo XIX que en la administración debían ser utilizados datos precisos obtenidos de investigaciones formales.

FREDERICK W. TAYLOR. (1856-1915). Nació en Germantown, Pennsylvania. Su obra principal la escribió en 1903 y la tituló "Administración de los talleres"; en 1911 escribió "Principios de Administración Científica". Sus ideas giran alrededor de la obtención de más rendimiento mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo.

Taylor se basó en los principios de la división de un problema en sus partes, del método científico. Se dividen los hechos en sus partes elementales, estudiándose cada una. De ésta manera, Taylor dividió la tarea del obrero en varias fases, estudió detalladamente los movimientos que éste ejecutaba para determinar cuáles eran necesarios y cuáles innecesarios. Estudió también, las máquinas y herramientas empleadas por el obrero para saber si se ajustaban a la naturaleza de la tarea a que estaban destinadas.

Substituyó al capataz único por cuatro capataces funcionales, encargados cada uno de un trabajo: de mantenimiento de útiles y máquinas, de aprovechamiento, de trabajo y de personal. Determinó: cuál es la forma más conveniente de ejecutar un trabajo, cuáles son las herramientas y máquinas más adecuadas y cuál es la tarea

diaria razonable.

Taylor establece cuatro principios fundamentales: (10)

- 1) Desarrollo de estudios científicos para cada elemento del trabajo del obrero.
- 2) Selección, entrenamiento y especialización del obrero.
- 3) Cooperación de obreros y empresas para asegurar el logro del trabajo.
- 4) Mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre la dirección y obreros, tomando la primera la responsabilidad de planear y organizar el trabajo, - los segundos en ejecutarlo.

Los estudios de Taylor se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Realizó estudios de tiempos y movimientos.
- b) Creó un cuerpo de capataces funcionales y la superioridad del sistema, sobre el antiguo del capataz único.
- c) La estandarización de las herramientas e implementos utilizados en la fabricación y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- d) Estableció el departamento de planificación o preparación del trabajo.
- e) Formuló el principio de excepción en la administración. "Que el administrador sólo intervendrá de nuevo, después de haber dado cierta orden".
- f) El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan el ahorro del tiempo.
- g) Expedir cédulas de instrucciones a los obreros.
- h) Tareas a ejecutar con estímulos al cumplirlas.
- i) La tarea diferencial que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente trabajado.

- j) Usar sistemas de identificación para clasificar productos y herramientas.
- k) Diseño e implementación de sistemas de contabilidad de costos.
- l) Conveniencia de planear un sistema que asegurará recompensa al trabajador en caso de despido o renuncia.

Taylor trató de convencer y demostrar a sus contemporáneos que el éxito de toda empresa estaba en la administración sistemática, más que en la búsqueda y hallazgo de algún hombre extraordinario; que la administración es una ciencia con bases en leyes, reglas y principios. Que los principios fundamentales de la administración científica son aplicables a toda clase de actividades humanas.

La Administración Científica se convirtió en un movimiento de gran aceptación en las prácticas industriales tanto en Estados Unidos como en Europa, generando muchos cambios en las estructuras organizacionales de la industria como es el establecimiento de nuevos departamentos en las organizaciones tales como el de Personal, Ingeniería Industrial, Mantenimiento y Control de Calidad. La Administración Científica estaba enfocada a nivel operativo o de taller por lo que en contraste a ella surgió la teoría clásica o tradicional de la administración, la cual enfatizaba el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a altos niveles organizacionales.

HENRY FAYOL.- Nació en 1841 en Constantinopla y muere en París en 1925. Sus obras principales son: en 1915 "Administración Industrial y General", en la cual enuncia la mayor parte de sus principios generales; en 1918 publica "El papel de la Administración Positiva en la -

Industria", y en 1923 "La Doctrina Administrativa aplicada al estado".

Fayol decía que gobernar es casi por completo administrar, pero que esto no era nada nuevo, sólo que todos lo pasaban por alto, no lo tomaban en cuenta. Afirmaba que la importancia de la función administrativa disminuye a medida que el puesto jerárquico o el nivel de la autoridad disminuyen. Establece seis tipos de funciones esenciales en la empresa, que son:

- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- De seguridad
- Contabilidad
- Administrativas

De las cuales las cinco primeras habían sido estudiadas con anterioridad, pero no así las funciones administrativas, que era, donde él suponía se encontraba el éxito de todas las demás y por ello se dedicó a su estudio.

Identifica cinco elementos del proceso administrativo: a) Prevención, b) Organización, c) Dirección, d) Coordinación y e) Control.

Estos elementos todavía subsisten aunque con ligeras variantes. Fayol encontró que la habilidad administrativa puede adquirirse en la misma forma que la habilidad técnica se adquiere en las aulas de las escuelas superiores y facultades, comprendiendo que la carencia de una teoría y cuerpo de doctrina impedía a mucha gente el llegar a tener esos conocimientos.

Fayol enunció catorce principios administrativos resultado de su experiencia y observación, los cuales deben aplicarse considerando los cambios y condiciones espe--

ciales de cada caso. (10)

- 1.- División del trabajo.- Es el principio de especialización necesario para la eficiencia en la utilización de la mano de obra que él aplica al trabajo administrativo y técnico.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad.- Concibe a la autoridad como una combinación de autoridad personal, compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral, servicios anteriores.
- 3.- Disciplina.- Superiores competentes en todos los niveles, acuerdos claros y razonables, con aplicación juiciosa de sanciones.
- 4.- Unidad de mando.- Establece que un subordinado sólo recibirá órdenes de un superior.
- 5.- Unidad de Dirección.- Cada grupo de actividades tendrán un mismo objetivo, una sola cabeza ejecutiva y un mismo plan.
- 6.- Subordinación del interés personal al interés general.
- 7.- Remuneración al personal.- Deberá ser la mejor, que ofrezca la máxima satisfacción a empleados y directivos.
- 8.- Centralización.- Fayol habla acerca de la extensión en que debe encontrarse o dispersarse la autoridad en la empresa, para que se dé el máximo rendimiento.
- 9.- Línea de Autoridad.- Es una escala en cadena desde el puesto máximo hasta el más bajo. Indica que si bien es un error que un subordinado se aparte innecesariamente de la línea de autoridad, también indica, es un error el conservar cuando el seguiría sea perjudicial.
- 10.- Orden material y social.
- 11.- Equidad.- Es necesario para atraer la lealtad del -

personal, por medio de una combinación de gentileza y justicia, en los tratos de la dirección con los subordinados.

- 12.- Estabilidad del personal.- Encuentra en la inestabilidad del personal, causa y efecto de mala administración. Puntualiza los riesgos y altos costos de una rotación innecesaria.
- 13.- Iniciativa.- La concibe como la exposición y ejecución de un plan. Exhorta a los directivos a que permitan a sus subordinados ejercerla.
- 14.- Espíritu de grupo.- Hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para obtenerla.

También establece ciertos procedimientos que se realizan constantemente y que su análisis nos permite el mejoramiento de la actividad administrativa. (10)

- a) Programas de acción.- Previsiones a corto y a largo plazo.
- b) El informe.- Los informes que presentan los subordinados a los ejecutivos, de sus actividades realizadas.
- c) Actas de las conferencias.
- d) Cuadro de organización.
- e) El camino directo.- Salvar conductos sólo por excepción.
- f) Cronometraje.- Utilizar el tiempo estrictamente necesario para realizar una labor.

Los estudios de Taylor y Fayol empezaron a perder prestigio debido a su incapacidad para resolver ciertos problemas administrativos. Poco a poco se hizo evidente que la mayoría de los problemas se debían a fenómenos humanos y no mecánicos. Esto impulsó el resurgimiento de la época de las relaciones humanas.

1.1.2 La Época de las Relaciones Humanas.

El movimiento de las relaciones humanas, fue como una reacción a 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 dos estudios responsables de estimular este movimiento fueron: los estudios de Hawthorne, efectuados en la planta de la Western Electric Company en la ciudad de -- Chicago por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y Dickson - (1927); y el estudio de las minas de carbón de Tavistock Instituto de Londres Inglaterra, (1940) por Trist y -- Bamforth. (11)

Los Estudios de Hawthorne.

Los estudios de Hawthorne representan el programa más -- significativo de investigaciones que se han realizado para mostrar la complejidad del problema de la producción en relación con la eficiencia.

Dentro de los resultados más significativos, se encuentra el hecho de que los trabajadores se ven afectados -- por factores exteriores a su trabajo hasta un punto mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo, y la organización de grupos sociales informales.

Revelan la completa interrelación de los diversos problemas y demuestran que los cambios en el ambiente de trabajo, las pausas de reposo, las horas de trabajo, las horas semanales de trabajo, la fatiga, la monotonía, los -- incentivos, las actitudes de los empleados, las organizaciones formales e informales de los mismos y las relaciones entre patrones y empleados tienen entre sí relacio--

nes muy estrechas. Los estudios de Hawthorne pueden dividirse en cinco partes principales:

- 1.- Experimentos sobre iluminación.
- 2.- Estudios del salón de pruebas de montaje de relés.
- 3.- Programa de entrevistas.
- 4.- Estudios del salón de observación de alambrado en serie.
- 5.- Proyecto de Aconsejamiento de personal.

- Experimentos sobre iluminación.- No se presentaron evidencias definidas sobre la relación entre la productividad y la intensidad de la iluminación. En consecuencia se emprendió el 2° experimento.

- Estudios del salón de pruebas de montaje de relés.- -- Las variables manipuladas incluyeron la introducción y eliminación de las pausas de descanso y el acortamiento o alargamiento de la jornada y semana de trabajo. - Las operadoras femeninas fueron los sujetos en este estudio. Los resultados indicaron que todos los cambios, fueran benéficos o perjudiciales, daban por resultado un aumento en la producción. Los investigadores concluyeron que el elemento determinante de más importancia en el aumento de la producción fue el cambio en el estilo de la supervisión, de autócrata a uno más tolerante y democrata. La importancia de la situación social sobre la productividad y las actitudes del empleado también quedó demostrada.

- Programa de Entrevistas.- Los resultados demostraron la importancia del contexto social del trabajo. Se encontro que los grupos informales de trabajo ejercían un control considerable sobre el comportamiento del empleado.

- Estudio del salón de observación de alambrado en serie.- El propósito de este estudio fue observar a un grupo de trabajo en condiciones de vida tan reales como fuera posible. Se encontró que los grupos sociales informales ejercían un fuerte control sobre el comportamiento del trabajador, generando y haciendo cumplir normas de grupo, estas normas en ocasiones ejercían presión social para pasar por alto los reglamentos de la compañía.

- Proyecto de Aconsejamiento de Personal.- Sus efectos -- fueron la mejoría de las relaciones del supervisor con los empleados de la planta, la reducción de las tensiones entre la administración y los trabajadores y el mejoramiento del ajuste personal de ciertos empleados.

- Estudio del Tavistock Institute Coal Mining.

El Instituto Tavistock del carbón, en Londres, Inglaterra, se dedicó en los últimos años de la década de 1940 al estudio de los efectos de los cambios en los procedimientos mineros (TRIST Y BAMFORTH). (11)

Antes del cambio, por generaciones el carbón había sido extraído empleando el método del frente corto. Pequeños grupos de trabajo autónomos (de 2 a 8 individuos) extraían el carbón. Cada grupo trabajó junto como unidad durante muchos años. Estos grupos de trabajo fuertemente unidos ayudaron a los trabajadores a enfrentar el problema del temor que es parte de la profesión minera. Posteriormente, un estudio de ingeniería indicó que la minería podría ser más eficiente si se instalaba un equipo mecanizado. Se puso en práctica esta sugerencia y se inició un nuevo sistema de minería de frente largo. Este método aumentó el tamaño del grupo de trabajo a 40 miembros aproximadamente. Las relaciones sociales estables entre los --

trabajadores, que existían con el método de frente corto, desaparecieron, la producción disminuyó y aumentó el ausentismo como resultado del cambio en los procedimientos de extracción.

De esta investigación se concluyó que los cambios que ignoran las necesidades sociales de los recursos humanos pueden afectar a la organización.

Mayo consideraba a la organización como un sistema social en que los trabajadores son motivados y controlados fundamentalmente por las relaciones humanas del sistema. Ahora se enfatizaba al hombre social.

Los precursores de este movimiento tenían dos principales orientaciones: a) se preocupaban por el hombre dentro de la organización y b) se preocupaban por la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta organizacional.

La época de las relaciones humanas ha sido muy importante para el desarrollo del pensamiento administrativo, sin embargo, sus investigadores han sido criticados por considerar a las relaciones humanas dentro de un sistema cerrado sin tomar en cuenta a las fuerzas externas que las influyen. A pesar de esto el papel que han jugado en la administración ha sido decisivo para su desarrollo.

Los Estudios en el Desarrollo Organizacional

Terminada la segunda guerra mundial las organizaciones de occidente nuevamente enfrentaron problemas externos e internos; entre los externos encontramos, un mercado o clientes a quienes dar servicio cada vez más restrin-

gido, competencia del mejor nivel debido al progreso de la revolución científico-tecnológica en el mundo, una - sobre producción de mercancía y, modelos, técnicas y al ternativas teóricas de las ciencias, deficientes. Ha- ciendo más vulnerables a las empresas de los problemas sociales y económicos actualmente. Además existen proble- mas internos por la baja calidad del producto reali- zado, hay un atraso tecnológico, limitaciones económi- cas para adaptarse o competir con otras empresas y por si fuera poco, existen problemas entre el personal de - las organizaciones.

Ante estos problemas las diferentes ciencias se renue- van constantemente como resultado de la evolución so- cial y de los adelantos que les permiten responder a -- las necesidades que le impone la realidad.

Un ejemplo de las innovaciones que se dan en las empre- sas es el Desarrollo Organizacional (D.O.), que se apli ca en los E.U.A., en Japón, en Inglaterra, Holanda, No- ruega, Suecia y México entre otros. Y en organizacio- nes como Unión Carbide, Esso, The Systems Humple Oil, - Weyerhaeuser, e Imperial Chemical Industries Limited en tre las extranjeras.

El D.O. surge como una alternativa de cambio total para incrementar la efectividad de todas las tareas que se - desempeñan en la empresa, cuidando y mejorando el nivel de vida de los trabajadores, vía un enfoque humanista. Para ello necesita de un esfuerzo interdisciplinario, - donde participan las ciencias administrativas, la antro pología, la sociología, jugando un papel muy importante la psicología.

En conjunto estas ciencias buscan crear una "Teoría de la Organización Interdisciplinaria".

La historia del D.O. apenas se está escribiendo y si --- bien, se tienen datos de que arranca con paso firme a me diados del siglo XX. Los autores "Hornstein, Bunker, -- Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del - D.O. en el año de 1924", según la participación que se - tuvo en la empresa Hawthorne de la Western Electric Com- pany, E.U.A. Más tarde, Leland Bradford y Ronald Li---- ppitt en 1945 aplicó el D.O. en el Freedman Hospital en Washington, D.C., E.U.A.

El concepto de D.O. corresponde quizá a Blake, Shepardy Mouton que lo usaron entre 1956 y 1959; concretamente -- Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University --- Press, un trabajo con el título de "Organization Develop- ment".

Sin embargo, los primeros trabajos de D.O. se registra-- ron en 1957 con Douglas Mc. Gregor, investigador en la - Union Carbide y se le puede considerar padre del D.O., - ya que fue el primero que habló y sentó las bases teóric- as sobre D.O. Junto con Herbert Shepard y Robert Blake que en la colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa - de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) - en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957.

El D.O. como todo proceso es la síntesis de un conjunto de esfuerzos importantes del pasado, como las investiga- ciones de Hawthorne, de los grupo "T" y del adiestramien- to de sensibilidad; de la investigación de acción y re- troinformación; de los sistemas abiertos y la teoría de campo; del sistema socio-técnico y la ruta crítica; de - la psicología organizacional y del desarrollo de las --- ciencias socio-administrativas.

1.1.3 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO.

-ABRAHAM H. MASLOW: De acuerdo con Maslow el hombre es un animal necesitado. Cuando satisface una de sus necesidades, esa necesidad es reemplazada por otra. Este --- proceso de necesidad continua motiva al hombre desde su nacimiento hasta su muerte. Maslow postuló una jerarquía de necesidades en cinco niveles, en orden de importancia para la supervivencia biológica. (11)

- 1°.- Necesidades fisiológicas. Estas se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía. Sin embargo adquieren importancia prominente cuando se frustran.
- 2°.- Necesidades de Seguridad. Estas incluyen la necesidad de protección de peligros y amenazas físicas. -- Aún cuando la amenaza de peligro físico rara vez se encuentra presente en la vida diaria, la necesidad de seguridad psicológica sí tiene importantes consecuencias motivacionales para un gran número de personas. Una vez que las necesidades de seguridad están relativamente bien satisfechas, las necesidades sociales se convierten en motivadoras del comportamiento más importantes.
- 3°.- Necesidades sociales. Estas incluyen la necesidad de dar y recibir amistad, de pertenecer y de asociación. De acuerdo con McGregor, la administración reconoce las necesidades sociales, pero suele suponer incorrectamente que estas necesidades están en conflicto con el logro de los objetivos organizacionales. De ahí que la administración intente frustrar la satisfacción de las necesidades sociales.

4°.- Necesidades egoístas. Estas necesidades se colocan en el siguiente nivel superior y quizá tengan mayor importancia tanto para la administración como para los empleados. Las necesidades egoístas son de dos tipos:

A) Las relacionadas con el amor propio, incluyendo la necesidad de autorrespeto, confianza en sí mismo y competencia.

B) Las relacionadas con la propia reputación, incluyendo las necesidades de reconocimiento, aprecio y status.

Las necesidades egoístas quedan sin satisfacer en la organización industrial típica, en especial para los empleados en los niveles inferiores en la jerarquía de puestos.

5°.- Necesidades de Autorrealización. Las necesidades que se encuentran en la cumbre de la jerarquía son las relacionadas con la autorrealización. Incluyen la necesidad de realizar plenamente el propio potencial, de ser creativo, y de una continua autosuperación durante toda la vida.

-DOUGLAS MCGREGOR: Postuló dos principales categorías de suposiciones por parte de la administración con relación al concepto de la jerarquía de necesidades.

TEORIA X: El punto de vista tradicional de la dirección y el control. (11)

Las tres suposiciones de los gerentes de la Teoría X son:

a. "El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede".

- b. "Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida, amenazada con castigos, para lograr que haga un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales". Los gerentes de la Teoría X creen que la promesa de una recompensa no es lo bastante fuerte para vencer la aversión fundamental al trabajo. De aquí que la amenaza de un castigo, tal como el despido del empleo, sea necesaria para obtener niveles de productividad razonables.
- c. "El ser humano promedio prefiere ser dirigido; desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y, sobre todo, desea seguridad".

Estas suposiciones influyen mucho en la estrategia administrativa contemporánea. Maslow indica, en su jerarquía de necesidades, que una vez que las necesidades de niveles inferiores (fisiología y de seguridad) quedan satisfechas, las necesidades sociales y egoístas adquieren mayor importancia.

McGregor sostiene al respecto que los seguidores de la teoría X dan pocas oportunidades para satisfacer estas últimas.

Asimismo señala que el análisis de la teoría X es muy drástico, y propone un nuevo grupo de suposiciones sobre las necesidades de los trabajadores para mejorar las presuntas condiciones.

TEORIA Y: La integración de los objetivos de la organización y de los individuos. (11)

- a) El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es

tan natural como el juego o el descanso. Dependiendo de las condiciones sobre las cuales tiene control la administración puede percibirse al trabajo como satisfactoria y voluntariamente desempeñado, o como no satisfactorio y evitado siempre que sea posible.

- b) "El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol al servicio de los objetivos en los cuales esta empeñado".
- c) "La dedicación a los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro". Si las recompensas dan como resultado la satisfacción de las necesidades egoístas y de autorrealización, los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- d) "El ser humano promedio aprende, en condiciones adecuadas no sólo a aceptar las responsabilidades, sino a deseñarlas".
- e) "La capacidad para ejercer en grado relativo alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales, está desechada entre la población en una forma amplia, no precaria".
- f) "En las condiciones de la vida industrial moderna, -- potencialidades intelectuales sólo son utilizadas en forma parecida".

La teoría Y indica que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración.

El principio central de organización derivado de la teoría Y es la integración; esto es la creación de condiciones tales que los miembros organizacionales puedan alcan

zar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

-FREDERICK HERZBERG: En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman publicaron "The Motivation to work", donde se presentaron los resultados de su investigación y la teoría motivación-higiene de la satisfacción en el trabajo. (11)

LA TEORIA MOTIVACION HIGIENE

En su investigación buscaban identificar los eventos que predisponían al aumento o disminución de la satisfacción en el trabajo. Se entrevistaron 200 contadores e ingenieros. Como resultado de ésta, se generaron cinco factores como elementos determinantes principales de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso.

Se determinó que las 3 últimas eran de mayor importancia para un cambio de actitud duradero. Estos mismos 5 factores aparecieron en forma esporádica cuando los trabajadores describían sucesos que resultaban en carencia de satisfacción en trabajo. En consecuencia cuando uno de estos cinco factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos. Sin embargo, cuando estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en vez de ello tenían sentimientos neutrales.

Se encontró un grupo de factores para determinar la insatisfacción en el trabajo. Las principales insatisfacciones eran factores extrínsecos a la tarea en sí, como: --- las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los resultados de los estudios llevaron a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son opuestas una a la otra.

Las dos dimensiones (satisfactores e insatisfactores) -- reflejan 2 sistemas de necesidades humanas.

Un sistema de necesidades deriva de la estructura biológica del hombre; está compuesto de sus impulsos primarios mas todos los impulsos aprendidos que han llegado a estar condicionados a los primarios. La base de este sistema de necesidades es el impulso biológico para evitar el dolor y la incomodidad.

El otro sistema de necesidades se deriva de la habilidad humana única de realización y progreso. Necesita desafiarse una sensación de logro y una sensación de triunfo - para sentirse realizado.

"MASLOW"	"HERZBERG"
AUTORREALIZACION EGOISTA	NECESIDADES DE PROGRESO
SOCIALES SEGURIDAD FISIOLOGICAS	NECESIDAD DE EVITAR LO DESAGRADABLE

Herzberg considera el sistema de "necesidad de progreso" como fundamental para los satisfactores, y el sistema de "evasión del dolor" como fundamental para los insatisfactores. Todo aspecto del puesto que satisfaga la necesi-

dad de progreso es un satisfactor o motivador potencial; así mismo todo aspecto del ambiente de trabajo que sirva al sistema de necesidades de base biológica es un factor reductor potencial de la insatisfacción o de higiene.

-CHRIS ARGYRIS: Muchos científicos de la conducta se -- han interesado en los efectos del clima organizacional -- sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedica-- do considerable atención a este problema está Chris Argy-- ris.

LA TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ

Esta teoría considera 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, lograr cada vez mayor -- grado de madurez.

De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nues-- tra cultura muestra tendencias de desarrollo que impli-- can progresar de la inmadurez a la madurez. (15)

Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la --- edad adulta, llegar a ser cada vez activo, más indepen-- diente de los demás, tener intereses más profundos, ocu-- par una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el con--- trol sobre sí mismo.

De acuerdo con Argyris las gentes saben 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 de los individuos.

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 propiciar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acerca que tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tienden a ser viables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambas.

Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están deseando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual son 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.

-KURT LEWIN: Este autor propone una teoría para la com
prensión del comportamiento humano llamada:

LA TEORIA DEL CAMPO

Esta teoría depende de dos suposiciones básicas:

-El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes, tienen el carácter de un "Campo - Dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.

-Ese campo psicológico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico o comportamental es lo que la - persona percibe o interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones - pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. - La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. La atracción es la fuerza o "vector" dirigida hacia el objeto, la persona o la situación; mientras que el rechazo es la fuerza o "vector" - que lo lleva a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un "vector" tiende -- siempre a producir una "locomoción" en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, la locomoción es una especie de "resultante" (o momento) de fuerzas. Algunas veces la locomoción - producida o completamente bloqueada por una "barrera" -- (impedimento u obstáculo). De modo general la locomo- ción puede ser de abordaje o de aproximación o de fuga o de rechazo.

1.2 ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

1.2.1 Definición, Objetivos, y Valores del D.O.

El D.O. es una técnica recientemente desarrollada en la década de 1961 - 1970. Como base teórica tiene sus raíces en la investigación Psicológica y Sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la Psicología toma los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basados en la experiencia. De la Sociología toma conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos disciplinas y de otras (Antropología cultural conceptos de Ingeniería, modelos de computación, etc.) contribuyen a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos denominados con frecuencia Ciencias del Comportamiento.

El D.O. busca el desarrollo de mecanismos de autorrenovación y autocorrección en los individuos y dentro de la misma institución. Involucra una interesante variedad de elementos y planes de acción, por lo que ha sido objeto de interés de varios estudiosos de las ramas administrativa y social.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre D.O. de acuerdo a varios autores, a fin de dar una idea más precisa de lo que a esto se refiere:

- "El D.O. es un esfuerzo planeado 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 "pro-

cesos" de la entidad, los cuales aplican los conoci---
mientos de las ciencias del comportamiento". BECKARD,
1948. (2)

- " El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja es-
trategia educativa cuya finalidad es cambiar las creen
cias, actitudes, valores y estructuras de las organiza
ciones: de tal forma que éstas pueden adaptarse mejor
a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al --
ritmo vertiginoso del cambio mismo". BENNIS. (3)

- "El D.O. es una serie de conceptos de diversa índole,
relacionados entre sí y que tienen como objetivo com-
mún buscar el desarrollo y la consecución coincidente
de objetivos generales de una organización, con las -
metas particulares de los individuos que la integran.
Podríamos considerar el D.O. como una filosofía, por-
que es básicamente una forma de pensar, interpretar y
actuar dentro del contexto organizacional o institu-
cional en nuestra sociedad". ARIAS GALICIA. (1)

Considerando las definiciones anteriores podríamos resu-
mir lo siguiente:

- El D.O. es un esfuerzo por desarrollar un cambio pla-
nificado que debe ser el producto de un trabajo con-
junto entre la organización y los individuos, para --
así obtener la máxima eficiencia en el desempeño de
las funciones del personal y desarrollo empresarial.

Es necesario que todo esfuerzo de cambio se fundamente -
en un análisis concienzudo de los elementos que han de
intervenir en el mismo y en la planificación de las eta
pas que tomarán parte para su implementación, de forma -
que permita responder a las exigencias del medio ambien-

te, en armonía con las propias necesidades y objetivos de la organización en cuestión. Un elemento indispensable para arribar a este objetivo es la toma de conciencia por parte de los gerentes y la disposición para participar en un proceso continuo de mejoramiento y renovación.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Los objetivos del D.O. dependen en gran parte de las necesidades de la propia organización con que se trabaje, y del diagnóstico que en ella se realice, sin embargo, es posible enumerar los objetivos comunes a todo esfuerzo de cambio planeado: (3)

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.
- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internas de los grupos como de los grupos unos con otros.
- Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan.

VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Las estrategias del Desarrollo Organizacional fundamentan su orientación sobre una filosofía que implica una concepción sobre el ser humano y su trabajo. Esta filosofía tiene implícito un conjunto de valores o principios que pueden ser expresados de la siguiente forma: (12)

- 1) Brindar una oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos - del proceso de producción.
- 2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.
- 3) Procurar aumentar la eficiencia del organismo, en función de todas sus metas.
- 4) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante y que ofrezca oportunidad de desarrollo.
- 5) Procurar oportunidades a miembros de los organismos - que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- 6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un -- conjunto complejo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Este conjunto de valores expresa una nueva concepción -- del hombre, en la que ya no se le considera como un elemento mecánico y dependiente del sistema, sino como un elemento dinámico y activo, que debe participar en forma creativa dentro de una organización.

1.2.2. Fundamentos de las hipótesis y de los principios del D.O.

A continuación se revisarán algunas hipótesis básicas -- que se refieren a las personas en su calidad individual, como miembros de grupos, como dirigentes y como miembros de sistemas totales de organización. Estas hipótesis, - en general, son congruentes con las teorías elaboradas - por Mc Gregor, Lickert, Argyris, Bennis, Schein, Maslow y Herzberg. (21)

HIPOTESIS ACERCA DE LAS PERSONAS EN CALIDAD INDIVIDUAL. - French y Bill postulan dos hipótesis básicas acerca de - las personas, formadas en las gestiones del Desarrollo - Organizacional.

La primera hipótesis acerca de las personas consiste en que casi todas experimentan impulsos hacia el progreso y el propio desarrollo; con tal de que se hallen en un ambiente que sea al mismo tiempo un apoyo y una prueba a - vencer. Casi todo el mundo desea llegar a ser más de lo que es capaz de ser.

La segunda hipótesis, que se relaciona con la primera es que casi todo el mundo desea contribuir (y es capaz de - hacerlo) a formar un nivel más elevado de aportaciones - para alcanzar las metas organizacionales, del que permite el medio ambiente del organismo. Puede echarse mano de un enorme conjunto de energías constructivas con sólo que los organismos se den cuenta de ellas; por ejemplo, solicitando y poniendo en práctica las proposiciones que se hagan.

Estas hipótesis difieren notablemente de los conceptos - más tradicionales de las personas en los que se impone -

una rigidez relativa a los individuos; y como consecuencia su incapacidad.

Es posible imaginarse a las personas como entidades permanentes "en proceso" o "en trámites para llegar a ser algo". Esta última hipótesis fundamenta numerosas intervenciones de D.O.

HIPOTESIS ACERCA DE LAS PERSONAS EN GRUPO Y ACERCA DE LAS DOTES DIRECTIVAS.- La primera hipótesis sostiene -- que el grupo de trabajo es el más apropiado Psicológicamente para la mayoría de las personas, inclusive para las que son de la misma categoría y para el jefe. Lo que sucede en el equipo de trabajo, en particular en el plano extra oficial, tiene una gran trascendencia para los sentimientos de participación y de idoneidad.

Otra hipótesis conexas es que casi todo el mundo desea ser bien acogido y desea trabajar en reciprocidad y en forma de cooperación, por lo menos en un grupo pequeño del que forme parte; y generalmente con más de un grupo, es decir con el grupo de trabajo, la familia y así sucesivamente.

Además casi todo el mundo está capacitado para acrecentar considerablemente su eficiencia y para ayudar a los grupos en que intervenga a resolver problemas.

Una tercera hipótesis es que para que el grupo lleve al máximo su eficiencia, no es posible que el dirigente -- oficial desempeñe todas las funciones directivas y de continuidad en todas las circunstancias y en todo momento, ni que por lo tanto dejen de ayudarse unos a otros en el seno de lo que constituye la dirección efectiva y la conducta como miembros. Para muchos gerentes y gru-

pos, es difícil desprenderse de estas normas y frecuentemente se requiere que tanto el gerente como el grupo en conjunto cambien sus perspectivas.

Una cuarta hipótesis es la de que los sentimientos reprimidos ejercen efectos adversos en la solución de los problemas, en el progreso personal y en las satisfacciones en el puesto de trabajo. En la cultura de casi todos los grupos y organismos, se tiende a reprimir la manifestación de los sentimientos que experimentan unas personas hacia otras y acerca de su conducta (tanto positiva como negativa), respecto de lo que hacen y del encauzamiento que toman ellas y sus organismos. El hecho de considerar que los sentimientos son datos importantes para la organización unido al desarrollo de aptitudes de grupos al enfrentarse a los sentimientos, tiende a abrir muchas rutas para determinar mejor los objetivos, las actuaciones directivas, las comunicaciones, la solución de conflictos, la solución de problemas, la colaboración entre grupos y el estado de ánimo.

Una quinta hipótesis es que el nivel de confianza interpersonal, de apoyo y de colaboración, es mucho más bajo en la mayoría de grupos y organismos de lo necesario o conveniente, a pesar de los impulsos hacia la formación de estas mismas cualidades. Por lo general, varios factores dinámicos contribuyen a crear estas situaciones, inclusive el de dejar de considerar que los sentimientos son datos importantes; el de la falta de aptitudes para resolver problemas, o el de sistemas de premios, o el de la revisión de sistemas que fomentan competencias antifuncionales.

HIPOTESIS ACERCA DE LAS PERSONAS EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES.- También sirven de apoyo a los trabajos de

desarrollo organizacional cierto número de conceptos o hipótesis acerca de las personas dentro de otros sistemas más complicados que los grupos.

Se ha observado que los organismos tienden a caracterizarse por grupos de trabajo conexos que se invaden entre sí, en tanto que sus jefes y otras personas que forman parte de ellos, forman lo que en la terminología de Likert se denominan "Lazos de unión".

Así el gerente es miembro de por lo menos dos equipos de trabajo, como jefe en uno y como subalterno en otro. Esto lleva a formar una hipótesis aplicable al D.O.; los factores dinámicos relacionados entre sí de estos dos equipos de trabajo y la conducta del gerente de ambos, son elementos altamente importantes en la vida organizacional.

Este concepto de grupos de trabajo que se invaden entre sí se complican aún más, por el hecho de que es costumbre muy extendida en muchos organismos el que intervengan en los comités personas o grupos especialmente formados para tareas especiales, cuyos miembros provienen de otros varios grupos.

Estos pueden considerarse como equipos transitorios de trabajo, con vida propia y que intervienen en forma simultánea y en forma "invasora" en los grupos "permanentes". La ideología de estos equipos transitorios de trabajo se trasmite a la ideología de los equipos permanentes y viceversa.

Una segunda hipótesis importante acerca de las personas en los organismos es que las políticas y las prácticas de las organizaciones, vistas con amplitud afectan a los grupos pequeños de trabajo y viceversa.

Es evidente que las políticas de personal, relativas a la contratación y a las remuneraciones, por ejemplo, - pueden ejercer un fuerte impacto en las actitudes de - los grupos. Las presiones violentas en pro de dere-- chos y privilegios de un departamento, pueden provocar la impresión de falta de equidad y justicia en los --- miembros de otras unidades y, a fin de cuentas, es pro bable que se hagan cambios y rectificaciones en las po líticas de personal de la empresa.

Otra hipótesis es que la estrategia para conflictos ba jo la forma de luchas entre personas y grupos, en las que una parte resulta vencedora y la otra vencida y a la defensiva, a pesar de apearse a la realidad y de - ser apropiada en algunos casos, no es a la larga la -- más acertada para resolver casi ningún problema organi zacional.

Finalmente, las mejoras en el desempeño, provenientes de trabajos de desarrollo organizacional, necesitan -- apoyarse en cambios acertados en los subsistemas de va loración, remuneración, adiestramiento, empleo de per- sonas idóneas, tareas y comunicaciones, dentro del com plejo total de los Recursos Humanos.

1.2.2 Implicaciones en el Exterior y en México.

Como ya se mencionó son varios los países donde se --- aplica el D.O. y muchas las organizaciones extranje--- ras, que buscan fundamentalmente el aprovechamiento de todos sus recursos humanos, para lograr sus objetivos de incrementar la productividad de la empresa y el bie nestar de su personal, así como organizar el trabajo, el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones de la gente, para que el bienestar per-

sonal, el desarrollo y crecimiento y la satisfacción - sean significativamente alcanzados en el trabajo.

Algunos autores que aportaron y están relacionados con el D.O. son; Kurt Lewin que dio el enfoque que hizo -- surgir al D.O. y que empezó con la psicología social - en la década de los cincuentas y fue perfilándose ha-- cia una psicología y una sociología organizacional con Likert, Argyris, Katz, Kahn y por supuesto Mc. Gregor; después se unieron Tannenbaum, Ferguson, Bradford, Davis, Burke, entre muchos otros.

Estos autores recogen las aportaciones de varios autores con el fin de crear una mejor. Como fue la teoría Burocrática de Max Weber en 1922, los postulados innovadores de Taylor que empezó a abrir caminos para mejorar la producción, desde un punto de vista científico; también, se recogen las ideas de Elton Mayo con su teoría de las Relaciones Humanas, que consideró el aspecto social como determinante en cualquier organización; entre algunas de las muchas teorías que se retomaron - para originar el D.O.

En México el D.O. llegó como consecuencia de la crisis en la que se encontraban las empresas, además que era un avance nada despreciativo que podía incrementar la producción, como también por la necesidad que tenían - las empresas más modernas de México y las norteamericas radicadas en el país, de actualizarse.

Las empresas pioneras del D.O. en México son Hylsa y - la tabacalera del grupo American-British Tobacco y Proter & Gamble de México, S.A. de C.V. Otras que impulsaron y que solicitaron los servicios del D.O. fueron; Cydsa, Vitro, Gamesa, Conductores Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Graforegia, Alfa, Desc, Seguros La Co-

mercial, Ford, G.M., Renault y Teléfonos de México que desde hace 9 años utiliza el D.O., actualmente su gerencia de D.O. tiene a 38 personas como consultores externos.

La primera firma mexicana que comenzó a ofrecer servicios profesionales de D.O. fue DANDO, S.A. y en 1985 - el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. pidió sus servicios, realizando el primer seminario público en Acapulco sobre el tema D.O. Pero el primer cliente de DANDO fue Hylsa.

Después, Arthur Shedlin de U.C.L.A. fue contratado por el Instituto para la Administración Científica de Empresas, creado por Coparmex para hablar sobre el D.O.

En la década de los 70's se dio a conocer el D.O. pero como aún era nuevo se cometieron errores que motivaron un rechazo.

En la ciudad de Monterrey donde se encuentran algunas de las empresas nacionales más importantes de México - surgió el primer programa institucional de D.O. dentro de una empresa mexicana; también fue la primera ciudad que solicitó los servicios de consultores norteamericanos de D.O.; además se estableció por primera vez en México la maestría en D.O. en la Universidad de Monterrey (U. de M.), algunos de esos estudiantes para mejorar su especialidad fueron a los E.U.; por último, surgió la agrupación más importante de profesionales de D.O. en México, PRODO, A.C.

Los egresados de la Universidad de Pepperdine de las ciudades de Monterrey y D.F. tomaron la iniciativa de crear, PRODO, A.C., Asociación Mexicana de Profesionales en D.O. que surgió en 1980. Manteniendo nexos con

los exalumnos de la U. de M. y, una agrupación homóloga de Venezuela.

Para la década de los 80's surgieron consultores independientes y comenzó un movimiento organizado para impulsar el D.O., ya que esos años se contaba con las -- primeras generaciones de especialistas de D.O. La segunda generación realiza el cuarto Congreso Internacional de D.O. en marzo de 1985, en Oaxtepec, Morelos; -- asistiendo 350 simpatizantes del D.O. Ese congreso es considerado el movimiento más importante en la historia del D.O. en México.

En el congreso se presentaron 23 experiencias que van de la artesanía a la alta tecnología. Los trabajos -- fueron: 13 de grandes grupos industriales, 3 cooperativas industriales, 1 agrupación de pequeños empresa---rios, 1 organización de artesanos, 2 organizaciones de servicios y 3 sistemas sociales autogestionarios. Las experiencias provenían: 15 eran de México; de E.U., -- Costa Rica, Venezuela, España, Israel y Yugoslavia con uno.

CAPITULO II

EL PROCESO DEL CAMBIO

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

A medida que una empresa se va desarrollando, se enfrenta a crisis de carácter orgánico. La capacidad de los ejecutivos para reconocer estas crisis y manejarlas, será primordial para que siga creciendo. Mencionamos --- aquí las etapas críticas por las que pasa una organiza--

ción en desarrollo. (18)

- a) **INICIO DE LA EMPRESA.**- En esta etapa siempre es importante preguntarse: ¿Qué se puede arriesgar y --- cuánto?.

La administración deberá decidir qué tanto riesgo - se podrá correr considerando dos criterios:

- Las metas que les servirán para medir lo logrado, y;
- La magnitud de las probabilidades en contra del - mantenimiento del éxito.

Ya que esto es superado se da un impulso, provocando que la empresa nazca, ofreciendo un nuevo producto o servicio.

- b) **SUPERVIVENCIA Y SACRIFICIO.**- La segunda crisis importante se relaciona con la capacidad para sobrevivir como sistema viable, y el punto a tratar aquí es --- ¿Cuánto se está dispuesto a sacrificar?.

Cada paso dado hacia el desarrollo orgánico, exigirá en las mayorías de las veces una pérdida individual. Toda organización nace en un clima de esperanza pero siempre se va a encontrar con retos y desafíos.

- c) **LOGRO DE ESTABILIDAD.**- En esta crisis el problema a resolver es: ¿Cuánto estamos dispuestos a organizarnos y a aceptar y hacer valer la disciplina?.

En el transcurso del desarrollo de la organización, los dirigentes sufren cambios y se ven en la necesidad de entregar su autoridad; al expandirse la jerarquía crea grupos minoritarios y produce políticas -- complicadas, el mantenimiento de registros se hace -

cada vez más trabajoso, y se siente cierta pérdida de libertad.

Llega a ser difícil decidir entre lograr más desarrollo, con la estabilidad y flexibilidad que son sus -- concominantes y conservar estrechas relaciones y control. La disposición para aceptar y ejecutar la disciplina significa reconocimiento de que la expansión no es sinónimo de éxito, y de que quizás una venta -- bruta mayor no significa una utilidad neta mayor. Es necesario saber también cuándo evitar un compromiso -- excesivo.

- d) **ORGULLO Y PRESTIGIO.**- En esta crisis intervienen las relaciones de la empresa con su público. Los ejecutivos se enfrentan a la pregunta: ¿Hasta qué punto estamos dispuestos a dedicarnos al autoexamen?.

La estabilidad puede convertirse en estancamiento, a menos que los líderes de la organización examinen críticamente sus productos o servicios y sus operaciones internas y externas. El problema que se afronta es -- de si la administración es capaz de hacer frente a la necesidad constante de supervisar, revisar, valorar y mejorar.

- e) **DESARROLLAR EL SENTIMIENTO DE QUE LA EMPRESA ES ÚNICA.**- En la etapa de la madurez también se presentan -- crisis.

La primera se relaciona con la adaptabilidad y la pregunta planteada es: ¿Estamos dispuestos a dirigir -- los cambios que hay que hacer para que nuestra empresa sea única?.

La meta aquí es más sutil, los logros se basan en el deseo de utilizar plenamente las capacidades únicas --

que posee la organización.

- f) **CONTRIBUCION A LA SOCIEDAD.**- La mayoría de las empresas, continúan siendo locales, con estructuras orgánicas sencillas, programas poco complicados de productos y ambiciones normales. Pero algunas empresas dan otro paso, por lo que sus administradores tienen un nuevo problema, que implica la responsabilidad de la empresa con la sociedad. La pregunta que se plantearán los ejecutivos es: ¿Qué estamos dispuestos a dar a la sociedad sin recibir por ello beneficios directos?.

Una vez que se logra el control interno y ordenado y una posición financiera cómoda frecuentemente ocurre que la empresa siente grandes deseos de lograr el respeto y el aprecio de la sociedad. Lo que crea la crisis organizativa es la decisión tan introspectiva de si comprometerse o no con la sociedad.

2.2. ¿QUIEN ES EL AGENTE DE CAMBIO?

El agente de cambio es un profesionalista especializado en el estudio del comportamiento organizacional. Posee un cúmulo de conocimientos teóricos que incluye varios enfoques disciplinarios que le permiten comprender y analizar los diferentes procesos que se realizan en un organismo. (18)

El agente de cambio estudia y analiza los procesos técnicos y administrativos y humanos que se llevan a cabo en el sistema, para encontrar áreas susceptibles de modificar y mejorar dentro del mismo. Proporciona ayuda experta para detectar las necesidades de un organismo y junto

con los Gerentes trata de encontrar soluciones viables - de realizar.

2.2.1. Funciones del Agente de Cambio.

Para que un organismo sea sano es preciso mantener la -- compatibilidad razonable entre todas sus partes. Muchas veces esto es difícil de lograr, sobre todo cuando existe un alto grado de especialización en el tipo de tareas que se realizan. En este caso la dificultad radica en - conjugar los diversos intereses y orientaciones de las - subpartes.

Es evidente que la interdependencia entre los grupos pue de generar competencia excesiva. Es preciso que el con- sultor pueda observar y analizar el tipo de relaciones - que se están efectuando dentro del organismo, para dicer nir si éstas son fuentes de fricciones o si por el con- trario se desarrollan en un ambiente de armonía. En --- otras palabras el agente de cambio realiza las siguien-- tes funciones:

- 1) Investiga.- Recolecta, procesa y proporciona informa- ción acerca de la conducta humana, individual y de -- grupos y sus relaciones con las tareas y la estructu- ra organizacional, así como las relaciones interperso- nales.
- 2) Asesora.- Proporciona información técnica sobre la -- conducta humana, de organización y administración pa- ra ayudar en la solución de problemas relacionados -- con tarea, estructura y funcionamiento de personas y de grupos de toda la organización.
- 3) Retroalimenta.- Observa y analiza la conducta de los

individuos y los grupos y proporciona la retroalimentación correspondiente.

- 4) Instruye.- Transmite ideas, información y criterios - con el objeto de instruir a las personas en el manejo de conceptos y técnicas del Desarrollo Organizacio---nal.
- 5) Coordina.- Planifica y coordina actuaciones de Desarrollo Organizacional, en común acuerdo con las personas y los grupos.
- 6) Apoya.- Ayuda y orienta a las personas y a los grupos en el manejo y solución de conflictos.
- 7) Cataliza.- Propicia condiciones que aceleren o disminuyan los procesos sociales en la organización.

Podemos decir que de alguna forma, las funciones o actividades mencionadas enmarcan el comportamiento de lo que se espera realice el agente de cambio.

Existen además ciertas actitudes, valores y principios - respecto a su estilo de percibir y reaccionar a los estímulos y a las situaciones. Es de suma importancia men--cionar que las expectativas del agente de cambio deben - ser congruentes con el sistema cliente y que por lo tanto, es preciso que exista un pleno conocimiento y adaptación de ambas partes, debe existir reciprocidad de expectativas en la relación agente-cliente.

2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

2.3.1. Establecimiento del compromiso y definición de la relación.

El contacto inicial se realiza cuando alguien de la organización percibe un problema en alguna área y se da cuenta de que no se puede resolver con los procedimientos organizacionales normales y decide acudir a un profesio---nal.

Es muy importante el grado de franqueza, espíritu de investigación y autenticidad de la comunicación del cliente de contacto. Si no surge ningún problema de esta relación inicial, se puede decir que la reunión exploratoria será el primer paso de diagnóstico importante en el establecimiento de la relación. La reunión exploratoria suelen hacerla el cliente de contacto, uno o varios asociados ó directivos y el consultor. En esa reunión se define el contrato formal y el psicológico.

Los propósitos de esta reunión son:

- Determinar con mayor precisión el problema.
- Estimar si el problema va a tener interés para el agente de cambio.
- Estimar si es probable que la intervención preste ayuda a la organización.
- Planear los siguientes pasos si se considera que la intervención puede servir, y si el agente de cambio decide continuar.

El contrato tiene dos aspectos:

- La decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios serán prestados y cuál será el monto y la forma de pago.

- Por otra parte el verdadero contrato psicológico: qué espera básicamente ganar el cliente y qué espera ganar el agente de cambio.

Es importante establecer que en cualquier momento la parte que no está satisfecha puede romper la relación, pues la base de la relación es el valor real obtenido y no, - la obligación contraída.

2.3.2. Selección de un lugar de trabajo.

En la fase final de la reunión exploratoria, se debe fijar el lugar donde se va a trabajar, determinar la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará. También establecer los objetivos que han de alcanzarse tentativamente.

Es importante que la selección del lugar observe ciertas cuestiones:

- Que el lugar esté lo más cerca posible de donde se define el carácter de la organización, los criterios para el funcionamiento organizacional, etc., (la gerencia), para poder observar los valores, normas y objetivos básicos de la organización en acción.
- Que el lugar se escoja donde se realice el verdadero trabajo para que el consultor pueda enterarse de la clase de trabajo en que están comprometidos los miembros de la organización.
- Que el lugar esté donde sea posible observar los procesos interpersonales y de grupo.

En cuanto al método de trabajo, es importante que éste no se contraponga a los valores de la consultoría de procesos. Se debe tener presente que el agente de cambio debe estar disponible al máximo para responder preguntas

y para la comunicación recíproca.

2.3.3 Recolección de Datos.

La recolección de datos y la intervención ocurre simultáneamente a lo largo del proceso de consulta. Todo acto de la tercera parte (agente de cambio), constituye una intervención, por lo tanto éste debe considerar a fondo lo que hace, teniendo presentes sus probables efectos sobre la organización.

La recopilación de datos es sumamente importante, ya que de ésta, la organización obtiene retroalimentación de -- sus propios procesos y de la forma en que están siendo -- afectados. Al D.O. le interesa obtener información no -- sólo convencional, sino también la referente al clima or -- ganizacional, con el fin de elaborar un diagnóstico y -- evaluar a la institución desde diversos puntos de vista.

La elección del método de recolección de datos, debe ser en base al tiempo con que se cuente, el costo, a los requisitos que se desean satisfacer y al tipo de organismo de que se trate.

Los métodos de recolección de datos básicamente son:

- Observación Directa
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Juntas

La observación.- En su libro "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales", el Doctor Felipe -- Pardini define la observación como: "La acción de observar, de mirar detenidamente", y señala que esta palabra tiene dos sentidos: por un lado, la acción de observar y

experimentar y, por otro, se refiere a las cosas observadas, o los datos, fenómenos y hechos.

De la observación de la conducta humana surgen preguntas: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Para qué? y se busca el elemento que logre explicar la observación hecha. Así de la observación surge el problema.

La observación de la conducta debe realizarse en el contacto con la gente. Por eso la observación en el campo se puede hacer participante y no participante. Obviamente la primera es más enriquecedora y la que cobra mayor penetración, porque permite al investigador ver una figura familiar en el medio o grupo investigado y logra una participación no solo externa, sino interna en los sentimientos, en las expectativas e inquietudes del grupo observado.

Históricamente, este tipo de observación data de 1922 -- cuando el antropólogo Malinowski, trabajaba entre los isleños de las Islas Trobiano en el Pacífico. Elton Mayo la llevó al campo Industrial en el conocido experimento Hawthorne.

Otra forma de la observación participante es el llamado sistema over-heards que consiste en introducir personas que escuchen lo que las personas hablan, para descubrir los sentimientos y opiniones de la comunidad. No es posible denominar a quienes esto realizan "orejas" o "espías", ya que su labor no es delación o denuncia, ni detracción de la persona escuchada. No se pretende información personalizada sino sobre los temas.

Entrevistas.- Es una conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de

información. (9)

Objetivos de la entrevista.- Obtener información, investigar y diagnosticar, tratar un problema, motivar, conciliar.

Tipos de entrevista.- La entrevista es fundamentalmente de dos tipos: dirigida o semidirigida.

Dirigida.- Es conducida por el entrevistador apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistador.

Semidirigida.- El entrevistador determina previamente -- los aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas, sin perder de vista los puntos centrales. Aquí el entrevistador tiene más libertad para contestar, pero siempre guiado por el entrevistador.

Puntos a considerar al planear la entrevista:

¿Cuál es el propósito de la entrevista?

¿Cuáles son los temas que hay que cubrir?

¿Habrá interrupciones o algún ruido molesto durante ella?

¿A quién se va a entrevistar?

¿Antecedentes del entrevistado como son su experiencia, tipo de trabajo, escolaridad, etc.?

Conducción de la entrevista.- Para que el entrevistador avance hacia los objetivos planteados al inicio de la entrevista debe:

- Conducir y controlar la entrevista

- Conocer los propósitos de la entrevista

- Ser calmado, imparcial y paciente.
- Asegurarse que el entrevistado entienda los propósitos de la entrevista
- Las preguntas deben ser abiertas
- Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente
- Determinar la exactitud de las preguntas

Terminación de la entrevista:

- Hacer un resumen y asegurarse que la información es -- completa
- Agradecer al entrevistado su cooperación
- Determinar la siguiente acción, una vez que ya se tienen los resultados de la entrevista

Cuestionarios.- Son instrumentos que tienen una serie de preguntas que son contestadas por escrito. (9)

Un cuestionario presupone el diseño de la investigación y toma en consideración algunos preámbulos importantes, tales como el sistema de codificación que se va a emplear; el objetivo general de investigación y el objetivo específico, de acuerdo con los recursos de que se dispone; formulación del problema y de la hipótesis; procedimiento de muestreo; etc.

Se recomienda que antes de ser aplicados los cuestionarios sean probados en una muestra piloto, o sea, administrarlos experimentalmente a un grupo pequeño para probar su validez y la confiabilidad.

Para el diseño del cuestionario hay que:

- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, jefes, etc.)
- Precisar la información que se desea obtener
- Redactar las preguntas necesarias, las cuales pueden -

ser cerradas, directas o indirectas. Se recomienda -
cuidar el contenido, vocabulario y secuencia de las -
preguntas

- Precisar la forma en que deben ser contestadas las --
preguntas
- Redactar las instrucciones en forma clara y precisa
- Recopilar los resultados una vez aplicados los cues--
tionarios

En los estudios que tienen por objeto el clima organizaci
cional, las escalas de actitudes son empleadas con fre-
cuencia debido a que la "Actitud" es una predisposición
organizada para pensar, sentir, percibir y comportarse
en cierta forma ante un referente o un objeto cognosci-
tivo (por ejemplo el ambiente laboral de una empresa).
Es una estructura estable de creencias que predispone -
al individuo a comportarse selectivamente ante referen-
tes actitudinales.

Existen tres tipos principales de escalas de actitudes:
escalas de clasificaciones sumadas, escalas de interva-
los aparentemente iguales, escalas acumulativas (de ---
Guttman). Las primeras (una de cuyas variedades recibe
el nombre de escala tipo Likert) son un conjunto de pre-
guntas sobre actitudes, que según se supone tienen de -
manera aproximada el mismo "valor actitudinal" y a las
que los sujetos responden en grados diversos de acuerdo
o desacuerdo. (9)

EJEMPLO: Instrucciones: Ponga en el paréntesis la letra de la al
ternativa que más concuerde con su opinión, de las que -
se indican en seguida:

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| a) Completamente de acuerdo | b) De acuerdo |
| c) Lo desconozco | d) En desacuerdo |
| e) Completamente en desacuerdo | |

1.- En esta institución una persona puede ascender si se esfuerza.

()

2.- Todos los que trabajamos con nuestro jefe estamos a gusto con él. ()

Para calcular la puntuación de las actitudes de un individuo se suman las puntuaciones de las preguntas formuladas en cada escala, se suman y se promedian. La finalidad de las escalas de clasificaciones sumadas, como todas las escalas de actitud, consiste en situar al individuo en cierto lugar de un continuo de concordancia de la actitud en cuestión.

Juntas.- Existen varios tipos de juntas: las de grupo directivo, de confrontación, discusiones en grupo. Consisten en un intercambio de ideas e información sobre determinados tópicos, importantes para la empresa, dirigidos por una persona experimentada en manejo de grupos.

Esta técnica pretende que haya una participación constante mediante preguntas y sugerencias.

Algunas recomendaciones para el uso de estas técnicas -- son las siguientes:

- El tema debe promover el debate para obtener conclusiones
- Se debe contar con un plan de trabajo
- Los participantes deben conocer el trabajo a realizar
- El número de participantes no será mayor de 20

Este método tiene las ventajas de ser generalmente rápido y flexible, de dar y hacer sentir mayor influencia a los participantes, propiciar una discusión más abierta, iniciar el proceso de compartir responsabilidades, etc.

Entre sus mayores desventajas podemos mencionar que no funciona con grupos demasiado grandes y que no puede sacar a flote problemas mayores sobre todo si existen diferencias entre los participantes.

2.3.4. Diagnóstico

Identificar la problemática y las necesidades de una empresa es un punto primordial para implementar un programa de Desarrollo Organizacional. La fase de diagnóstico es decisiva, ya que proporcionará las bases para desarrollar un proyecto de cambio.

Para elaborar un diagnóstico habrá que tener presente -- los siguientes factores:

- 1) Las características estructurales, funcionales y culturales varían notablemente de una organización a --- otra, es prácticamente imposible estructurar un modelo de D.O. útil para todo tipo de casos. El trata--- miento tiene que ser específico para cada organismo - en particular.
- 2) El diagnóstico deberá ser producto de un análisis con cienzudo y detallado de una gran variedad de elemen--- tos que se conjugan en el ámbito organizacional, para poder identificar cuáles son las áreas que presentan dificultades en su funcionamiento.
- 3) El proceso de diagnóstico implica una secuencia lógica y organizada de pasos a desarrollar. Es importante que el agente de cambio defina cuál será el método de investigación a utilizar y cuál el modelo para ana lizar la información.
- 4) Las necesidades de la empresa con que se trabaje da--

rán la pauta para que el agente de cambio determine - si habrá de enfocar su labor hacia uno o varios sub-sistemas o hacia el sistema en su totalidad.

2.3.5. Intervención

Antes de iniciar la fase de intervención, es preciso que el agente de cambio y el sistema-cliente, evalúen las diferentes alternativas propuestas, de tal forma que puedan proceder en forma acertada en su propósito de resolver problemas.

El sistema-cliente debe estar conciente de qué es a lo que debe renunciar para realizar los fines últimos.

En esta etapa la gerencia convierte su comprensión del diagnóstico, en ideas acerca de los medios optativos para actuar y posteriormente en propósitos definidos de efectuar los cambios en forma concreta.

Algunas veces existe temor a fracasar en el intento de implantar algunas normas nuevas de conducta o nuevos procedimientos técnicos. Este tipo de inquietudes pueden ser disipados si se le facilita a la gerencia la posibilidad de ensayar las innovaciones antes de adoptarlas permanentemente.

Al igual que la etapa de diagnóstico, la de intervención es esencial dentro del proceso de D.O. no es posible desarrollar formulas para la intervención; lo que es bueno para una empresa, puede no serlo para otra.

El agente de cambio debe estar preparado para intervenir de diferentes formas; el agente de cambio debe ser lo bastante flexible para aprovechar las oportunidades que se le presente.

rán la pauta para que el agente de cambio determine - si habrá de enfocar su labor hacia uno o varios sub-- sistemas o hacia el sistema en su totalidad.

2.3.5. Intervención

Antes de iniciar la fase de intervención, es preciso que el agente de cambio y el sistema-cliente, evalúen las diferentes alternativas propuestas, de tal forma que puedan proceder en forma acertada en su propósito de resolver problemas.

El sistema-cliente debe estar conciente de qué es a lo - que debe renunciar para realizar los fines últimos.

En esta etapa la gerencia convierte su comprensión del - diagnóstico, en ideas acerca de los medios optativos para actuar y posteriormente en propósitos definidos de -- efectuar los cambios en forma concreta.

Algunas veces existe temor a fracasar en el intento de - implantar algunas normas nuevas de conducta o nuevos procedimientos técnicos. Este tipo de inquietudes pueden - ser disipados si se le facilita a la gerencia la posibilidad de ensayar las innovaciones antes de adoptarlas -- permanentemente.

Al igual que la etapa de diagnóstico, la de intervención es esencial dentro del proceso de D.O. no es posible desarrollar formulas para la intervención; lo que es bueno para una empresa, puede no serlo para otra.

El agente de cambio debe estar preparado para intervenir de diferentes formas; el agente de cambio debe ser lo -- bastante flexible para aprovechar las oportunidades que se le presente.

Las técnicas de intervención deberán ser elegidas, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- El diagnóstico de la organización y
- Los objetivos a que pretende llegar la misma.

Algunas de las técnicas utilizadas son:

- Junta de confrontación y fijación de metas. En esta junta, un gran número de personas (generalmente de 40 a 100) y su gerente se reúnen por un día para fijar metas de cambio. La junta tiene dos partes: Recopilación de información y fijación de metas. Este tipo de junta sirve para lograr una panorámica general rápida de una organización, especialmente en tiempos de crisis. La clave para el éxito de esta junta es presentar en la introducción de la junta el procedimiento completo. Tratar la necesidad de la honestidad, legitimizar las necesidades, metas personales y organizacionales, proporcionando tiempo para discusiones. (6)
- Junta de diagnóstico de grupo familiar. En esta junta el gerente y su grupo inmediato se reúnen para hacer una crítica general sobre su desempeño. El gerente puede iniciar la acción sugiriendo categorías en que quiere recopilar información, por ejemplo: (6)
 - Planeación
 - Logro de metas
 - Lo que hacemos mejor/peor
 - Cómo está trabajando un grupo
 - Relaciones hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados.

En este tipo de junta, la tercera parte puede ser importante para ofrecer alternativas, ya que muchas veces los grupos solos no pueden abordar problemas reconocidos por

no saber a donde ir.

- El espejo organizacional.- Es un tipo particular de junta que permite a una unidad organizacional recopilar información de varias organizaciones claves con las que - se relaciona. (Por ejemplo: clientes, proveedores, consumidores de servicios dentro de su propia organiza----ción). La junta se cierra con una lista de tareas especificas para el mejoramiento de las operaciones, productos o servicios. (6)

Las ventajas de este método son:

- Proporciona retroinformación simultánea desde varias -- fuentes en forma sistemática.
- Permite la fijación de prioridades y la planeación para mejorar tanto la imagen como la efectividad organizacionales.
- Frecuentemente convierte a los críticos en colaborado--res.

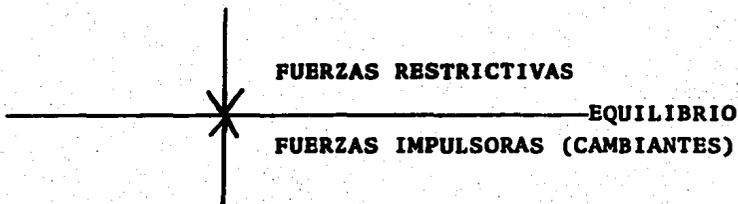
Las desventajas son:

- Es un procedimiento complejo y exigente que conlleva -- cierto riesgo de resultados negativos.
- Requiere mucho esfuerzo para hacer seguimiento.
- El proceso requiere una planeación, manejo y compromiso muy cuidadosos.
- El proceso requiere de varias horas de trabajo.

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS.- En este método se analiza una situación que se quiere cambiar. Este análisis ayuda a alterar una condición en la organización con un mínimo de esfuerzos. Presupone que toda situación está en un estado de equilibrio en cualquier momento dado, esto es, -- las fuerzas que actúan para cambiar la condición están --

igualmente contrapuestas por las fuerzas que actúan para mantenerla igual. (6)

El análisis se prepara en la forma de diagrama:



Un individuo o de preferencia un grupo, comienza el análisis de una situación dada en que se desea un cambio, - identificando todas las fuerzas restrictivas e impulsoras y señalándolas con flechas.

Este método se utiliza generalmente cuando se empieza un esfuerzo de cambio y cuando hay duda sobre cual es el -- próximo paso a seguir.

Ventajas.- Reduce el problema a un tamaño "posible de manejar", puede ser usado por un individuo o por un grupo grande o pequeño, ayuda a un grupo de gente a situarse - en el mismo problema.

Desventajas.- Los resultados dependen de la calidad y de lo exhaustivo del análisis y algunas veces parece sobreanalítico.

LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIDAD (GRUPOS T). Grupos pequeños, junto con uno o dos miembros del staff, trabajan juntos intensamente durante un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 días completos, aprendiendo de la intensa experiencia continua impartida entre ellos en el "aquí y ahora". Se aprende principalmente acerca del proceso de interacción entre los individuos del grupo, -

acerca de experiencias y sentimientos profundamente sentidos en lugar del solo contenido intelectual. (6)

Como vehículo para el cambio y crecimiento personales, el laboratorio de entrenamiento en sensibilización 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 laboratorio es una oportunidad rara para la mayoría de los hombres. Se puede examinar y aprender de la información personal e interpersonal producida por el comportamiento en el aquí y ahora de los miembros, también pueden probarse nuevos modos de comportamiento.
- El clima que un grupo típico desarrolla para sí mismo, el cual contribuye marcadamente al proceso de aprendizaje, es de confianza y franqueza notables, una condición humana tan rara que los participantes se sienten frecuentemente muy animados.

USOS.- Como entrenamiento básico para las personas que son importantes en un esfuerzo de desarrollo organizacional (un gerente que planea una junta de formación de equipo con su grupo). Para excitar la imaginación, para descubrir otras maneras tal vez mejores de trabajar juntos. En una organización receptiva, para generar interés en el desarrollo organizacional. Para ayudar a alguien en su crecimiento personal.

Ventajas.- Los participantes pueden aprender acerca de sí mismos, acerca de los demás, como relacionarse mejor con los demás, acerca de la dinámica de los grupos, adquirir

habilidades. Para la persona dispuesta, el laboratorio - puede ser una experiencia profundamente constructiva y mo vedora.

Desventajas.- El entrenamiento en sensibilización no es para todos. A algunos les desagradan las relaciones personales del laboratorio. Otros aportan tan poco que reci ben muy poco a cambio.

El entrenamiento en sensibilización por sí solo tiene un poder limitado para cambiar organizaciones. Para una bue na recuperación de la inversión, el aprendizaje del entre namiento en sensibilización debe relacionarse y reforzarse con los otros tipos de actividad organizacional.

Después de estos ejemplos diremos en resumen que las in- ter venciones que puede hacer un agente de cambio pueden - clasificarse como sigue:

- 1) Intervenciones de la elaboración de la orden del día:
 - Preguntas que dirigen la atención hacia los proble--
mas interpersonales.
 - Períodos de análisis de proceso.
 - Revisión del orden del día y procedimiento de compro
bación.
 - Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.
 - Aportes conceptuales sobre temas del proceso inter-
personal.

- 2) Retroinformación de observaciones y otros datos:
 - Retroinformación a grupos durante el análisis proce-
so o durante el tiempo ordinario de trabajo.
 - Retroinformación a individuos después de reuniones o
después de la acumulación de datos.

- 3) Entrenamiento o asesoría de individuos y grupos.

4) Sugerencias estructurales:

- Relativas a la organización de grupos.
- Relativas a las pautas de comunicación o intervención.
- Relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidades y las líneas de autoridad.

2.3.6 Reducción del compromiso.

Bennis, Shein y Lippit, entre otros, coinciden en que dentro de las funciones del consultor debe incluirse las de desempeñar el papel de adiestrador; deberá preparar al organismo cliente para que pueda resolver por sí solo sus problemas.

Todo proceso consultivo exitoso deberá finalizar al menos con tres tipos de aprendizaje:

- 1) El organismo o empresa ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al, o a los problemas con lo que se inició el proceso consultivo.
- 2) El organismo ha aprendido a funcionar más acertadamente en el esclarecimiento de problemas futuros a irse planteando estos y tomar decisiones más apropiadas --- cuando se trata de pedir ayuda externa, si se necesita.
- 3) El organismo ha aprendido nuevos procedimientos y nuevos tipos de organización para ayudar a mantener una saludable actitud al efectuar cambios, adaptándose a condiciones mutables y utilizando la potencialidad del progreso creados en el funcionamiento y la productividad de grupos.

2.3.7 Terminación

Una vez que el compromiso se ha reducido, es preciso que quede claro que reducción no es igual a terminación ya - la completa separación no es deseable, porque el diagnóstico en que se basa el compromiso reducido puede no ser suficientemente exacto para justificar la terminación.

Una renovación del compromiso es siempre posible, la --- puerta está siempre abierta, para un trabajo con el ---- cliente, si éste lo desea, pues una vez que se han hecho esfuerzos para establecer una relación, ésta no termina psicológicamente, ni siquiera cuando hay prolongados períodos de tiempo sin que haya contacto entre ellos.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

Una vez que ha sido revisada una serie de teorías y conceptos tanto de la Psicología como de la Administración moderna que fundamentan el Desarrollo Organizacional, procederemos a presentar el Diagnóstico de Clima Organizacional --- practicado a la empresa Investigación Tecnológica Aplicada.

3.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La institución (Investigación Tecnológica Aplicada, que en lo sucesivo llamaremos "ITA"), en la cual fué realizado el estudio que aquí presentamos, tiene características muy peculiares tanto en sus funciones como en su estructura; mencionaremos aquí las más importantes.

- ITA: Es un organismo público, creado en 1984, cuyo objeto es adecuar, desarrollar y comercializar tecnología, con el fin de evitar, en la medida de lo posible, las importaciones. La justificación de creación de ITA se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, donde se especifica el papel primordial de la Ciencia y la Tecnología para mantener y reforzar la independencia de la Nación.

Para dejar un poco más clara la función de ITA pondremos un ejemplo: si alguna pieza de maquinaria o bien una maquinaria completa de importación de la industria cigarrera no puede ya ser traída al país, ITA se encarga de hacer la caracterización de los materiales con que se haya fabricado la pieza o maquinaria, después procede a hacer el diseño de la misma y posteriormente fabrica un prototipo; este trabajo se registra con la marca ITA y se comercializa.

La comercialización de tecnología es un rubro que otorga parte de su originalidad a ITA, ya que un país que hasta hace poco todavía importaba la tecnología del extranjero, exige indefectiblemente de una nueva idea de comercialización, misma que ITA está tratando de conceptualizar.

ITA nace en 1984, en un momento histórico, social y económico.

nómicamente adverso, pero nace precisamente a raíz de esta coyuntura, para intentar lo que podría ser una de las soluciones a nivel Nacional: la Independencia Tecnológica.

3.2. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

La estructura de ITA está constituida por la Alta Dirección, de la cual depende directamente la Contraloría Interna; posteriormente existen 6 Gerencias cuyas funciones son las siguientes:

- 1) **DESARROLLO DE SISTEMAS:** Automatización de los sistemas administrativos (Depto. de Procesamiento de Datos); Capacitación y Desarrollo del personal de ITA (Recursos Humanos); Realización de estudios de factibilidad (Planeación).
- 2) **AREA TECNICA 1:** Simulación de procesos en condiciones industriales (Depto. de Planta Piloto); Investigación y Desarrollo de Ingeniería Básica (Depto. de Procesos); Diseño de partes de maquinaria (Depto. de Diseño).
- 3) **AREA TECNICA 2:** Inspección de Soldadura por ensayos no Destructivos y Destructivos (Depto. de Soldadura); Fabricación de piezas, Tratamientos Térmicos y Superficiales (Depto. de Manufactura); Maquinado y acabado de piezas ó herramientas (Depto. de Maquinado).
- 4) **MANTENIMIENTO:** Reparación y mantenimiento de instalaciones hidráulicas (Depto. de Equipo Auxiliar); Mantenimiento a instalaciones eléctricas y mecánicas (Depto. de Ingeniería Electromecánica).
- 5) **MERCADOTECNIA:** Promoción y Difusión de los servicios -

de ITA (Depto. de Publicidad); Comercialización de los servicios de ITA (Depto. de Ventas).

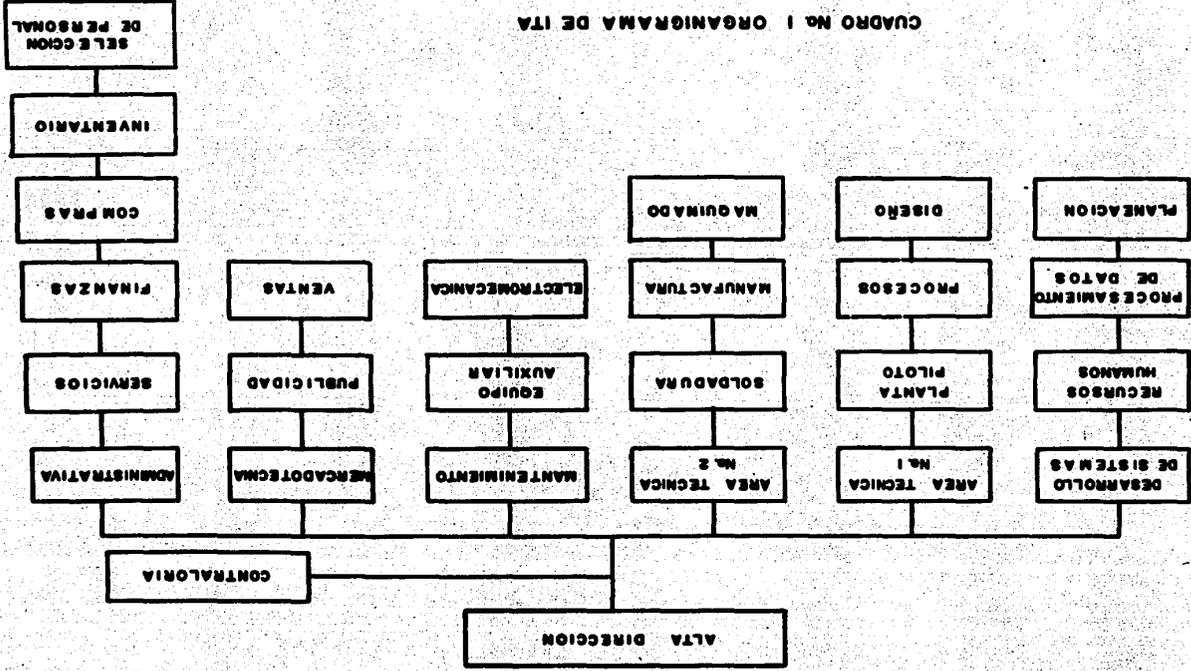
- 6) Administrativa: Dar apoyo en cuanto a servicio de in-tendencia y mensajería (Depto. de Servicios); Llevar - el control del ejercicio del presupuesto asignado a -- ITA (Depto. de Finanzas); Adquirir el recurso material que necesita (Depto. de Compras); Llevar el control de los bienes muebles de ITA (Inventario); Reclutamiento y Selección del Recurso Humano (Selección de perso---nal). (Cuadro No. 1)

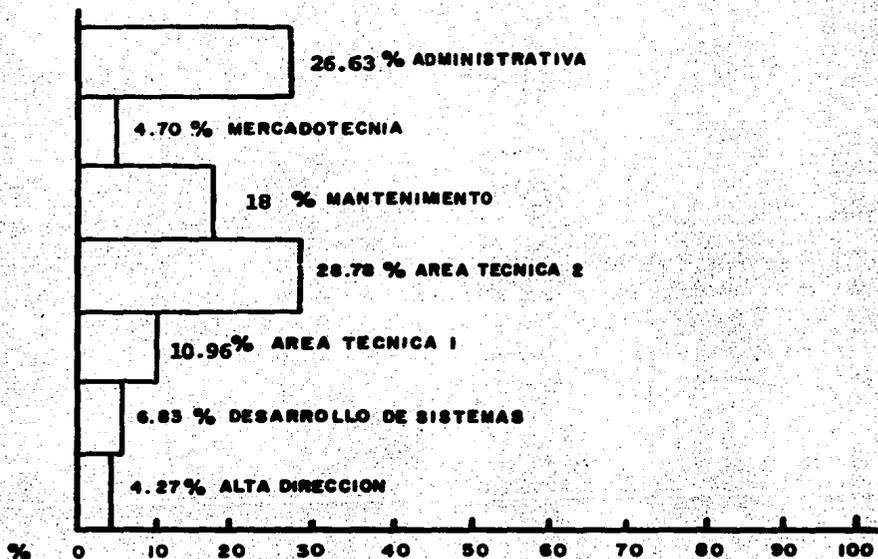
Con esta estructura ITA inició sus labores, distribuyendo en todas sus áreas a las 25 personas que trabajaban entonces. A mediados del primer año de vida de la empresa, la población se incrementó en un 250%; este crecimiento no - fue ni planeado ni realizado bajo una técnica de selec---ción determinada, tampoco se llevó a cabo ningún tipo de inducción para las personas que ingresaban. Actualmente la población asciende a 234 personas las cuales se encuen-tran distribuidas en la forma que se expresa el cuadro -- No. 2.

El personal de ITA es muy joven; tiene una edad promedio de 35 años.

El nivel académico se extiende desde el analfabetismo has ta el Doctorado, encontrándose las siguientes concentra-ciones a lo largo de esta escala:

Analfabetismo:	1%
Estudios de Primaria:	21% carrera comercial: 11%, carrera técnica: 6%
Estudios de Secundaria:	28% carrera comercial: 10%, carrera técnica: 9%
Licenciatura:	30%
Especialidad:	5%





TOTAL DE POBLACION : 234 PERSONAS

CUADRO No. 2 PROPORCION QUE ABARCA CADA AREA CON RESPECTO A LA POBLACION TOTAL DE ITA.

Maestría:	7%
Doctorado:	<u>8%</u>
T o t a l :	100%

3.3 PROCEDIMIENTO

3.3.1 Contacto Inicial

La Alta Dirección solicitó al Depto. de Recursos Humanos un estudio mediante el cual le fuera posible conocer qué opina el personal de ITA acerca del ambiente que prevalece; sobre las instalaciones, la autoridad, en una palabra acerca del Clima Organizacional. Se diseñaron los primeros instrumentos y se presentaron a la Alta Dirección, quien sugirió algunas modificaciones en fondo y forma. Algunos reactivos se cambiaron, otros conservaron su estructura original con el fin de explorar realmente lo que se pretendía. Al cabo de dos revisiones del material fueron aprobados todos los instrumentos. Se realizó una prueba piloto en el 10% de la población, modificándose al cabo la forma de algunos reactivos que presentaban cierta dificultad de interpretación por parte del encuestado.

3.3.2 Selección del lugar de trabajo

Se solicitaron 2 salones para la aplicación del instrumento. Cada salón tenía 16 sillas y un escritorio. En virtud de que se requería conocer quién había contestado qué, (así lo solicitó la Dirección) se pusieron claves a los cuestionarios para facilitar su identificación.

3.3.3 Recolección de datos

El cuestionario aplicado constó de 4 formatos:

FORMATO No. 1.- Explora la opinión y actitud del empleado con respecto a ITA como organización y como fuente de --- oportunidades futuras; esto último se refiere al grado en que el personal reconoce en ITA un lugar donde se puede - hacer carrera. Se explora si el personal volvería a trabajar en ITA una vez que se fuera; si piensa que el progreso es por méritos propios; si cree que asciende todo - aquel que se esfuerza o si se requiere tener influencias para conseguirlo; si piensa que ITA busca externamente -- quien cubra los buenos puestos; y por último si cree que progresará junto con la empresa.

Este formato detecta también cómo es percibido ITA en términos de sus medidas de seguridad de sus instalaciones, y equipo necesario para trabajar; cómo son las relaciones - con el jefe inmediato y las relaciones entre los compañeros del área.

Los canales por medio de los cuales la gente se informa - de lo que ocurre en ITA, así como la comunicación entre - jefes y subordinados, fueron otros aspectos que exploró - este formato.

Se escogió la escala de Likert, que por su simple elaboración y aplicación y por poseer un buen nivel de correlación entre sus escalas y criterios, resultaba de lo más - adecuado.

La escala consiste en una serie de afirmaciones relativas a un objeto actitudinal (en este caso opinión hacia ITA). Cada afirmación puede contestarse según cinco alternativas:

- A) COMPLETAMENTE DE ACUERDO**
- B) DE ACUERDO**
- C) NO TENGO OPINION AL RESPECTO**

D) EN DESACUERDO

E) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

A cada una de las alternativas se le otorgaron valores numéricos del 1 al 5 distribuyéndose en sentido positivo los valores más altos.

El puntaje actitudinal de un individuo en particular fué igual a la suma de los puntos de sus respuestas.

FORMATO No. 2.- Este formato explora las motivaciones que tiene el empleado, si son de índole económica (tener satis factores materiales), si son por el trabajo mismo (consecusión de mejores puestos); profesionales (estudiar una carrera o titularse, etc.); sociales (conocer más personas y relacionarse); o familiares (proporcionar a sus hijos educación, etc.). Explora también opinión de la autoridad, - carencia de información de lo que es ITA y sentido de pertenenencia, esto último se refiere a que tanto el personal - se siente involucrado con ITA.

El formato fué un instrumento de frases incompletas en donde de las respuestas fueron clasificadas en los rubros que -- mencionamos anteriormente.

FORMATO No. 3.- Explora motivación de logro. Se utilizó - la técnica de falso-verdadero ya que ofrece la obtención - de datos susceptibles de manejarse en forma rápida y efi-ciente. Constó de 10 afirmaciones relacionadas con la motivación de logro. En la codificación se asignó un número a cada categoría de respuesta; se dió el número 1 a la respuesta en sentido positivo y 0 a la respuesta con sentido negativo.

FORMATO No. 4.- Explora liderazgo. Constó de 4 preguntas - en las que se le pide al sujeto que escoja a aquellos con

quienes prefiere asociarse, ya sea en materia estrictamente laboral, como social; así como a quién reconoce como -- persona capaz de coordinar algún proyecto importante y a -- quién considera como la persona más conocida de la Institución.

El formato se aplicó a 2 grupos simultáneos de 16 personas cada uno, responder el cuestionario llevó 2 horas por lo -- que se aplicaron diariamente 96 cuestionarios, cubriendo -- el total de la población en una semana.

3.3.4 Análisis de Datos

Cuando se terminó la aplicación del instrumento se clasificaron los cuestionarios, separándolos en primer lugar, por Gerencias; posteriormente por departamentos y por último -- se les asignaron los números de clave que corresponden a -- cada persona, (estas claves son las que se utilizan para -- el control interno en ITA).

Posteriormente se inició la calificación de los instrumentos.

Formato No. 1. - Las respuestas fueron calificadas, dependiendo su sentido, de la siguiente manera:

Sentido muy favorable	= 5
Favorable	= 4
Sin opinión	= 3
Desfavorable	= 2
Muy Desfavorable	= 1
Abstenciones	= 0

Cabe mencionar que para asignar los valores numéricos a -- las respuestas, se invirtieron los polos para facilitar la interpretación, es decir; si la pregunta se planteaba en -- forma negativa y la respuesta era también negativa el ---

sentido se convierte en positivo. Por ejemplo:

Pregunta: ITA no proporciona las instalaciones necesarias.

Respuesta: Completamente en desacuerdo:

La respuesta es muy favorable

Esto facilitó la interpretación de las preguntas y evitó - que todas fueran planteadas en forma positiva; se intentó que el cuestionario estuviese equilibrado en ese sentido.

Al terminar la calificación de todos los formatos 1, se solicitó al Departamento de Procesamiento de Datos que realizara un listado en forma de matriz, de tal forma que se imprimiera en la primera columna los números de los cuestionarios calificados, en el primer renglón se escribieron -- los números de las preguntas (del 1 al 26) y se vaciaron -- los valores de las respuestas en la matriz. Por ejemplo: el cuestionario No. 5 de la Gerencia de Mantenimiento tuvo un valor 4 en la pregunta No. 1; un valor 3 en la pregunta No. 2 ... etc. Al final de la matriz se obtuvieron los -- promedios de respuesta (valores) por pregunta, se sacó la frecuencia de cada respuesta posible, así como su porcentaje. (Ver Fig. 3) Por ejemplo:

En la Gerencia de Mantenimiento, la pregunta No. 1 obtuvo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
5	8	17.8
4	21	46.7
3	6	13.6
2	5	11.1
1	4	8.9
0	0	

En base a estos listados se diseñaron las gráficas (Ver --

ESTADO DE CUENTAS

T E S T																											SUMA	DIF
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
2	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	92	6
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	4	89	3
5	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	4	4	94	10	
7	1	4	4	3	2	4	4	4	2	1	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	93	7	
8	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	100	10	
9	3	2	4	2	2	1	2	3	3	1	3	3	2	4	4	2	4	3	2	2	3	1	4	4	2	75	-11	
10	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	106	20	
11	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	110	24	
12	3	4	3	4	4	3	3	1	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	94	8	
13	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	88	-9	
14	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	1	1	3	4	2	2	3	1	1	4	4	1	4	4	4	77	-9	
	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	86		

FRECUENCIA DE REACTIVOS (POR CANTIDAD)

R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0
2	3	2	2	2	0	1	2	2	5	2	0	5	1	3	2	0	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	0	0	1	4	0	4	1	1	3	2	1	0	0	0	1	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3
5	2	2	2	2	0	1	1	1	2	2	2	2	0	3	3	0	4	3	2	1	4	4	2	2	2	1	1
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FRECUENCIA DE REACTIVOS (POR FRECUENCIA)

R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0.3	0	0	0	0	0.3	0.3	0	0	0	16.7	0.3	0.3	0.3
2	30	20	16.7	16.7	0	0.3	16.7	16.7	16.7	16.7	41.7	16.7	0	41.7
3	0.3	0	0	0.3	20.3	20.3	0	20.3	0.3	0.3	30	16.7	0.3	0.3
4	20.3	30	30	41.7	30	22.3	46.7	22.3	30	0.3	23	41.7	20.3	0
5	16.7	16.7	23	23	0	0.3	0.3	0.3	16.7	16.7	16.7	23	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 3

FRECUENCIA DE REACTIVOS (POR FRECUENCIA)

R	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fig. No. 4) que representan en el eje de las abscisas el valor de las respuestas posibles y en el eje de las ordenadas el porcentaje que comprende la población total (0 al 100%). En estas gráficas se concentraron las respuestas obtenidas en cada pregunta, en cada gerencia. (En la gráfica la palabra inconsistencias se refiere al número de cuestionarios que o no contestaron la pregunta o contestaron con otra opción no señalada).

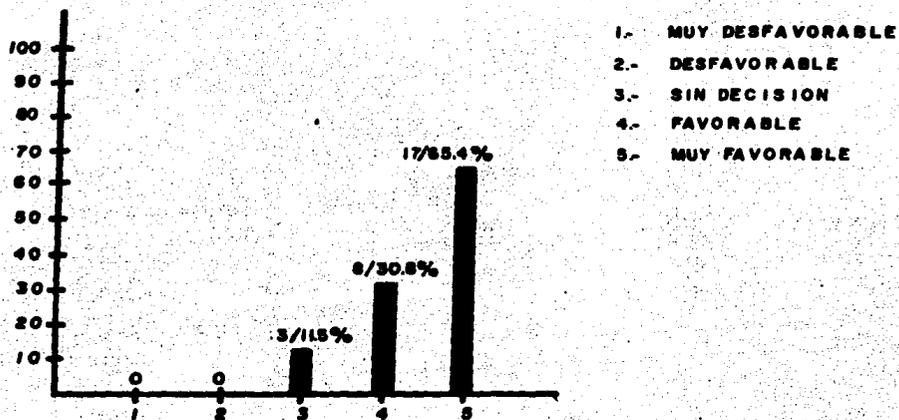
Las matrices por computadora facilitaron bastante dos aspectos que le interesaron a la Alta Dirección: reconocer quién había contestado qué en determinada pregunta clave, y poder acceder esa información sin necesidad de la presencia de las aplicadoras, ya que aprendieron a relacionar las columnas, interpretar claves e identificar con éstas a los miembros de cada Gerencia, auxiliados con las plantillas del personal.

Para saber los resultados por factor medido se agruparon las preguntas que exploraban cada factor, quedando 6 preguntas para explorar la opinión sobre comunicación; 10 para explorar ambiente laboral y 10 para detectar la opinión de ITA como fuente de oportunidades futuras. (La Dirección dió esa proporción a los factores).

Una vez que se agruparon las preguntas por factores se solicitaron a Procesamiento de Datos las matrices en esta nueva modalidad, con lo que se pudieron obtener los listados que se muestran en la fig. 5

Los resultados de este formato se presentaron en 2 formas: por pregunta (opción a saber quién contestó qué) y por factor/Gerencia, donde se indicó la respuesta promedio que obtuvo cada una en cada aspecto.

GERENCIA :
AREA TECNICA I



TOTAL DE PERSONAS QUE

CONTESTARON _____

28

INCONSISTENCIAS _____

3

PREGUNTA QUE SE ANALIZA :

18.- " Mi trabajo me da la oportunidad de realizar actividades que me gustan "

GRAFICA No. 4 EJEMPLO DE GRAFICA DE RESPUESTA POR CADA PREGUNTA , POR AREAS

C O N ESTADO DE CUESTIONARIOS

T E S T	4	7	13	17	22	26	SUMA	DIF
0	5	4	2	3	4	2	22	-4
1	4	4	4	5	5	4	26	-2
2	4	4	5	5	5	5	28	0
3	3	5	5	5	4	5	27	-1
4	4	4	3	4	4	5	24	-4
5	3	5	1	4	4	5	22	-4
6	3	4	4	4	4	4	23	-3
8	3	4	3	5	5	4	24	-4
9	3	2	4	4	1	4	18	-10
10	2	4	5	4	4	4	23	-5
11	9	9	9	9	9	9	94	26
12	4	3	1	4	3	2	17	-11
13	9	9	9	9	9	9	94	26
14	4	3	2	4	4	3	20	-8
15	4	4	3	4	4	4	23	-5
16	3	4	4	5	5	5	26	-2
17	4	4	4	4	5	5	26	-2
18	3	4	5	5	5	4	28	0
19	9	9	9	9	9	9	94	26
20	4	4	5	4	4	1	22	-6
21	3	2	1	4	0	1	11	-17
22	9	9	9	9	9	9	94	26
23	4	4	2	3	4	2	21	-7
24	5	5	5	4	4	5	28	0
25	4	4	4	4	4	5	25	-3
27	4	4	2	5	5	2	22	-6
28	4	4	2	4	2	2	18	-10
29	5	5	4	5	5	4	28	0
30	1	4	5	4	4	4	22	-6
31	9	9	9	9	9	9	94	26
32	5	4	5	5	5	5	29	1
33	4	4	4	4	4	4	24	-4
37	5	5	5	5	5	2	27	-1
38	4	2	2	4	4	4	20	-8
39	9	9	9	9	9	9	94	26
40	3	2	1	5	2	1	14	-14
41	3	4	1	4	5	4	21	-7
42	4	5	4	4	4	5	26	-2
43	4	4	4	4	5	0	21	-7
45	5	3	4	4	4	4	24	-4
46	9	9	9	9	9	9	94	26
47	3	4	2	1	4	4	18	-10
48	4	4	4	4	4	2	22	-6
49	3	4	2	4	2	2	17	-11
	5	5	4	5	5	4	28	

Figura 5

FRECUENCIA DE REACTIVOS (POR CANTIDAD)

R	4	7	13	17	22	26
0	0	0	0	0	1	1

Formato No. 2.- En este formato de frases incompletas se identificaron los aspectos que el sujeto mencionaba como áreas en las que centraba sus intereses: dichos aspectos fueron: económico, familiar, profesional, laboral y social.

Al evaluar este formato se fueron clasificando las respuestas en los aspectos que ya mencionamos; de tal forma que al final se contaron el número de respuestas dadas en cada clasificación. El reporte se dió en términos del porcentaje que representaban las respuestas en la población total.

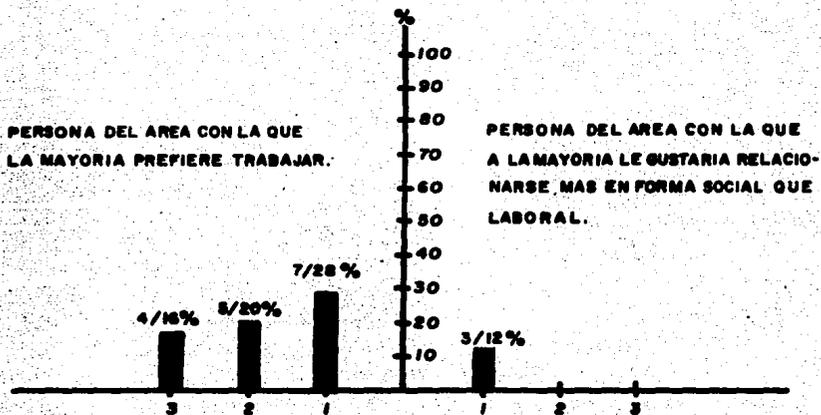
Formato No. 3.- En esta escala de falso-verdadero se puntuó con 1 cada respuesta favorable y se representó en una escala del 1 al 10 el puntaje que cada Gerencia obtuvo en el aspecto medido (motivación de logro). La calificación de este formato se correlacionó con el formato 1 en su aspecto de "ITA como fuente de oportunidades futuras".

Formato No. 4.- Se diseñaron matrices de elección por área en cada uno de los siguientes aspectos: persona del área con la que se prefiere trabajar; persona del área con la que la mayoría le gustaría relacionarse más en forma social que laboral; persona que la mayoría considera adecuada para coordinar un trabajo importante para ITA; persona que la mayoría considera como la más conocida en ITA.

Posteriormente se graficaron los resultados indicando únicamente quiénes ocuparon los primeros tres lugares en cada aspecto y el número de elecciones que obtuvieron, primero por Gerencia y después en General. (Ver Fig. 6 y 7)

Todas las gráficas mencionadas se integraron en un documento que fue revisado en una sesión especial a la que asistieron Gerentes y la Alta Dirección. Se fueron analizando hoja por hoja cada uno de los resultados obtenidos. Se expuso a los asistentes que las alternativas de solución a -

POBLACION PARTICIPANTE: 25



- 1.- ING. ESPINOZA GOMEZ
JEFE DE DISEÑO
- 2.- ING. PARRA SILVA
GERENTE DE AREA
- 3.- ING. PEREZ TINAJERO
COORDINADOR

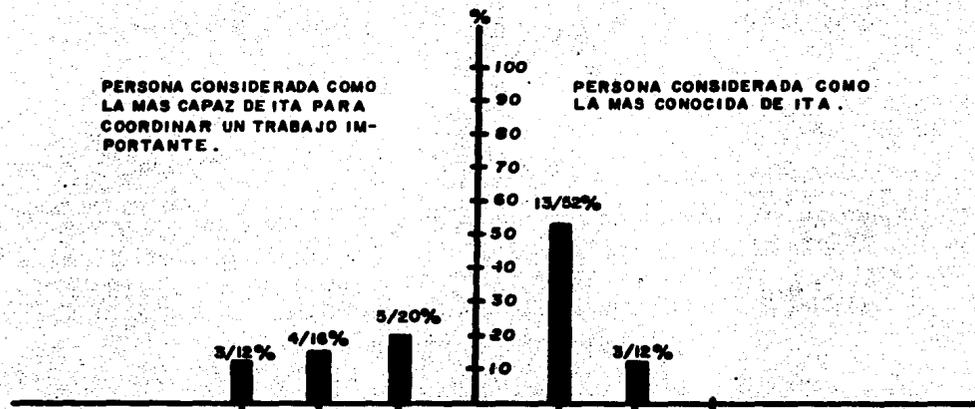
- 1.- ING. PARRA SILVA
GERENTE DE AREA

9 ABSTENCIONES (36%)

22 ABSTENCIONES (86%)

GRAFICA No.6 DETECCION DE LIDERAZGO EN 2 ASPECTOS
AREA TECNICA I.

POBLACION PARTICIPANTE : 25



- 1.- ING. ESPINOZA GOMEZ
JEFE DE DISEÑO , AREA TECNICA I
- 2.- ING. PARRA SILVA
GERENTE DEL AREA TECNICA I
- 3.- ING. GARCIA ESPINOZA
COORDINADOR DE PROCESO DEL
AREA TECNICA I.

13 ABSTENCIONES (52%)

- 1.- DR. ESTEVES MONROY
DIRECTOR GENERAL
- 2.- ING. CORTES GONZALEZ
GERENTE DE MANTENIMIENTO

9 ABSTENCIONES (36%)

GRAFICA No. 7 DETECCION DE LIDERAZGO EN 2 ASPECTOS
AREA TECNICA I.

los problemas que ahí se manifestaban se presentarían en un documento final que incluiría comentarios, pero que se sugería que surgieran de ellos las posibles intervenciones, ya que lo que naciera de ellos estaría fundamentado en el conocimiento íntimo que como Gerentes, tienen de sus áreas.

3.3.5 Resultados y Comentarios

Reproducimos aquí el informe que se entregó a la Alta Dirección de ITA; este documento contiene las interpretaciones a las gráficas anteriormente descritas, así como los comentarios y alternativas propuestas para cada área.

INTRODUCCION

Este estudio explora varios factores que se consideran determinantes en el Clima Organizacional de la Institución. En ésta parte introductoria al análisis de resultados vamos a definir qué aspectos se exploraron en cada uno de los factores.

Ambiente Laboral: Identificó cómo es percibida la Institución en términos de: sus medidas de seguridad; instalaciones y equipo necesario para trabajar; relaciones con el jefe inmediato; relaciones con los compañeros de área.

Expectativas de Desarrollo: Se exploraron las motivaciones que tiene el empleado si son de índole económica (tener satisfactores materiales); si son por el trabajo mismo (consecución de mejores puestos); profesionales (estudiar más, titularse, etc.); sociales (conocer más personas); familiares (proporcionar a sus hijos educación, etc.).

Comunicación: Se exploraron los medios por las que el personal se entera de lo que sucede en la Institución, por vías formales o por rumores; el tipo de comunicación entre jefes y subordinados; si se toman en cuenta las opiniones del personal; conocimiento de quién debe supervisar las labores.

Nivel de Información: Se exploró qué tanto el personal co

noce los objetivos de ITA y las funciones de las demás Gerencias.

ITA como fuente de oportunidades futuras: Se exploró en qué medida el personal reconoce en ITA un lugar donde se pueda hacer carrera. Se pregunta si el personal volvería a trabajar en ITA; si piensa que el progreso es por méritos propios y que asciende todo aquel que se esfuerza; si piensa que se busca externamente quien cubra los buenos puestos; si cree que progresará junto con la Institución.

Opinión de la Autoridad: Se exploró si es favorable o desfavorable la opinión que se tiene en cada Gerencia.

Sentido de Pertenencia: Se explora si el personal se involucra cuando define a ITA o habla de las actividades de ésta.

Liderazgo: Se pidió al personal que mencione a la persona con la que más le gusta trabajar; que mencione a quien le gustaría tratar de manera informal; a quien elegiría para que fuese el coordinador de un trabajo especial para ITA y por último que mencione quién a su parecer es la persona más popular de la Institución.

ALTA DIRECCION

Expectativas de Desarrollo: En la Alta Dirección las expectativas se encuentran centradas en el ámbito profesional y su trabajo. El aspecto en el que menos respuestas se concentraron es el social, donde sólo se encontró un 10% de la población.

Ambiente Laboral: Los reactivos que más bajos puntajes obtuvieron fueron: el que se refiere a las medidas de seguridad en la Institución para evitar accidentes y el que dice que los que trabajan en ITA se entienden bien en su área de trabajo.

Los demás reactivos presentan un puntaje de 4, que es favorable pero no el óptimo.

Comunicación y Nivel de Información: Los reactivos que obtienen el más bajo puntaje son los dos que se refieren a la forma como la gente se entera de las cosas importantes que pasan en ITA, ambas obtienen un promedio de 3. Las respuestas negativas las dieron el Director General y el entonces Jefe de Comunicación y Difusión Social.

En cuanto al Nivel de Información se encontró que el 100% de la población conoce las funciones de la Institución. De las Gerencias tienen también un buen nivel de conocimiento de sus funciones.

Fuente de Oportunidades Futuras: La totalidad de los reactivos que miden éste factor obtuvieron un puntaje promedio de 4 lo cual es favorable.

Opinión de la Autoridad: De las 10 respuestas que constituyen la Alta Dirección, 7 opinan de forma bastante favorable, 2 en forma medianamente favorable y 1 se abstuvo de -

opinar (el Director General).

Pertenencia: El 100% de la población se involucra con ITA al definirlo.

Liderazgo: Fué notorio, en éste factor que la Contraloría no se considera parte de la Dirección, ni viceversa ya que al pedir que se eligiera a la persona con quien más les gusta trabajar votaron entre ellos (3 personas) y sin considerar como candidato al Contralor.

De ésta forma se obtuvo como Líder Laboral al Dr. Estevez Monroy (elegido por sus colaboradores más directos) y en segundo lugar a Antonio Nava elegido por personal de contraloría.

La Dirección se abstuvo de elegir Líder Social, mientras que en Contraloría empataron los tres miembros del área -- con 2 votos cada uno.

Comentarios: Los resultados que se han reportado no permiten hacer muchos comentarios ya que la mayoría de los pocos puntajes bajos obtenidos se registraron por parte del Director o del Jefe del Depto. de Comunicación y Difusión Social lo cual no es confiable ya que ellos conocen el instrumento y su finalidad.

GERENCIA DE DESARROLLO DE SISTEMAS

Nota Aclaratoria: Se sugiere que los datos sean leídos -- con la reserva que exigen las siguientes consideraciones.

Desarrollo de Sistemas es la Gerencia que ha sufrido más - cambios importantes en los últimos meses.

- a) Cambio de Gerente
- b) Cambio de Jefe del Depto. de Recursos Humanos
- c) Desaparición del Departamento de Planeación
- d) Formación de la coordinación de Notas Técnicas

Todo lo anterior da, por consecuencia lógica, un cambio de sistema y un cambio de clima. No es posible hablar de resultados por Gerencia porque no sería objetivo, así es que los resultados son presentados en forma individual, es decir, por áreas. Así, entonces se presentan los departamentos de Recursos Humanos, y de Procesamiento de Datos por - separado.

RECURSOS HUMANOS

Expectativas de Desarrollo: En primer lugar se encuentran las expectativas de tipo profesional (la población está integrada en su mayor parte por pasantes de Psicología); en segundo lugar las de tipo personal y casi al mismo nivel - las de tipo laboral.

Ambiente Laboral: Los reactivos que más baja puntuación - obtuvieron son los que se refieren a la falta de instalaciones y equipo necesario. Esto se debe a que el Depto. - de Recursos Humanos se encuentra ubicado en un salón donde no existen paredes divisorias y en donde se encuentran --- seis personas, por lo que les resulta difícil concentrarse en sus labores.

Comunicación y Nivel de Información: El puntaje que obtiene comunicación es 4 (escala 1 a 5) lo cual es favorable. El nivel de Información es aceptable ya que el 90% de la población conoce los objetivos de la Institución y las funciones de las Gerencias.

La información de eventos que atañen a la Gerencia (como la integración de nuevos miembros a la misma) no se da y esto afecta el sentimiento de pertenencia a un grupo con objetivos similares.

Se recomienda mayor participación del Gerente con los Deptos. no sólo con los jefes de éstos.

Fuentes de Oportunidades Futuras: El 85% de la población de éste Depto. reconoce en ITA posibilidades de crecimiento personal y profesional. El 15% restante no opina lo mismo, lo cual hace pensar que se separará en breve de la Institución.

Opinión de la Autoridad: Como se comentó anteriormente, este Departamento tuvo cambio de titular. De manera no formal (no hay cuestionarios que apoyen este comentario) se puede decir que no existen conflictos con la autoridad ya que es buena la relación entre jefe de Depto. y subordinados.

Pertenencia: Existe una adecuada identificación con la Institución por parte de un 85% de la población, se considera que éste aspecto complementa lo que se menciona en la percepción de ITA como fuente de oportunidades futuras.

Liderazgo: No se puede actualizar este factor, sólo se puede decir que fué electo el Gerente anterior como Líder Laboral y como Coordinador. No hubo ningún Líder Social.

DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Expectativas de Desarrollo: En este departamento imperan las expectativas de desarrollo en el ámbito laboral; la -- mayoría de los integrantes de éste departamento aspiran a tener un mejor puesto que el que tienen actualmente.

En segundo lugar están las expectativas de tipo profesio--nal; algunos desean seguir estudiando; terminar la carrera quienes no lo han hecho y estudiar un pcsgrado quienes ya la concluyeron. En tercer término están las expectativas de tipo familiar.

Ambiente Laboral: El reactivo que más bajo puntaje tiene es el que se refiere al horario de trabajo; el 75% de la - población opina que es inadecuado.

El reactivo que mayor número de respuestas positivas regis--tró es: Las personas honestas no progresan en la Institu--ción; el 75% de la población no comulgó con ésta afirma---ción y el 25% dijo no tener opinión al respecto.

Los demás reactivos presentan puntajes medios los cuales - al ser prorrateados dan un valor de 4 (escala de 1 a 5) lo cual es favorable.

Comunicación y Nivel de Información: En aspecto de comuni--cación éste departamento obtiene un puntaje 4 el cual es - aceptable. No obstante, el nivel de información es bajo - sólo el 50% conoce las funciones de las demás Gerencias y las describe en términos muy imprecisos.

Fuente de Oportunidades Futuras: Existe cierta duda en es--te departamento en relación a que ITA sea una fuente de -- oportunidades futuras; la mayoría de los reactivos que mi--den este factor fueron respondidos con el número 3 el cual

indica que no tienen opinión al respecto. Aquí cabe hacer el comentario de que la mayor parte del personal de este departamento no está trabajando en lo que estudió; es posible que debido a este hecho no estén tan seguros de que ITA les ofrezca lo que necesitan.

Opinión de la autoridad: A este respecto sólo hay un comentario que indica que la autoridad no toma en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones; los demás comentarios son positivos pero hacen mención únicamente del respeto que le deben por cuestión jerárquica.

Pertenencia: Al definir a ITA sólo dos personas se involucraron con él; el resto sólo lo define en términos de las necesidades del país, de su reciente creación, de lo que llegará a ser en un futuro pero sin incluirse a sí mismos en esa descripción.

Esto coincide con lo que ya se comentó acerca de la percepción de ITA como fuente de oportunidades futuras.

Liderazgo: No se cuenta con la información actualizada a éste respecto sin embargo se puede decir que el Líder electo antes de que se efectuaran los cambios fué el Gerente anterior.

Comentarios: Se comentó anteriormente que falta más comunicación directa de los Deptos. con la Gerencia, esto en el plano informal, con el fin de que los departamentos que la integran se sientan parte de un equipo que tiene un fin concreto. Los departamentos se encuentran física y espiritualmente lejos y esto decremента la pertenencia y se fomenta una visión parcializada de los objetivos de la Gerencia.

AREA TECNICA No. 1

Expectativas de Desarrollo: Las metas del personal de ésta Gerencia son básicamente de índole profesional. Aunque no precisan exactamente cuáles son sus metas en términos concretos, casi todos se refieren a la inquietud por superarse profesionalmente. Esto es lógico ya que la población que constituye ésta Gerencia es personal con una preparación de tipo medio superior en adelante. Cabe hacer mención que al hablar de sus metas y esperanzas se nota que la población de la Gerencia, piensa mucho en aportar algo a ITA.

Ambiente Laboral: Obtiene un puntaje de 4 (escala de 1 a 5) lo cual es favorable en términos generales.

Las opiniones desfavorables que contribuyeron a que se diera este puntaje se dieron en los siguientes reactivos: "En ITA se cuenta con las medidas de seguridad necesarias"; -- "La Institución proporciona el equipo que se necesita"; -- "La Institución no proporciona las instalaciones que se necesitan"; "Las horas para iniciar y terminar el día son inadecuadas".

Los puntajes bajos de éstas respuestas se concentran principalmente en el área de Diseño.

Comunicación y Nivel de Información: En el aspecto de comunicación obtiene 4 (escala de 1 a 5) lo cual es aceptable; sin embargo encontramos que el porcentaje de la población que conoce los objetivos de ITA es muy reducido (60%); en cuanto a las funciones de las demás Gerencias el desconocimiento se acentúa haciéndose evidente que los tres departamentos carecen de la información mínima necesaria para conocer la Institución realmente.

Seguramente el puntaje alto que obtuvo en comunicación se

debe a que existe una buena relación con el jefe inmediato (vease concepto de autoridad) sin embargo esto no significa que le jefe se interese en que su personal esté informado adecuadamente.

Nuevamente hacemos énfasis en lo importante que es que el personal conozca por lo menos las funciones de la Institución; los conceptos que maneja cuando define los objetivos de ésta, son ambiguos, vagos, y por consiguiente no podemos esperar que se sienta muy involucrado con la misma.

Fuente de Oportunidades Futuras y Sentido de Pertenencia: Ya se habló de que el personal de ésta Gerencia menciona constantemente su interés por aportar cosas nuevas a ITA; sin embargo nos encontramos con una actitud de duda ante la frase: ITA para mí es:. Se encontró que un muy bajo porcentaje se involucra con la Institución al definirla y de esta proporción son todavía menos los que lo hacen en forma comprometida; es decir, el grueso de los comentarios son de este tipo: Es la Institución de trabajo donde presto mis servicios. Es una Institución de Investigación Tecnológica que ayudará al desarrollo de la Industrial del país. Este comentario no tiene ninguna afectividad hacia la Institución.

Por otra parte se encontró sólo uno realmente comprometido: ITA para mí es importante en mi vida social y personal. Hacer que ITA exista es parte de mí y de mí proveer.

Es obvio decir que actitudes como ésta última son las que se deben preservar y fomentar en la Institución y en el caso particular de esta Gerencia, en donde la autoridad tiene tanta aceptación, el Gerente y los jefes pueden realizar una buena labor para que el personal se identifique más con la Institución. Revisando otras fuentes de infor-

mación se encontró que el Area Técnica No. 1 siente que - no ha sido apoyada ni en capacitación ni en aumentos soli citados en reiteradas ocasiones. En las entrevistas rea- lizadas se manifestó un serio sentimiento de no ser toma- dos en cuenta en la Institución (sobre todo en el área de Procesos).

Sería conveniente revisar cuál ha sido la trayectoria de este personal en cuanto a capacitación, promociones, etc. con el fin de apoyarlo más y evitar en la medida de lo po sible la separación de buenos elementos.

Concepto de Autoridad: Como ya se dijo; el Area Técnica No. 1 cuenta con la opinión óptima en cuanto a Autoridad. Todo el personal manifestó reconocer en sus Jefes capaci- dad, profesionalismo y calidad humana. Este es un aspec- to muy positivo de la Gerencia que puede ser encaminado a conseguir la integración de aquella a la Institución.

Liderazgo: En el Ing. Espinoza Gómez se concentran las - elecciones para ser Líder Laboral dentro de la Gerencia y como el coordinador ideal para trabajos importantes de la Institución en General. El Gerente nunca aparece como lí- der absoluto en ninguno de los aspectos explorados.

Resumen: En términos generales la Gerencia necesita ma- yor conocimiento de ITA con programas de información en - donde además de las funciones de ITA, se les dé a conocer los avances y logros que se han tenido, en cuáles de ---- ellos ha intervenido en forma importante el Area Técnica No. 1; en cuáles podrá intervenir en el futuro y sobre -- todo una revisión acerca de la atención que se ha puesto en el desarrollo profesional de cada uno de ellos y en -- sus necesidades de tipo económico.

mación se encontró que el Area Técnica No. 1 siente que - no ha sido apoyada ni en capacitación ni en aumentos soli citados en reiteradas ocasiones. En las entrevistas rea- lizadas se manifestó un serio sentimiento de no ser toma- dos en cuenta en la Institución (sobre todo en el área de Procesos).

Sería conveniente revisar cuál ha sido la trayectoria de este personal en cuanto a capacitación, promociones, etc. con el fin de apoyarlo más y evitar en la medida de lo po sible la separación de buenos elementos.

Concepto de Autoridad: Como ya se dijo; el Area Técnica No. 1 cuenta con la opinión óptima en cuanto a Autoridad. Todo el personal manifestó reconocer en sus Jefes capaci- dad, profesionalismo y calidad humana. Este es un aspec- to muy positivo de la Gerencia que puede ser encaminado a conseguir la integración de aquella a la Institución.

Liderazgo: En el Ing. Espinoza Gómez se concentran las - elecciones para ser Líder Laboral dentro de la Gerencia y como el coordinador ideal para trabajos importantes de la Institución en General. El Gerente nunca aparece como lí der absoluto en ninguno de los aspectos explorados.

Resumen: En términos generales la Gerencia necesita ma- yor conocimiento de ITA con programas de información en - donde además de las funciones de ITA, se les dé a conocer los avances y logros que se han tenido, en cuáles de ---- ellos ha intervenido en forma importante el Area Técnica No. 1; en cuáles podrá intervenir en el futuro y sobre to do una revisión acerca de la atención que se ha puesto en el desarrollo profesional de cada uno de ellos y en sus - necesidades de tipo económico.

GERENCIA DE AREA TECNICA No. 2

Expectativas de Desarrollo: Es la Gerencia que mayores expectativas de desarrollo tiene y éstas se encuentran básicamente en el área Laboral. Cabe aquí hacer el comentario que se encontró en los cuestionarios aplicados una gran deficiencia en el manejo de reglas ortográficas. Indepen---dientemente del nivel académico, el personal de esta Gerencia demuestra desconocer lo más elemental en cuanto a ortografía se refiere. Se considera que éste es un factor que debe ser atendido, ya que aunque no perjudica, en estricto sentido su desempeño laboral sí deja mucho que desear.

A este respecto pueden hacerse dos cosas:

- a) Elaborar un manual de reglas básicas de ortografía, con exámenes de autoevaluación y que los Gerentes los dis--tribuyan entre el personal que los requiera. Sin seguimiento alguno, dejar que sea el personal el que decida revisarlo o no.
- b) Implementar un curso corto de ortografía dirigido a ---quien se interese, extendiendo constancia por aprovechamiento y asistencia.

Se deja a la consideración de la Dirección la determina---ción de la acción a seguir.

Ambiente Laboral: Los reactivos que menor puntaje obtuvieron son los que se refieren a que ITA proporciona las instalaciones y el equipo necesario para trabajar.

El Depto. de Soldadura es el que más puntajes bajos registró. Lo que será conveniente revisar es si son reales sus necesidades de equipo o instalaciones o si sus requerimientos se exceden de lo indispensable.

Otro factor que también resultó bajo es el que se refiere

a las medidas de seguridad en ITA; nuevamente el área que más se queja al respecto es Soldadura.

Esta área maneja elementos delicados y causantes de enfermedades profesionales; existe emanación de gases y radioactividad por ejemplo. También será conveniente revisar y extremar las medidas de seguridad ofrecidas a este Depto.

Los demás reactivos que se refieren a la forma como asciende de la gente en ITA, el trato entre compañeros etc.; registran puntajes favorables por lo que la Gerencia obtiene en promedio 4 (escala de 1 a 5).

Comunicación y Nivel de Información: El factor Comunicación obtuvo un puntaje 4 (escala 1 a 5) lo cual es favorable.

El reactivo que más bajo puntaje registró fué: "La forma como me entero de las cosas importantes que pasan en ITA es a través de mi jefe". No se puede precisar cuál es el área que mayor número de opiniones negativas tiene ya que en todas las áreas se presentó una alta frecuencia de ellas.

El nivel de información que tiene el personal de esta Gerencia con respecto a lo que es ITA es muy bajo; sólo el 52% sabe a qué se dedica la Institución. El conocimiento de las funciones que realizan las demás Gerencias es mínimo, llegando incluso un 40% de la población a desconocer las funciones de la Gerencia donde trabajan.

La cantidad de personal que tiene el Area Técnica No. 2 im pide que se haga una inducción en un día. Se sugiere que cada jefe de Departamento arme un programa breve de actualización para su personal con ayuda de Promoción para la proyección del audiovisual.

Es importante que sea el jefe del Departamento el que haga el programa porque, en principio él lo puede adecuar - más a sus limitaciones de tiempo y a sus necesidades de - información. En segundo lugar se trata de fomentar más - la relación y la comunicación con el jefe y sus subordina - dos. En tercer lugar: Se fomentará en el jefe la respon - sabilidad y la conciencia de que su personal estará ident - ficado con él y con ITA tanto como él quiera.

ITA como Fuente de Oportunidades Futuras: Este factor tu vo un puntaje favorable de 4 (escala de 1 a 5). Sin em - bargo existe un alto índice de respuestas No. 3 (no tengo opinión al respecto) en el reactivo "La Institución busca externamente quien cubra los buenos puestos en vez de as - cender a sus propios empleados". Esto refleja el senti - miento de que no hay reconocimiento a la labor realizada. Fundición y maquinado presentan el 70% de estas respues - tas.

Los demás reactivos tienen un promedio de respuesta 4, -- que aunque no es óptimo, es aceptable.

Opinión de la Autoridad: Las opiniones de la autoridad - en esta Gerencia se dan desde las muy desfavorables hasta las más favorables concentrándose los mayores porcentajes en la parte intermedia de ambos extremos. El porcentaje que opina muy desfavorablemente se distribuye en los tres departamentos de la Gerencia (Soldadura, Manufactura y Ma - quinado); y se refiere a: falta de tacto para tratar a la gente; a exceso de papeleo en los trámites y a falta de - capacidad para fungir como autoridades (esto último desta - có en Maquinado antes del último cambio realizado en esta área). El mayor grado de abstenciones se da en el Depto. de Soldadura.

Pertenencia: El 59% de la población del Area Técnica No.

2 no se involucra al definir a ITA; lo describen como algo lejano, como algo que no tiene que ver mucho con ---- ellos; esto no es raro considerando que parte de ese porcentaje no sabe en donde trabaja.

Liderazgo: De una población estudiada de 61 personas, 8 votaron por el Jefe de Soldadura y 6 por el Gerente. En una Gerencia tan grande se espera que el Líder que resulte tenga un 20% mínimo de elecciones y éstas sean a favor de la mayor autoridad de la Gerencia; en esta Gerencia, - al igual que en Mercadotecnia y en el Area Técnica No. 1 no fué así.

Una razón puede ser que las personas no se identifican -- con ellos porque no han recibido lo que de ellos esperaban; diálogo cuando necesitan ser escuchados; quizá respuestas concretas ante situaciones inciertas; ó apoyo para desarrollarse. Habría que hacer una introspección con los Gerentes para que analicen su forma de responder a -- las inquietudes de su personal. El no ser líderes de su Gerencia no es nada inocuo, al contrario, puede ser un -- síntoma de un malestar oculto representado por una res--- puesta pasiva.

MANTENIMIENTO

Expectativas de Desarrollo: Se registró un porcentaje de 77% interesado en su desarrollo, en su superación, en salir adelante, etc., no explican en términos concretos el desarrollo pretendido. El realizar en forma adecuada su labor, el ascender de puesto es el segundo motivo de preocupación de ésta Gerencia. El aspecto profesional no ocupa un lugar importante en lo que se refiere a expectativas; esto debido al bajo nivel académico que en promedio, existe en Mantenimiento.

Ambiente Laboral: Se obtiene un puntaje de 3 (escala de 1 a 5) lo cual no es deseable. No podemos hablar de los reactivos que obtuvieron más baja calificación ya que todos obtienen 3 puntos. Tampoco se puede hablar de áreas que registren alta concentración de puntajes bajos porque estos se encuentran distribuidos en toda la Gerencia.

Comunicación y Nivel de Información: El aspecto de comunicación obtiene un puntaje 3 (escala de 1 a 5) lo cual nos indica que la comunicación en ésta Gerencia no es muy adecuada. El reactivo que obtuvo más baja calificación es el siguiente: "La forma como me entero de las cosas importantes que suceden en ITA, es a través de rumores". Con ésta forma de enterarse de lo que ocurre no es raro que únicamente el 39% del personal conozca qué es lo que hace ITA. Por supuesto el conocimiento que existe acerca de las funciones de otras Gerencias es mínimo.

Fuente de Oportunidades Futuras: Este factor obtiene un puntaje de 3 (escala de 1 a 5) lo cual es pobre. El reactivo que menor puntaje obtiene es el que menciona que la Institución busca externamente quien cubra los buenos puestos, en vez de ascender a sus propios empleados. Nuevamente los puntajes bajos se encuentran distribuidos en toda

la Gerencia. Tal parece que las expectativas de desarrollo laboral que se mencionaron en el primer punto no están concentradas en ITA.

Opinión de la Autoridad: La opinión en términos generales es favorable. Los aspectos negativos que se encontraron se refieren a falta de capacidad de los superiores, y al parecer a falta de coordinación ya que existen órdenes con tradictorias.

Pertenencia: Apenas la mitad de la población se siente involucrada con ITA; pero esa porción se siente ampliamente identificada, confiada y orgullosa de laborar en la Institución; la parte restante define a ITA como algo muy lejano y ajeno a ella. Este resultado no es extraño en una población que tiene tantos motivos para no sentirse parte de ITA; no sabe donde trabaja, qué hace la Institución y por lo tanto ignora cuál es el objeto de su labor.

Liderazgo: Este aspecto no pudo ser actualizado, por lo que se comenta el resultado obtenido antes del cambio del titular de la Gerencia. El número más alto de elecciones para Líder Laboral lo obtuvo el Gerente quien tuvo 6 elecciones, lo cual no es significativo en una población encuestada de 40 personas. Cabe hacer notar que en la elección de un coordinador para un trabajo especial para ITA, resultó favorito el Gerente de Desarrollo de Sistemas.

Resumen de la Gerencia: El personal de la Gerencia de Mantenimiento se siente aislado, se siente apartado del contexto productivo de ITA. No hay una buena comunicación en ningún sentido.

Esta Gerencia necesita encontrar en sus jefes de Departamento el sentido de su estancia en la Institución, el sentido de su labor; para que se integren como importantes co laboradores de ITA.

GERENCIA DE MERCADOTECNIA

Expectativas de Desarrollo: El personal de ésta Gerencia centra sus expectativas de desarrollo en el aspecto profesional y el familiar. Los demás aspectos (económicos, sociales, etc.) son visiblemente menos fuertes.

La mayoría de los pasantes que trabajan en esa Gerencia -- planean titularse en el término de un año y seguir una --- maestría afín a su rama de estudio.

Se nota que el puntaje que obtiene ésta Gerencia es 9 (escala de 1 a 10) es decir que el personal tiene empuje y -- busca retos, sin embargo comparamos ésta escala con la que se detecta si perciben a ITA como fuente de oportunidades y se encuentra en 3 (escala 1 a 5). Este puntaje refleja que el personal de ésta Gerencia planea proyectarse, desarrollarse, pero no dentro de ITA; esto se corrobora al revisar las metas que tienen a corto y largo plazo e ITA no aparece en absoluto.

Ambiente Laboral: De los 10 reactivos que exploran el ambiente laboral, 8 obtuvieron promedio de 3 (escala 1 a 5) un reactivo obtuvo 2 y otro obtuvo 4. El reactivo que sacó 2 es el siguiente: "La Institución no proporciona las instalaciones necesarias" y el reactivo que sacó 4 (10 --- cual es favorable) es: "En general la Institución no nos trata bien".

Comunicación y Nivel de Información: En comunicación tres reactivos obtuvieron puntaje 3 y son los siguientes: En - ITA los jefes toman en cuenta muchas buenas sugerencias; - la forma como me entero de las cosas que pasan en ITA es a través de rumores; y la forma como me entero de las cosas importantes que suceden en ITA es a través de mi jefe.

Los puntajes obtenidos en estos reactivos reflejan una si tuación de la que la autoridad puede ser responsable. Se ría conveniente revisar como funcionan los canales de co municación ya que al parecer no se están utilizando ade cuadamente.

En cuanto al conocimiento de los objetivos de ITA, tene mos que un 73% los conoce y el 27% restante los descono ce. Esta proporción no es rara en una Gerencia que por su función sustancial tienen necesidad de conocer a que se dedica ITA. Sin embargo en cuanto al conocimiento de las funciones de las demás Gerencias el porcentaje no di fiere mucho en relación con el nivel de información que ti enen del Area Técnica No. 2 de las demás saben muy po co.

ITA como Fuente de Oportunidades Futuras: Se encontró -- nuevamente un puntaje de 3 (escala de 1 a 5) con lo que se corrobora lo que se comentó con anterioridad; el perso nal de Comercialización no tiene sus expectativas de desa rrollo fijadas en ITA.

Opinión de la Autoridad: Existe un alto grado de absten ciones en la detección de opinión de la autoridad; (36%), el porcentaje restante opina en términos generales en for ma más o menos positiva, podría ser mejor.

Los puntajes obtenidos en comunicación y la opinión de la autoridad recomiendan una revisión de la relación que --- existe entre el personal y la autoridad de la Gerencia en términos de confianza y apertura mutua. Sin embargo, es difícil sugerir algo concreto (como puede ser un laborato rio con trabajos en equipo) que ayudaría bastante si no se cuenta con la convicción de querer cambiar para bien y éste es un elemento que falta en esta Gerencia. Se reco noce que ésta es una opinión no fundamentada en el estu dio que nos ocupa pero las entrevistas realizadas al per-

sonal así lo manifiestan.

Sentido de Pertenencia: Un 64% de la población de ésta Gerencia menciona así mismo al definir a ITA; la forma de hacerlo es un tanto fría, sin una efectividad que haga -- pensar que se sienten parte de la Institución. Encontramos opiniones como: "ITA es una Institución que nace de una verdadera necesidad, con objetivos interesantes para el país, metas difíciles pero no imposibles, pero pocos - resultados" o bien "ITA es un lugar donde hay gente muy - capaz y con deseos de superación; aunque también se dan - algunos casos de gente deshonesto, pero los que queremos salir adelante somos la mayoría". Estos ejemplos nos hablan de cierta desilusión misma que se refleja en los demás comentarios.

Liderazgo: Quien mayor número de elecciones como líder - laboral obtuvo fué la Jefe de Publicidad, después un vendedor y por último el Gerente. La mitad de la población de la Gerencia se negó a participar en la elección de un líder así que el mayor número de elecciones fué 3(de 12).

En la detección de coordinador de trabajos importantes para ITA, el Gerente fué líder absoluto. Esto significa -- que aunque su personal no se sienta muy identificado con él, reconoce su capacidad y experiencia.

Resumen: Se puede concluir que ésta Gerencia está en --- vías de perder el sentido de su estancia en ITA, de perder el sentido de su labor.

No es aventurado opinar esto si consultamos los puntajes obtenidos en factores como: ITA como fuente de oportunidades futuras; comunicación y opinión de la autoridad. - Dichos factores son clave en la satisfacción que una empresa puede proporcionar a un individuo que forma parte - de su estructura.

Considerando que hablamos de un área cuya función es muy importante para la Institución y si recordamos que para comercializar se debe creer, conocer y querer lo que se vende, nos encontramos con una imperante necesidad de mejorar los canales de comunicación; reforzar la relación autoridad-subordinado, conciliar los objetivos de la Institución con los del factor humano; en una palabra: cambiar la dinámica que ha prevalecido en la Gerencia. A este respecto se debe aclarar que no es fácil, que una intervención directa y abrupta originará únicamente una retirada del personal por sentirse agredido. Se sugiere -- que el Gerente practique acercamientos en forma individual en el que muestre su interés genuino de escuchar, -- comprender y en su caso ayudar a quien se lo solicite.

ADMINISTRATIVA

Expectativas de Desarrollo: El personal de esta Gerencia no define sus expectativas de desarrollo claramente; la generalidad expresa que quiere superarse sin especificar aspecto, aunque podemos decir que la permanencia en el lugar de trabajo es lo que más preocupa a la mayoría. La gente menciona con mucha frecuencia la importancia que tiene el conservar su trabajo en ITA. Esto significa que la gente siente que es provisional su estancia y de esto no se puede esperar lealtad hacia ITA.

El aspecto social y familiar tienen puntajes bajos lo cual significa que no son importantes para el personal de esta Gerencia.

Ambiente Laboral: Se obtiene un puntaje de 4 (escala de 1 a 5); los reactivos en los que más bajo puntaje se obtuvo son: "En ITA se cuenta con las medidas de seguridad necesarias" y "La Institución no proporciona las instalaciones necesarias".

El área donde estos puntajes bajos se concentran es Servicios. No es raro que las personas de intendencia consideren como insuficientes las instalaciones y las medidas de seguridad ya que por las características inherentes a su labor tienen que someterse a condiciones físicas y ambientales poco gratas y seguras.

Aunque sí es conveniente revisar si todo el personal cuenta con el equipo suficiente para realizar sus labores, como cascos, guantes, botas, etc.

Comunicación y Nivel de Información: Este factor tiene un puntaje de 3 (escala de 1 a 5) lo cual es bajo. Esto refleja en el nivel de información que el personal tiene:

Únicamente el 36% de la población conoce los objetivos de ITA. El 64% conoce las funciones de la Gerencia Administrativa y un mínimo porcentaje (menos de la mitad de la población) conoce las funciones de las demás Gerencias.

Nuevamente es el área de Servicios la que marca el porcentaje más bajo de información. Tres de cada 7 personas -- opinan que los objetivos de ITA son mantener limpia la -- Institución y que la actividad de la Gerencia Administrativa es cambiar los muebles de un lugar a otro, según lo pidan los demás Gerentes. Entre más bajo es el nivel de las personas, menos información tienen acerca del lugar -- donde trabajan.

Será conveniente revisar las técnicas que aplican los Jefes de Departamento, Coordinadores y Técnicos para comunicarse con su personal; nos interesa saber ¿Qué tan frecuentes son sus reuniones de trabajo; les hacen saber los avances del área? Si hay cambios ¿Les informan por qué -- los hubo?.

Fuente de Oportunidades Futuras: El puntaje obtenido es 4 (escala de 1 a 5). El reactivo que más bajo puntaje obtuvo fue el que dice: "La Institución busca externamente quien cubra los buenos puestos, en vez de ascender a sus propios empleados".

La concentración de puntajes bajos se dan en dos áreas: -- En Selección de Personal y en Inventarios. La opinión de Selección de Personal puede basarse en que es la que experimenta más cercanamente los movimientos de personal, los aumentos de sueldo y contrataciones de nuevos elementos; es posible que su posición les permita tener tal certeza. En cuanto a Inventarios se debe revisar cuál es la dinámica que se da en el Departamento, ya que nos parece que -- puede tener bastante relación en el alto índice de absten

ciones que con respecto a la autoridad hay en el grupo.

Opinión de la Autoridad: Se encuentra un 66% de opiniones favorables 31% abstenciones y el 3% de opiniones desfavorables. La distribución de estos porcentajes por -- área son los siguientes:

	FAVORABLE	ABSTENCIONES	DESFAVORABLE
GERENCIA	66%	34%	
SELECCION DE PERSONAL	70%	20%	10%
FINANZAS	71%	14.28%	14.28%
COMPRAS	33%	55%	12%
SERVICIOS	50%	25%	25%
INVENTARIOS	25%	66%	9%
TESORERIA	66%	34%	

Como podemos ver el porcentaje más alto de opiniones favorables lo tiene Finanzas y el más bajo lo tiene Inventarios. En abstenciones Inventarios obtiene el porcentaje más alto y el más bajo lo tiene Finanzas. El porcentaje más alto de opiniones desfavorables lo tiene Servicios y el más bajo lo tienen Inventarios.

Se considera que es conveniente revisar el tipo de autoridad que rige el área de Inventarios ya que a pesar de que tiene el puntaje más bajo en opiniones desfavorables, es significativo tanto su nivel de abstenciones como su bajo nivel de opiniones favorables.

Se sugiere una determinación del tipo de Liderazgo aplicando un breve test al Jefe del Depto. como a los integrantes del mismo y de resultar negativo implementar un laboratorio de sensibilización con el grupo.

En el Depto. de Servicios ya conocemos el tipo de Lideraz go que existe que aunque autoritario es el que ha funcio- nado en esa área que por sus características de personal y de labor así lo requiere, así es que no se sugiere nin- gún tipo de intervención por el momento.

Según los porcentajes, Finanzas es el Depto. que mejor -- opinión tiene acerca de la autoridad.

Pertenencia: El sentido de pertenencia está muy indefini do, el personal opina que la Institución va a progresar, muchos hacen el comentario de "si se organiza", inclusive se puede decir que se incluyen a ellos mismos al definir a ITA, pero no podemos estar muy seguros de que realmente se sienten involucrados, ya que los comentarios son cor- tos, ambiguos y muy generales.

El incremento del sentido de Pertenencia es un efecto de la optimización de la comunicación. La impresión de un - boletín interno mensual sería muy recomendable ya que es una forma de expresión de la comunidad. Sería una forma de divulgar la información que se considere conveniente.

Liderazgo: La persona que mayor número de elecciones ob- tuvo fué el Gerente (8 elecciones) y los Jefes de Selec- ción de Personal y de Finanzas siguen con 6 elecciones. - Cabe hacer notar que la población de la Gerencia Admini- trativa consta de 41 personas, el que el número más alto de elecciones para líder haya sido 8 nos indica que no -- hay realmente un Líder.

En el Liderazgo Social únicamente fueron electos miembros del Depto. de Selección de Personal; ninguna otra área fi guró.

CONCLUSIONES

En el estudio realizado en ITA se detectaron problemas de varias indoles, pero la gran mayoría tienen un origen común: la falta de comunicación. Las estrategias que se -- proponen son básicamente de tipo participativo lo cual resulta un tanto inconveniente a las autoridades de ITA ya que temen resultados adversos al propiciar que el perso-

nal se concientice. Esta limitante reduce en gran medida las posibilidades de acción dentro de ITA, sin embargo hasta la fecha se han implementado algunas actividades que -- han ayudado a la integración del personal como son los círculos de estudio de Primaria, Secundaria y Preparatoria -- abierta; se formaron dos equipos deportivos; uno de fútbol y otro de basquetbol. Se implementó también un programa de Inducción en el cual participan únicamente Jefes de Departamento; se pretende que los Jefes organicen sus programas de inducción considerando su tiempo disponible y sus áreas de interés, para que de esa forma sean programas a la medida de sus necesidades; ellos habrán de solicitar el apoyo del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos y del - de Promoción y Difusión.

En esta última parte de la tesis consideramos algunos aspectos que pudieron influir en los resultados del estudio y que no tuvieron control.

1. La información acerca del estudio (sus objetivos, procedimiento y alcances) debió darseles a todos los Gerentes antes de la aplicación, ya que de esta forma hubiese habido una mejor disposición en el momento de conocer los resultados. Nos referimos a que por el hecho de desconocer las inquietudes que originaron el estudio y al sentir que no se les tomó su opinión al respecto, algunos negaron la veracidad del documento en primera instancia y una vez que tuvieron la seguridad de que no habría posibilidad de error, reaccionaron un poco a la defensiva, tratando de explicar los resultados buscando un responsable de estos.

Lo mejor es involucrar a todos los mandos altos, conseguir que se identifiquen con el estudio y estén concientes de los posibles resultados; con esto se logra que -

llegado el momento de tomar acciones, de los Gerentes - nazcan las alternativas.

- 2.- La interpretación de los resultados no se hizo inmediatamente debido a otros trabajos que tuvieron mayor prioridad de momento. A consecuencia de esta postergación hubo necesidad de actualizar algunos datos, ya que se verificaron cambios estructurales durante ese período.
- 3.- Una vez que se realizó la junta con los Gerentes y el Director, las acciones no fueron implementadas inmediatamente, por lo que el personal pensó que no había consecuencias derivadas de los cuestionarios aplicados.
- 4.- Por último, pensamos que las Gerencias y la Alta Dirección deben estar bien informadas acerca de lo que significa un programa de D.O. antes de solicitar cualquier investigación, con el fin de que exista el compromiso y la responsabilidad de llevar el estudio hasta sus últimas acciones.

ANEXOS

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

Ponga en el paréntesis que se encuentra al final de cada afirmación, la letra de la alternativa que más concuerde con su opinión, de las que se indican en seguida:

- a) Completamente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Lo desconozco.
- d) En desacuerdo.
- e) Completamente en desacuerdo.

Le rogamos contestar las 26 afirmaciones.

Lea cuidadosamente todas las AFIRMACIONES, antes de con-
testar.

- 1.- Si ya no trabajara aquí, me gustaría volver a traba-
jar en ITA ().
- 2.- En la Institución el progreso individual es por méri-
tos propios ().
- 3.- En ésta Institución una persona puede ascender si se
esfuerza ().
- 4.- A ITA no le interesa saber lo que sus empleados pien-
san sobre ella ().
- 5.- En ITA se cuenta con las medidas de seguridad neces-
arias para evitar accidentes ().
- 6.- La Institución proporciona el equipo que se necesita
().
- 7.- En ITA los jefes toman en cuenta muchas buenas suge-
rencias ().
- 8.- La Institución busca externamente quien cubra los bue
nos puestos, en vez de ascender a sus propios emplea-
dos ().
- 9.- Todos los que trabajamos con nuestro jefe, estamos a
gusto con él ().
- 10.- La Institución no proporciona las instalaciones nece-
sarias ().

- 11.- Las personas honestas no progresan en la Institución ().
- 12.- Si ITA sigue progresando, estoy seguro de alcanzar el éxito junto con ella ().
- 13.- La forma como me entero de las cosas importantes que suceden en ITA, es a través de rumores ().
- 14.- No me agrada mi trabajo ().
- 15.- Mi jefe me permite poner en práctica mis ideas y eso me produce satisfacción ().
- 16.- Las instalaciones para el trabajo son apropiadas --- ().
- 17.- Nunca sé quién debe supervisar mi trabajo ().
- 18.- Mi trabajo me da la oportunidad de realizar actividades que me gustan ().
- 19.- Los que trabajan en ITA se entienden bien en su área de trabajo ().
- 20.- En mi departamento los compañeros tratan de ganar as censos a expensas de los demás ().
- 21.- En general la Institución no nos trata bien ().
- 22.- La comunicación con mi jefe es inadecuada ().
- 23.- Las horas para iniciar y terminar el día son inadecuadas ().

24.- Estoy trabajando en lo que estudié ().

25.- Estoy trabajando en lo que tengo experiencia ().

26.- La forma como me entero de las cosas importantes que suceden en ITA es a través de mi jefe ().

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

A continuación se le presentan varias AFIRMACIONES - que no están completas. Lea usted cada una de ellas y escriba en el renglón lo primero que se le ocurra para completar la frase. **TRABAJE LO MAS RAPIDAMENTE POSIBLE.**

1.- Mis metas en un año son: _____

2.- Mis metas, en tres años son: _____

3.- Lo que me interesa lograr en el área familiar, es:

4.- Lo que me interesa lograr en el área personal, es:

5.- En mi trabajo espero encontrar:

6.- En mi trabajo algún día yo:

7.- En mi trabajo, dentro de cinco años yo:

8.- Si yo fuera Director de una empresa, trataría de ser:

9.- Si yo fuera Director de una empresa, evitaría ser:

10.- Las personas que son mis superiores:

11.- Si yo fuera jefe:

12.- Si yo diera órdenes a otros:

13.- El significado de las siglas ITA es:

14.- Los objetivos de ITA son:

15.- Escriba las tres funciones principales de las Gerencias que a continuación se citan:

DESARROLLO DE SISTEMAS

a) _____

b) _____

c) _____

AREA TECNICA I

a) _____

b) _____

c) _____

MERCADOTECNIA

- a) _____

- b) _____

- c) _____

AREA TECNICA II

- a) _____

- b) _____

- c) _____

AREA TECNICA II A

- a) _____

- b) _____

- c) _____

MANTENIMIENTO

- a) _____

b) _____

c) _____

ADMINISTRATIVA

a) _____

b) _____

c) _____

16.- ITA para mi es: _____

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

A continuación encontrará una serie de oraciones con las que puede usted coincidir o no. Ponga en el paréntesis una " V " (verdadero), si está usted de acuerdo; o una " F " (falso) si no lo está.

- 1.- El superarnos sólo tiene sentido si lleva al éxito inmediato ().
- 2.- Yo sigo trabajando en un problema cuando los demás ya se han dado por vencidos ().
- 3.- Trabajo porque tengo que trabajar, ésa es la única razón ().
- 4.- Mi meta es hacer un poco más de lo que los demás han hecho antes ().
- 5.- Para mi no tiene importancia el llegar a ser uno de los mejores en mi profesión ().
- 6.- No me importa trabajar aunque el resto de la gente se esté divirtiendo ().
- 7.- La gente opina a veces que descuido aspectos importantes por trabajar tanto ().
- 8.- Para mi no tiene sentido insistir en llegar a ser --- siempre el primero en mi campo de trabajo ().
- 9.- Las funciones que realizo en ITA son muy importantes ().
- 10.- El puesto que desempeño actualmente es muy necesario para ITA ().

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y escriba lo que se pide.

1.- Escriba en órden de preferencia los nombres de 3 personas de su Gerencia con quienes más le guste trabajar:

2.- Escriba en órden de preferencia los nombres de 3 compañeros de su Gerencia con quienes le gustaría convivir en forma más personal que laboral:

3.- Escriba en órden de preferencia los nombres de 3 personas de ITA que usted considere como las más populares:

4.- A quién escogería usted, si le pidieran que nombrase a un coordinador para realizar un trabajo muy importante para ITA

¿ por qué ?

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Fector: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS

Area: ALTA DIRECCION

Total de Encuestados: 10

No. de Respon- sivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	4	40	4	40	1	10	0	0	1	10
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	4	40	6	60	0	0	0	0	0	0
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	6	60	3	30	1	10	0	0	0	0
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	2	20	6	60	2	20	0	0	0	0
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	6	60	3	30	0	0	0	0	1	10
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	6	60	3	30	0	0	0	0	1	10
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	4	40	6	60	0	0	0	0	0	0
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	5	50	4	40	0	0	0	0	1	10
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.	6	60	2	20	1	10	1	10	0	0
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	7	70	2	20	1	10	0	0	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: COMUNICACION

Area: ALTA DIRECCION

Total de cuestionarios: 10

No. de Reac-tivo.	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL..	5	50	4	40	1	10	0	0	0	0
7	EN ITA LOS JEFE TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	4	40	6	60	0	0	0	0	0	0
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	4	40	2	20	1	10	3	30	0	0
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR MI TRABAJO.	6	60	3	30	0	0	0	0	1	10.
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES INADECUADA.	5	50	3	30	1	10	1	10	0	0
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	3	30	4	40	1	10	2	20	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: ALTA DIRECCION

Total de cuestionarios: 10

No. de Respo- sivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	2	20	5	50	1	10	2	20	0	0
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	2	20	8	80	0	0	0	0	0	0
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	8	80	2	20	0	0	0	0	0	0
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	3	30	6	60	0	0	0	0	1	10
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	6	60	1	10	2	20	1	10	0	0
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	4	40	5	50	0	0	1	10	0	0
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE SIENTEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	2	20	5	50	2	20	1	10	0	0
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPANEROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	5	50	4	40	0	0	0	0	1	10
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	5	50	4	40	0	0	1	10	0	0
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	4	40	5	50	1	10	0	0	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: DESARROLLO DE SISTEMAS Total de encuestados: 16

No. de Rese- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUIDA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	3	18.8	4	25	4	25	3	18.8	2	12.5
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	1	6.3	8	50	1	6.3	5	31.3	1	6.3
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	6	37.5	4	25	4	25	1	6.3	1	6.3
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	1	6.3	7	43.8	3	18.8	3	18.8	2	12.5
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	4	25	7	43.8	2	12.5	2	12.5	1	6.3
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	2	12.5	10	62.5	1	6.3	2	12.5	1	6.3
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE ENTIENDEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	8	50	8	50	0	0	0	0	0	0
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPANEROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	6	37.5	7	43.8	3	18.8	0	0	0	0
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	1	6.3	9	56.3	1	6.3	1	6.3	4	25
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	5	31.3	4	25	1	6.3	3	18.8	3	18.8

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: COMUNICACION

Area: DESARROLLO DE SISTEMAS Total de cuestionarios: 16

No. de Respo- sivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1 ^o MUY FAVORABLE		2 ^o FAVORABLE		3 ^o SIN DECISION		4 ^o DESFAVORABLE		5 ^o MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	6	37.5	5	31.3	2	12.5	2	12.5	1	6.3
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	3	18.8	9	56.3	1	6.3	1	6.3	2	12.5
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	2	12.5	10	62.5	1	6.3	2	12.5	1	6.3
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR - MI TRABAJO.	7	43.8	7	43.8	2	12.5	0	0	0	0
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES - INADECUADA.	7	43.8	4	25	2	12.5	2	12.5	1	6.3
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS - COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	6	37.5	4	25	2	12.5	2	12.5	2	12.5

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia- Porcentaje)

Sector: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS

Area: DESARROLLO DE SISTEMAS Total de cuestionarios: 16

No. de Resp. Ite	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	5	31.3	8	50	2	12.5	0	0	0	0
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	4	25	7	43.8	4	25	1	6.3	0	0
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	7	43.8	7	43.8	2	12.5	0	0	0	0
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	2	12.5	7	43.8	3	18.8	2	12.5	2	12.5
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	7	43.8	5	31.3	2	12.5	2	12.5	0	0
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	6	50	6	37.5	2	12.5	0	0	0	0
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	6	37.5	6	37.5	1	6.3	1	6.3	2	12.5
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.										
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.	5	31.3	6	37.5	0	0	2	12.5	3	18.8
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	5	31.3	6	37.5	2	12.5	3	18.8	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia- Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: AREA TECNICA 1

Total de cuestionarios : 28

No. de Resp- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		10) MUY FAVORABLE		11) FAVORABLE		12) SIN DECISION		13) DESFAVORABLE		14) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	3	11.5	11	42.3	5	19.2	5	19.2	4	15.4
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	1	3.8	12	46.12	3	11.5	8	30.8	4	15.4
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	17	65.4	8	30.8	2	7.7	1	3.8	0	0
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	3	11.5	12	46.2	3	11.5	7	26.9	2	7.7
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	10	38.5	11	42.3	4	15.4	3	11.5	0	0
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	5	19.2	17	65.4	2	7.7	3	11.5	1	3.8
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE ENTENDEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	5	19.2	12	46.2	7	26.9	1	3.8	3	11.5
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPANEROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	12	46.2	8	30.8	4	15.4	3	11.5	1	3.8
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	10	38.5	8	30.8	2	7.7	5	19.2	3	11.5
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	5	19.2	13	50	2	7.7	5	19.2	2	7.7

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia- Porcentaje)

Sector: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS		Area: TECNICA I				Total de cuestionarios: 28					
No. de Resp- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		10) MUY FAVORABLE		11) FAVORABLE		12) SIN DECISION		13) DESFAVORABLE		14) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	14	53.8	6	23.1	3	11.5	2	7.7	3	11.5
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	13	50	8	30.8	2	7.7	3	11.5	2	7.7
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	16	61.5	6	23.1	3	11.5	2	7.7	1	3.8
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	2	7.7	8	30.8	9	34.6	3	11.5	3	11.5
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	17	65.4	7	26.9	1	3.8	2	7.7	1	3.8
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	22	84.6	1	3.8	1	3.8	3	11.5	1	3.8
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	14	53.8	10	38.5	2	7.7	1	3.8	1	3.8
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	17	65.4	8	30.8	3	11.5	0	0	0	0
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.	19	73.1	3	11.5	3	11.5	2	7.7	1	3.8
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	16	61.5	6	23.1	2	7.7	3	11.5	1	3.8

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Sector: COMUNICACION		Area: TECNICA 2		Total de cuestionarios: 28							
No. de Reco- livo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		4) FAVORABLE		3) SIN DECISION		2) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	7	26.9	9	34.6	5	19.2	4	15.4	2	7.7
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	8	30.8	11	42.3	5	19.2	2	7.7	2	7.7
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	4	15.4	8	30.8	3	11.5	9	34.6	4	15.4
17	NUNCA SE QUIEN DESE SUPERVISAR MI TRABAJO.	16	61.5	8	30.8	2	7.7	1	3.8	1	3.8
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES INADECUADA.	13	50	10	38.5	1	3.8	2	7.7	1	3.8
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	8	30.8	8	30.8	0	0	9	34.6	3	11.5

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: TECNICA 2

Total de cuestionarios: 38

No. de Res- p- s- i- v- o	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		(3) MUY FAVORABLE		(4) FAVORABLE		(5) SIN DECISION		(6) DESFAVORABLE		(7) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	9	15.3	21	35.6	7	11.9	16	27.1	5	8.5
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	4	6.8	21	35.6	3	5.1	23	39	7	11.9
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	19	32.2	21	35.6	5	8.5	11	18.6	2	3.4
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	3	5.1	22	37.3	5	8.5	19	32.2	9	15.3
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	21	35.6	13	22	13	22	6	10.2	5	8.5
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON ADECUADAS.	9	15.3	23	39	5	8.5	18	30.5	3	5.1
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE ENTIENDEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	10	16.9	25	42.4	16	23.7	7	11.9	2	3.4
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPAREZOS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	19	32.2	19	32.2	10	16.9	6	10.2	4	23.7
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	16	27.1	24	40.7	7	11.9	8	13.6	3	5.1
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	21	35.6	24	40.7	3	5.1	8	13.6	2	3.4

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Factor: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS

Area: TECNICA 2

Total de cuestionarios: 58

No. de Respuestas	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		⁽¹⁾ MUY FAVORABLE		⁽²⁾ FAVORABLE		⁽³⁾ SIN DECISION		⁽⁴⁾ DESFAVORABLE		⁽⁵⁾ MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	13	22	22	37.3	13	22	7	11.9	3	5.1
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	15	25.4	20	33.9	7	11.9	11	18.6	5	8.5
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER S. SE ESFUERZA.	22	37.3	18	30.5	9	15.3	7	11.9	2	3.4
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	7	11.9	10	16.9	31	52.5	6	10.2	4	6.8
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	28	47.5	24	40.7	3	5.1	1	1.7	2	3.4
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	35	59.3	15	25.4	3	5.1	2	3.4	3	5.1
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	19	32	20	33.9	3	5.1	10	16.9	4	6.8
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	23	39	24	40.7	2	3.4	5	8.5	3	5.1
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.										
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	28	47.5	20	33.9	2	3.4	7	11.9	1	1.7

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia- Porcentaje)

Factor: COMUNICACION

Area: TECNICA 2

Total de cuestionarios : 50

No. de Res- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		10) MUY FAVORABLE		41) FAVORABLE		31) SIN DECISION		3) DESFAVORABLE		11) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	12	20.3	21	35.6	13	22	6	10.2	6	10.2
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	16	27.1	25	42.4	7	11.9	7	11.9	3	5.1
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	12	20.3	23	39	6	10.2	14	23.7	5	8.5
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR MI TRABAJO.	20	33.9	25	42.4	3	5.1	7	11.9	3	5.1
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES INADECUADA.	16	27.1	26	44.1	2	3.4	11	18.6	3	5.1
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	11	18.6	18	30.5	3	5.1	20	33.9	6	10.2

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: MANTENIMIENTO

Total de cuestionarios: 44

No. de Respo- sivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	8	17.8	21	46.7	6	13.6	5	11.1	4	8.9
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	10	22.2	18	40	6	13.6	8	17.8	5	11.1
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	11	24.4	12	26.7	8	17.8	6	13.6	7	15.6
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	6	13.6	15	33.3	7	15.6	10	22.2	6	13.6
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	9	20	17	37.8	11	24.4	5	11.1	2	4.4
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	7	15.6	26	57.8	4	8.9	3	6.7	4	8.9
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE ENTIENEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	5	11.1	16	37.6	15	33.3	6	13.6	1	2.2
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPAREROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	12	26.7	11	24.4	12	26.7	5	11.1	4	8.9
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	15	33.3	16	35.6	3	6.7	5	11.1	5	11.1
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	17	37.8	11	24.11	7	15.6	7	15.6	2	4.4

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS

Area: MANTENIMIENTO

Total de cuestionarios: 44

No. de Resp- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		(1) MUY FAVORABLE		(2) FAVORABLE		(3) SIN DECISION		(4) DESFAVORABLE		(5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	11	24.4	12	26.7	9	20	8	6.7	4	8.8
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	3	28.9	17	37.8	9	20	4	8.8	1	2.2
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	22	48.9	12	26.7	7	15.6	1	2.2	2	4.4
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	4	8.8	11	24.4	14	31.1	9	20	6	13.6
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	20	46.4	9	20	8	17.8	5	11.1	2	4.4
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	21	46.7	12	26.7	4	4.4	1	2.2	6	13.6
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	13	28.9	19	42.2	3	6.7	6	13.6	3	28.9
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	19	42.2	16	35.6	5	11.1	2	4.4	2	4.4
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.	17	37.8	11	24.11	7	15.6	7	15.6	2	4.4
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	21	46.7	11	24.4	7	15.6	4	8.8	1	2.2

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Factor: COMUNICACION

Area: MANTENIMIENTO

Total de cuestionarios: 44

No. de Res- pues- ta	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	9	20	17	37.8	9	20	4	8.9	3	6.7
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	7	15.6	22	48.9	4	8.8	4	6.8	7	15.6
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	10	22.2	13	28.9	5	11.1	7	15.6	5	11.1
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR MI TRABAJO.	19	42.2	16	35.6	4	8.8	3	6.7	2	4.4
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES INADECUADA.	13	28.9	19	42.2	5	11.1	3	6.7	4	8.8
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	11	24.4	13	28.9	4	8.8	9	20	7	15.6

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia-Porcentaje)

Sector: AMBIENTE LABORAL		Area: MERCADOTECHIA				Total de cuestionarios: 11					
No. de Resp. tive	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		4) FAVORABLE		3) SIN DECISION		2) DESFAVORABLE		1) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	0	0	6	50	4	33.3	0	0	1	8.3
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	1	8.3	4	33.3	4	33.3	1	8.3	1	8.3
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	2	16.7	6	50	1	8.3	2	16.7	0	0
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	2	16.7	1	8.3	1	8.3	5	41.7	2	16.7
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	2	16.7	3	25	3	25	2	16.7	1	8.3
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	0	0	8	66.7	0	0	3	25	0	0
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE ENTIEN DEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	3	25	2	16.7	3	25	2	16.7	1	8.3
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPANEROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DEMAS.	1	8.3	3	25	4	23.3	2	16.7	1	8.3
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	4	33.3	5	41.7	0	0	0	0	2	16.7
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	2	16.7	2	16.7	0	0	5	41.7	2	16.7

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia- Porcentaje)

Factor: FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS

Area: MERCADOTECNIA

Total de cuestionarios: 11

No. de Resp- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	2	16.7	4	33.3	1	8.3	3	25	1	8.3
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	2	16.7	6	50	0	0	3	25	1	8.3
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	3	25	6	50	0	0	0	0	2	16.7
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	1	8.3	4	33.3	4	33.3	2	16.7	0	0
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY - SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	3	2.5	5	41.7	2	16.7	0	0	1	8.3
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	5	41.7	5	41.7	0	0	1	8.3	0	0
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN PRACTICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	3	25	5	41.7	0	0	3	25	0	0
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	3	25	8	66.7	0	0	0	0	0	0
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTUDIE.	2	16.7	6	50	0	0	3	25	0	0
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	3	25	8	66.7	0	0	0	0	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: COMUNICACION		Area: MERCADOTECNIA		Total de cuestionarios: 11							
No. de Reac-tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1) MUY FAVORABLE		2) FAVORABLE		3) SIN DECISION		4) DESFAVORABLE		5) MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	3	25	5	41.5	1	8.3	2	16.7	0	0
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	1	8.3	8	66.7	0	0	2	16.7	0	0
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	0	0	4	33.3	1	8.3	5	41.7	1	8.3
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR MI TRABAJO.	4	33.3	4	33.3	1	8.3	2	16.7	0	0
22	LA COMUNICACION CON MI JEFE ES INADECUADA.										
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	1	8.3	5	41.7	0	0	5	41.7	0	0

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Factor: AMBIENTE LABORAL

Area: ADMINISTRATIVA

Total de cuestionarios: 67

No. de Reactivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		⁽¹⁾ MUY FAVORABLE		⁽²⁾ FAVORABLE		⁽³⁾ SIN DECISION		⁽⁴⁾ DESFAVORABLE		⁽⁵⁾ MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	EN ITA SE CUENTA CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES.	13	19.1	18	26.5	17	25	9	13.2	10	14.7
6	ITA PROPORCIONA EL EQUIPO QUE SE NECESITA.	15	22.1	27	39.7	9	13.2	10	14.7	6	8.8
9	TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON NUESTRO JEFE ESTAMOS A GUSTO CON EL.	21	30.9	21	30.9	10	14.7	10	14.7	5	7.4
10	ITA NO PROPORCIONA LAS INSTALACIONES NECESARIAS.	12	17.6	23	33.8	9	13.2	12	17.6	11	16.2
11	LAS PERSONAS HONESTAS NO PROGRESAN EN ITA.	25	36.8	20	29.4	13	19.1	4	5.9	5	7.4
16	LAS INSTALACIONES PARA EL TRABAJO SON APROPIADAS.	17	25	28	41.2	3	4.4	13	19.1	6	8.8
19	LOS QUE TRABAJAN EN ITA SE SIENTEN BIEN EN SU AREA DE TRABAJO.	11	16.2	24	35.3	24	35.3	5	7.4	3	4.4
20	EN MI DEPARTAMENTO MIS COMPANEROS TRATAN DE GANAR ASCENSOS A EXPENSAS DE LOS DIAS.	23	33.8	20	29.4	13	19.1	8	11.8	3	4.4
21	EN GENERAL LA INSTITUCION NO NOS TRATA BIEN.	20	29.4	24	35.3	5	7.4	7	10.3	11	16.2
23	LAS HORAS PARA INICIAR Y TERMINAR EL DIA SON INADECUADAS.	21	30.9	25	36.8	6	8.8	11	16.2	4	5.9

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
 (Frecuencia- Porcentaje)

Fg. 1er. FUENTE DE OPORTUNIDADES FUTURAS		Area: ADMINISTRATIVA				Total de Encuestados: 67					
No. de Respuesta	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		1 ^o MUY FAVORABLE		2 ^o FAVORABLE		3 ^o SIN DECISION		4 ^o DESFAVORABLE		5 ^o MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	SI YA NO TRABAJARA AQUI ME GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN ITA.	21	30.9	24	35.3	10	14.7	7	10.3	5	7.4
2	EN ITA EL PROGRESO INDIVIDUAL ES POR MERITOS PROPIOS.	26	38.2	18	26.5	10	14.7	9	13.2	4	5.9
3	EN ESTA INSTITUCION UNA PERSONA PUEDE ASCENDER SI SE ESFUERZA.	29	42.6	24	35.3	7	10.3	4	5.9	3	4.4
8	ITA BUSCA EXTERNAMENTE QUIEN CUBRA LOS BUENOS PUESTOS EN VEZ DE ASCENDER A SUS PROPIOS EMPLEADOS.	12	17.6	9	27.9	15	22.1	7	10.3	6	8.8
12	SI ITA SIGUE PROGRESANDO ESTOY SEGURO DE ALCANZAR EL EXITO JUNTO CON EL.	32	47.1	22	32.4	7	10.3	3	4.4	3	4.4
14	NO ME AGRADA MI TRABAJO	33	48.5	24	35.3	4	5.9	4	5.9	2	2.9
15	MI JEFE ME PERMITE PONER EN FRAC TICA MIS IDEAS Y ESO ME PRODUCE SATISFACCION.	20	29.4	26	38.2	3	4.4	11	16.2	7	10.3
18	MI TRABAJO ME DA LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS QUE ME GUSTAN.	31	45.6	25	36.8	1	1.5	8	11.8	2	2.9
24	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE ESTU- DIE.	15	22.1	28	41.2	5	7.4	11	16.2	10	14.7
25	ESTOY TRABAJANDO EN LO QUE TENGO EXPERIENCIA.	17	25	29	42.6	4	5.9	10	14.7	7	10.3

CONCENTRADO DE RESPUESTAS
(Frecuencia-Porcentaje)

Pregón: COMUNICACION		Área: ADMINISTRATIVA				Total de cuestionarios: 67					
No. de Resp- tivo	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA									
		MUY FAVORABLE		FAVORABLE		SIN DECISION		DESFAVORABLE		MUY DESFAVORABLE	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
4	A ITA NO LE INTERESA SABER LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN SOBRE EL.	21	30.9	24	35.3	12	17.6	6	8.8	4	5.9
7	EN ITA LOS JEFS TOMAN EN CUENTA MUCHAS BUENAS SUGERENCIAS.	9	13.2	25	36.8	13	19.1	11	16.2	9	13.2
13	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE RUMORES.	21	30.9	12	17.6	5	7.4	22	32.4	7	10.3
17	NUNCA SE QUIEN DEBE SUPERVISAR MI TRABAJO.	24	35.3	33	48.5	4	5.9	1	1.5	5	7.4
22	LA COMUNICACION COM MI JEFE ES INADECUADA.	22	32.4	23	33.8	5	7.4	10	14.7	7	10.3
26	LA FORMA COMO ME ENTERO DE LAS COSAS IMPORTANTES QUE SUCEDEN EN ITA ES A TRAVES DE MI JEFE.	12	17.6	21	30.9	4	5.9	23	33.8	7	10.3

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1983.
- 2.- Beckard Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1973.
- 3.- Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.
- 4.- Bustos de Ruiz, Olga L. Curso de Prácticas de tercer Nivel Social Unidimensional. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1980.
- 5.- Douglas N. Jackson. Inventario de la Personalidad.
- 6.- Fordyce, J.K. y Weill R. Métodos de desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, - 1976.
- 7.- Grados Espinosa Jaime. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Tomos I y II. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1985.

- 8.- Grados E. Jaime, Sánchez F. Elda. Test de Frases Incompletas.
- 9.- Kerlinger F. Investigación del Comportamiento. Ed. Interamericana, S.A. México, 1979.
- 10.- Laris Casillas Francisco J. Administración Integral. Ed. Oasis. México, 1975.
- 11.- Lawrence Siegel, Irving M. Lan. Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. CECSA. -- México, 1980.
- 12.- Margulies Newton, P. Raia Anthony. D.O. Valores, Procesos y Tecnología. Ed. Diana, México, 1983.
- 13.- Milton L. Blum, C. Naylor James. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas, México, 1977.
- 14.- Pardinás Felipe. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Siglo XXI, -- México, 1982.
- 15.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Primera Parte. Ed. Limusa. México, 1984.
- 16.- Shein E. Psicología de la Organización. Ed. Prentice/Hall Internacional. México, 1975.
- 17.- Sistema de Relaciones Laborales. Tomo 5, CENAPRO-ARMO. México, 1982.

- 18.- Slim Nacis M., Stethenes D.M. Desarrollo Organizacional como una estrategia de solución a los problemas de la Empresa Moderna. Tesis Profesional. - Universidad Iberoamericana. México, 1985.
- 19.- Soto Borga Miguel. El D.O. como técnica del Licenciado en Administración de Empresas. Tesis Profesional. Universidad Iberoamericana. México, 1975
- 20.- Torres Chávez Alvaro. Curso de Prácticas del Cuarto Nivel Social Multidimensional, Facultad de Psicología, UNAM. México, 1981.
- 21.- Wendell L. French. Cecil H. Bell. Ciencia de la -- Conducta para el Desarrollo Organizacional. Ed. -- Diana, México, 1979.
- 22.- Yañez E. Virginia. Diagnostico de Clima Organizacional en una empresa privada. Tesis Profesional- Facultad de Psicología, UNAM. México, 1983.