

138 24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

UN PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EDITORIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :

Uraga Peña Lucía H.

ASESOR DE TESIS: MTR. JAIME GRADOS ESPINOSA
Director de la Facultad: MTR. JAVIER URBINA SORIA

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE DE 1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO I.

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Antecedentes..... | 3 |
| a) Frederick W. Taylor..... | 3 |
| b) Henry Fayol y sus principios de generalidad..... | 7 |
| c) Elton Mayo (El movimiento de las relaciones humanas..... | 10 |
| d) Douglas Mc. Gregor (Las diversas teorías motivacio- nales)..... | 15 |
| e) Chris Argyris..... | 17 |
| f) Frederick Herzberg..... | 18 |
| g) Rensis Likert..... | 20 |
| h) Importancia de la Organización..... | 21 |
| i) Teoría Clásica..... | 23 |
| j) Teoría Neoclásica..... | 24 |
| k) Teoría Moderna o Contemporánea..... | 24 |

CAPITULO II.

| | |
|--|----|
| El desarrollo organizacional y sus orígenes..... | 26 |
| Características del D.O..... | 31 |
| Necesidades que lo determinan..... | 33 |
| Objetivos del D.O..... | 37 |
| Algunas consideraciones del D.O..... | 38 |
| Estrategias y Técnicas del D.O..... | 41 |
| Elementos integrantes del D.O..... | 45 |
| Teoría de los Sistemas..... | 45 |

CAPITULO III

| | |
|---|-----------|
| Antecedentes de la Empresa..... | 52 |
| Planteamiento del problema..... | 52 |
| Objetivos..... | 56 |
| Método | 56 |
| Procedimiento..... | 60 |
| Análisis de los resultados | 63 |

CAPITULO IV.

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Conclusiones | 65 |
| Anexos..... | 67 |
| Glosario de términos..... | 72 |
| Bibliografía..... | 85 |

I N T R O D U C C I O N

Debido al acelerado crecimiento alcanzado hasta ahora por las organizaciones tanto en sus niveles jerárquicos como en sus recursos humanos, - el cual hace difícil identificar y analizar claramente como se está dando su desarrollo.

Se ha escrito mucho sobre el desarrollo organizacional, y sus estrateias, pero son pocas las instituciones donde es llevado a la práctica - ya que es un estudio costoso, pero que realmente vale la pena. No profundizaré sobre este tema ya que en el presente trabajo se expone un capitulo completo acerca del D.O.

Aunque creo conveniente nombrar los tres puntos de vista teóricos - que han predominado en el estudio del comportamiento organizacional. Es - tas escuelas son las llamadas de la Administración científica, Relaciones Humanas y la de los Sistemas.

Cada una de estas escuelas es mencionada en el capítulo 1, se expone también la importancia de la organización así como también algo sobre estrutura organizacional.

En el capítulo dos se describe las características del desarrollo organizacional y todo lo que el conlleva, en el capítulo tres se describe - toda la secuencia de la investigación experimental desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones.

El desarrollo organizacional es pues una disciplina que nace en la ciencia de la conducta, que trata de perfeccionar las organizaciones por medio de los esfuerzos planeados sistemáticamente y de largo alcance enfocados sobre la cultura organizacional y sus manifestaciones humanas y sociales. De esto se deriva la presente investigación que es "Una propuesta de Desarrollo Organizacional en una Empresa Editorial", con el fin de proponer estrategias de cambio, por lo que se principio con un diagnóstico, que es la primera fase del D.O.

Las técnicas y las estrategias de que hace uso el D.O. para detectar y solucionar problemas que frecuentemente se presentan en las organizaciones, son diagnóstico, la intervención y el tercer elemento es el mantenimiento del proceso.

Dado que cumplir con los tres elementos del D.O. llevaría mucho tiempo y dinero y debido a que se cuenta con muy poco tiempo para la investigación sólo se realizó el primer paso, del cual se obtuvieron los resultados y conclusiones que se citan en este trabajo.

ANTECEDENTES

Antiguamente la Psicología era tomada como una rama de la Filosofía y la información de que se disponía se basaba en teorías de gabinete o simplemente era el resultado de una observación y una intuición más o menos sagaces. Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas del siglo XVII en adelante desviarón la atención científica de los problemas humanos, y no fué hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva Psicología Experimental a los problemas de la Industria. (8)

Uno de los pioneros en este campo fué Frederick W. Taylor.

A) FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

Debido a esta demanda organizativa que implica una administración racional de los recursos, surge Frederick Taylor, originando un concepto nuevo e integral de la administración enfocaba su estudio hacia la planeación y control de las actividades humanas en el trabajo. Postuló que la mejor manera de mejorar una organización era a través de la sistematización de las tareas, siguiendo así la teoría de la administración.

Una contribución de ésta teoría fuerón los resultados que se obtuvieron en la administración fabril, lo cual dió la posibilidad de generalizar esta administración al área de ventas, administración general y otras facetas de la empresa.

Trajo consigo una especialización adecuada de la maquinaria, del material y de los recursos humanos, estimuló el desarrollo de controles, rutinas y planeación.

El trabajador tuvo más oportunidades de desarrollar salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, un horario apropiado y una ampliación de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y ampliaciones de incentivos.

Taylor implantó el concepto de "investigación" en lugar del de "intuición" contribuyendo así a la experimentación y a la búsqueda de lo novedoso como elemento básico del enfoque administrativo, estimuló el uso de estándares en cada fase de la administración, destacando la necesidad de uniformar las operaciones y la calidad del producto, estableciendo una línea intermedia entre la administración y los trabajos.

Según la filosofía de Taylor el papel de la administración era significativamente distinto de la que tenía en el pasado. Lo que más le importaba era hacer de la administración una ciencia más que un enfoque individualista basado en reglas empíricas. Así estableció las nuevas responsabilidades de la administración de la siguiente manera.

- a) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano que reemplace a las viejas reglas y métodos.

- b) Seleccionar al trabajo adecuado y después entrenarlo y desarrollarlo, a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo y después se le entrenaba de la mejor manera que se podía.
- c) Cooperar con el potencial humano de tal manera, que se asegurara - que todo se hiciera de acuerdo con los principios científicos.
- d) Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

En las prácticas administrativas tuvo gran importancia Taylor, aún en nuestros días sigue influyendo ya que los principios básicos que él estableció son parte fundamental del pensamiento administrativo, particularmente en las fábricas y en las operaciones industriales.

La administración científica requería pues que los administradores - planearan, organizaran y controlaran el desarrollo del trabajo, ya que exigía un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos.

Taylor previó que los administradores se oponían a su nuevo enfoque - sin embargo pensaba que sus puntos de vista eran compatibles con los intereses de los trabajadores, más aún que los trabajadores se oponían a los - procedimientos para el estudio de tiempos y a la estandarización de cada - aspecto de su trabajo, ya que según su punto de vista eran tratados como -

máquinas y se les obligaba a operar de acuerdo a los principios mecanicistas, ignorando el aspecto humano, rechazando el sistema de incentivo de trabajo que requería que trabajarán con un alto nivel de rendimiento continuo, objetarón la distribución de los ahorros que eran resultados de la implantación de la administración científica porque en gran medida parecían beneficiar a la empresa más que a ellos mismos. Los líderes sindicales vieron en los principios de la administración científica de Taylor, una amenaza para ellos y para el crecimiento del movimiento obrero.

También aportó implícitamente ciertos conceptos sobre la administración y la organización que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general, proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptarán más tarde los teóricos del proceso administrativo, incluyendo una delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación y la organización, la organización funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo de los sistemas de incentivos para los trabajadores, los principios de administración por excepción y la especialización del trabajo.

Muchos de los conceptos de administración científica fueron similares a los que expuso Max Weber (1836) en su modelo burocrático, esto es particularmente cierto en cuanto al punto de vista de Taylor en el sentido de que la administración debe ser gobernada por reglas reales y procedimientos nacionales, decía "He tratado de señalar que el dictador anticuado no

tiene cabida bajo la administración científica ya que bajo ésta administración quién está al frente de la empresa debe sujetarse al igual que el trabajador a reglas y leyes, que se han desarrollado a través de cientos de experimentos y estándares que son justos".

Otro de los teóricos que contribuyó a ésta corriente humanista fué -- Henri Fayol y sus principios de generalidades.

B) HENRI FAYOL Y SUS PRINCIPIOS DE GENERALIDAD.

Fayol (1910) fué uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración, es conocido como el padre de la teoría administrativa, sus observaciones basadas en sus experiencias, en puestos de alto nivel, se publicaba por vez primera en 1916 con el título de Administración Industrielle et generale".

Este trabajo se tradujo al inglés, trece años más tarde y se difundió ampliamente en E.U. de Norteamérica hasta 1949. Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos que son:

Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Control; destacó que el proceso y los principios que él había desarrollado eran aplicables no solo a las nuevas empresas sino a las organizaciones gubernamentales, militares, religiosas y demás. Desarrolló una lista de principios que establecían los lineamientos para el administrador, los catorce principios --

de Fayol son:

1. **División del trabajo:** El principio de especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr mayor eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia.
3. **Disciplina:** Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la empresa, sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.
4. **Unidad de mando:** Un empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
5. **Unidad de Dirección:** Sólo debe haber una sola cabeza y un sólo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** El interés de un empleado o un grupo prevalece sobre los de la organización.
7. **Remuneración personal:** La compensación debe ser justa y en lo posi

ble debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.

8. **Centralización:** Este principio es esencial para la organización y es una consecuencia natural de la misma.
9. **Línea de Autoridad:** Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridades máximas hasta el nivel más bajo.
10. **Orden:** La organización debe proporcionar un lugar ordenado para ca da individuo, un lugar para cada quién y cada quién en su lugar.
11. **Equidad:** La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.
12. **Conservación del personal:** Se requiere para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.
13. **Iniciativa:** En todos los niveles de la estructura organizacional, el ahínco y el esfuerzo se complementan con la iniciativa.
14. **Espíritu de grupo:** Este principio destaca la conveniencia del trabajo de grupo y el mantenimiento de relaciones personales. (2)

Después de la segunda guerra mundial, y la considerable mejora de

las condiciones de trabajo; los trabajadores comienzan a exigir que el ambiente de trabajo atendiera alguna de las necesidades sociales además de sus necesidades normales de supervivencia y seguridad, lo cual originó en la gerencia, buscar estrategias para satisfacer estas demandas. De aquí surgen el enfoque en el cual se basa el movimiento de las relaciones humanas, donde el punto central estaba basado en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.(4)

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

C) ELTON MAYO (1924-1927).

Debido a que en el estudio inicial de Hawthorne, los expertos en eficiencia suponían que un aumento de iluminación daría como resultado una mayor producción. Se seleccionaron dos grupos de empleados, uno experimental o de ensayo que trabajaba con diversos grados de iluminación y un grupo control que trabajaba bajo condiciones normales de iluminación en la planta. Al aumentar la iluminación, la producción del grupo de ensayo se elevó como se esperaba sin embargo, contrariamente a lo previsto, la producción del grupo control también ascendía, sin ningún aumento de iluminación.

A consecuencia de ello, los expertos en eficiencia trataron de explicar éstos y otros sorprendentes resultados de pruebas y decidieron extender su investigación en Hawthorne pensaron que además de los cambios técnicos y físicos, debían explicarse algunos aspectos del comportamiento, de -

manera que pidieron ayuda a Mayo y sus compañeros.

De esta manera Mayo y sus colaboradores empezaron sus experimentos con un grupo de muchachas que armaban relés telefónicas y como los experimentos en eficiencia, los hombres de Harvard descubrieron resultados asombrosos en estos experimentos, y así se mejoraron las condiciones tales como periodos de descanso programados, almuerzos en grupos y semanas mas cortas de trabajo.

Debido al descontento de los resultados obtenidos, los investigadores decidieron quitarles todo a las muchachas, volviendo a las condiciones de trabajo idénticas a las que tenían. También como grupo ahora estaba participando en el funcionamiento y en el futuro de la compañía y no simplemente ejecutando tareas que no eran ni retadoras ni apreciadas.

Otro aspecto importante en las implicaciones de los estudios Hawthorne, señalaron que la administración necesitaba estudiar y entender las relaciones entre las personas. En estos estudios así como en muchos que siguieron, se encontró que el factor más importante que afecta la productividad de la organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollan en el empleo, no solo el salario y las condiciones de trabajo. (8)

Mayo descubrió que cuando los grupos informales se identificaban con la administración, como sucedió en Hawthorne gracias al programa de entre-

vistas, la productividad subía.

El aumento en la productividad, al parecer, refleja los sentimientos de competencia de los trabajadores: Un sentido de dominio sobre su empleo y su ambiente de trabajo.

Mayo descubrió también que cuando el grupo sentía que sus propios fines se oponían a los de la administración, como ocurría a menudo en situaciones en que los trabajadores eran estrechamente supervisados y en que no ejercían ningún control significativo sobre su trabajo o su medio, la productividad permanecía baja o incluso disminuía, estos resultados aclararon las grandes interrogantes que muchos administradores se hacían acerca de - porque algunos grupos parecían ser grandes productores en tanto que otros andaban cerca del mínimo de producción.

Estos descubrimientos facilitaron también a la administración a involucrar a los trabajadores en la planeación, la organización y el control de su propio trabajo, en un esfuerzo antes de comenzar el experimento.

Se esperaba con esto que este cambio radical tuviera un impacto psicológico sumamente negativo sobre las muchachas, y que disminuiría su producción pero en vez de ello, su producción tuvo un nuevo récord.

Las respuestas al incremento de la producción aún en tales condiciones fué, que no se encontraba la condición en los aspectos del experimento relativo a la producción, (cambios en las condiciones físicas de la planta) sino en los aspectos humanos, es decir, la atención que las muchachas sintieron de los investigadores para con ellas, les hizo sentir que eran importante para la compañía, considerándoseles además como miembro participante de un grupo de trabajo cohesivo y agradable.

Las relaciones que desarrollaron despertaron sentimientos de afiliación, competencia y de logro; Estas necesidades por tanto tiempo insatisfechas en el trabajo, habían sido ahora colmadas, las muchachas trabajaban más dura y eficientemente de lo que habían trabajado anteriormente.

Además de que habían descubierto un fenómeno importante, quisieron ampliar su investigación entrevistando a más de veinte mil empleados de todos los departamentos de la compañía.

Después de varias entrevistas el grupo de Mayo no pudo obtener la información necesaria de una entrevista con estructura de tipo pregunta-respuesta, ya que los trabajadores deseaban hablar libremente de lo que ellos consideraban importante; lo valioso de estas entrevistas fué que antes que nada, eran terapéuticas y con ello los trabajadores tuvieron la oportunidad de desahogar su pecho. El resultado fué un cambio completo de actitud; y ya que algunas de las sugerencias se estaban realizando, los trabajadores empezaron a sentir que la administración los consideraba importantes,

como individuo y por obtener su cooperación positiva.

Mayo vió en la formación de grupos informales una acusación contra toda una sociedad que trataba a los seres humanos como máquinas insensibles preocupados solo por su interés económico personal.

Trabajar en la industria norteamericana significaba humillarse; la ejecución de tareas rutinarias, tediosas y exageradamente simplificadas en un medio sobre el que no se tenía ningún control. Este medio negaba la satisfacción de las necesidades de estima y de autorrealización en el empleo. En su lugar se satisfacían únicamente las necesidades fisiológicas y de seguridad.

La carencia de medios para satisfacer otras necesidades conducía a la tensión, la angustia y la frustración en los trabajadores; Mayo llamó "anomia" a estos sentimientos de impotencia: La característica de esta situación era que los trabajadores se sentían poco importantes, confusos y desarraigados; víctimas de su medio, si bien era una creación de toda la sociedad en conjunto Mayo creía que su aplicación más extrema se concentraba en los medios industriales en donde la administración sostenía ciertos supuestos negativos acerca de la naturaleza del hombre.

Según Mayo, demasiados administradores daban por sentado que la sociedad consistía en una multitud de individuos desorganizados cuya única preocupación era el interés o la preservación personal.

También se creía que las personas estaban dominadas primordialmente por necesidades fisiológicas y de seguridad, y que deseaban ganar tanto -- dinero como pudieran con el menor trabajo posible.

Es por ello, que la administración funcionaba y organizaba el trabajo basándose fundamentalmente en que los trabajadores, en su conjunto eran una multitud despreciable, Mayo llamó a ésta suposición, la "Hipótesis de la chusma" deploró los sistemas autoritarios, encaminados únicamente al -- cumplimiento del trabajo.

Después de éstas las escuelas de las relaciones humanas, surgen --- otras corrientes que intentan explicar el por qué el individuo trabaja, las cuales son llamadas "teorías motivacionales"

LAS DIVERSAS TEORIAS MOTIVACIONALES: Teoría X y teoría Y.

D) DOUGLAS MC. GREGOR: Mc. Gregor en su teoría sostiene que la organización tradicionalmente ha sido representada con un efecto de pirámide -- que se encuentra en base a una estructura jefe-subordinado y en una centralización del proceso de la toma de decisiones y su control externo del trabajo, teniendo sus raíces en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana.

Mc. Gregor, en su teoría X supone que la mayoría de las personas preferían ser dirigidas, que no se interesan en asumir responsabilidades y --

que desean seguridad antes que nada, acompañada por la creencia de que las personas motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo. (14)

Acerca de la teoría X, dedujo que los supuestos de ésta acerca de la naturaleza del hombre, son generalmente imprecisos, y que los enfoques administrativos que surgen de éstos, no logran motivar a los individuos para que trabajen con el fin de lograr los fines organizacionales.

Según este autor la administración ejercida mediante la dirección y el control tal vez no tenga éxito, ya que constituye un método discutible para motivar a personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades de afiliación, estima y autorrealización están convirtiéndose en predominantes.

Su opinión con respecto a la administración planteaba la necesidad de prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Como resultado de esta opinión, Mc. Gregor desarrollo una teoría sustituta del comportamiento humano llamándola - Teoría Y, en la cual dá por sentado que las personas no son, por naturaleza, perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente; Ya que el trabajador convenientemente motivado puede lograr sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

Los administradores que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la teoría y usualmente no estructuran, controlan, ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados, sino que tratan de ayudar a -- sus empleados a madurar sometiéndolos progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez mas a su propio control.

Los empleados son capaces de alcanzar la satisfacción de sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización que en un medio de este tipo, es algo que a menudo siempre se descuida. (6)

Para continuar con esta corriente y poder determinar qué efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana, surge Chris Argyris, con su teoría de Inmadurez-Madurez que a continuación se describe.

E) CHRIS ARGYRIS (1920)

Argyris ha examinado organizaciones para determinar qué efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo. Afirma que en muchos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar. Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. Piensa además que estos conceptos de la organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana que son incalculables con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana.

El ve una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal como existen actualmente.

Argyris como Mc. Gregor, desafía a la administración para que proporcione un clima de trabajo en el que cada quién tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por éxito de la organización.

Esto lleva implícita la creencia de que el hombre puede ser fundamentalmente auto-dirigido y creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente y por lo tanto, la administración que se base en los principios de la teoría será más fructífera para el individuo y para la organización.(3)

Dar a las personas oportunidades de desarrollarse y madurar en el empleo les ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez las motiva y les permite usar en menor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Argyris afirma que el número de empleados cuya motivación puede mejorarse aumentando y elevando su personalidad, es mucho mayor de lo que sospecha la mayoría de los administradores.

F) FREDERICH HERZBERG. (1920-1930)

Desarrolla una teoría de la motivación en el trabajo, que tiene am--

plias implicaciones para la administración y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos. Herzberg recolectó datos sobre actitudes en el empleo a partir de los cuales pudieron deducirse presupuestos sobre el comportamiento humano.

Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha en su empleo no se preocupaba por el medio ambiente en que trabajaba y que cuando se sentían bien en su empleo era porque se sentían bien con el trabajo mismo.

Herzber llamó a la primera categoría de necesidades, factores higiénicos porque describen al ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo. A la segunda categoría la llamó Motivadores, porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

Afirma también que lo que realmente se necesita hacer en el trabajo es enriquecer el empleo, es decir, acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo.

Al subrayarse la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los del capital, son activos que requieren una administración adecuada, de estudios de investigación del comportamiento realizados en muchas organizaciones, se trató de implantar programas de estudio de cambios de organización en diversos medios industriales. Esto fué realizado por Rensis Likert, del cual hablaremos brevemente a continuación.

G) RENSIS LIKERT (1920-1930)

El objetivo de los estudios de Likert era ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la teoría X a los de la teoría Y, del formato de una nueva conducta inmadura al estímulo y desarrollo de una conducta madura, de subrayar solamente los factores higiénicos a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerlos.

Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del sistema 1 al sistema 4.

El sistema 1 pone énfasis en la organización de las tareas, es un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado, mientras que el sistema 4 es un estilo administrativo que se interesa primordialmente en las relaciones y se basa en el trabajo en equipo y en la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre estos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la teoría X y a la teoría Y.

Likert elaboró un instrumento que permite a los miembros clasificar su organización de acuerdo con su sistema administrativo, las características de este instrumento incluyen la dirección, la toma de decisiones, la interacción y la influencia, la fijación de objetivos y el proceso de control usados por la organización.

Usó también este instrumento para medir, no sólo lo que la persona cree que son las características actuales de su organización, sino también

para averiguar como le gustaría que fueran esas características.

La organización es el medio a través del cual la administración coor
dina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la misma.

Se hablará a continuación de qué es una organización y cuál es su im
portancia dentro de este estudio.

H) IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

Todas las personas se agrupan e interactúan, es decir, asisten a ciu
des o grupos sociales, de igual manera que asisten a centros de trabajo --
que de alguna u otra se rigen o constituyen por cierta organización; de --
aquí se describe a una organización como una unidad de trabajo que es gene
rada para satisfacer la necesidad surgida de la misma, que se encuentra in
tegrada por un conjunto estratificado de personas, recursos humanos, técni
cos y financieros, los cuales interactúan compartiendo una cultura coordi-
nada conscientemente en la realización de sus funciones, actividades y pro
cedimientos para lograr un fin común.(2)

Es decir que una organización es una unidad social o agrupación huma
na constituida deliberadamente para alcanzar fines específicos coordina-
do adecuadamente las actividades de un cierto número de personas lo cual -
hará que lleguen a dicho fin. A éste tipo de organización podría denominarse
sele organización laboral siempre y cuando, se encuentre constituida por -
grupos, los cuales van a desarrollar sus propias políticas, valores, nor-
mas y relaciones sociales de convivir y trabajar en conjunto. Con ello surti

gen también redes complejas de relaciones sociales y estructuras informales de situaciones dentro de los grupos y en ellos, los cuales se verán influenciados por las características de las diferentes personas, aptitudes y su voluntad de ayudar a los demás y también la forma de conformarse con las normas del grupo.

La organización es pues, la interacción de tres aspectos: Tecnológicos, sociales y estructurales (13)

En los aspectos tecnológicos además de que se involucra el equipo y el material, se tienen en cuenta las tareas y procedimientos de trabajo; - en los procesos sociales se conjuntan entre otros, el liderazgo, la comunación. La toma de decisiones, la adaptabilidad al cambio interno y externo; en los aspectos estructurales se tienen la líneas de autoridad, organigrama, políticas, normas, tareas y procedimientos de trabajo.

Así pues en estas organizaciones laborales, se tienen definidos sus límites o fronteras que permiten identificarlas como entidades específicas, pero inmediatamente de estas fronteras está el medio ambiente que esta compuesto de sistemas y subsistemas en los cuales interactúa la organización con menor y mayor frecuencia e intensidad.

Por lo que se puede mencionar que toda organización laboral se encuentra en constante cambio (interno y externo), en donde la sobrevivencia de ella y de sus miembros, esta mutuamente condicionada.

Estos cambios son propiciados por el desarrollo interno que corresponden a sus integrantes estructurales y por las exigencias de sobrevivencia en el ambiente en donde actúa y para quien actúa.

Visto así, la organización es pues un sistema que sobrevive por la capacidad de adaptación al ambiente o contexto, por el logro de sus objetivos y por la interacción de sus integrantes estructurales internos.

Ahora a continuación trataremos de abordar un poco acerca de algunas teorías sobre la organización que generalmente se reconocen como, La teoría Clásica, Teoría Neoclásica y la Moderna o Contemporánea.

TEORIA CLASICA. Esta teoría es la forma más antigua que se reconoce sobre la teoría de la organización, postula una estructura formal de organización; sus principales conceptos implicaban la existencia de una burocracia altamente estructurada donde la autoridad estaba basada en el puesto, la puesta en práctica de la administración científica (a través de la cual el trabajador obtiene mayor retribución económica mediante una mayor productividad) y la teoría administrativa (principios amplios a los niveles superiores de la administración general).

F.W. Taylor fue un teórico clásico y algunas personas lo consideran el fundador de la administración científica, postuló el concepto de que los salarios más elevados propiciaban mayores niveles de productividad y por ello mayores ingresos para los empleados.

Existe otra teoría que contrasta con la teoría clásica, que se llama teoría neoclásica, que brevemente se describirá a continuación.

TEORIA NEOCLASICA. En contraste con la teoría clásica que ignora al elemento humano, ésta teoría refleja las influencias de los conductistas y de la revolución industrial; rechaza aquellas teorías que indican que un aumento en el pago, es en sí un estímulo suficiente para optimizar la productividad y reconocer a la empresa como un sistema en el cual algunos factores (como el orgullo y la satisfacción del trabajo propio, condiciones o relaciones placenteras de trabajo, sentimientos de pertenecer y contribuir a la organización), tenía efecto favorable y notable sobre la continuidad de la eficiencia en la empresa.

Básicamente los modelos neoclásicos ponen a las relaciones humanas a la par de la productividad.

Para nivelar los contrastes de las teorías clásica y neoclásica surge otra teoría que viene a integrarlas y tomar algo de cada una, esta teoría es llamada teoría Moderna o Contemporánea.

TEORIA MODERNA O CONTEMPORANEA. Básicamente es una teoría de generalización que asume a las anteriores y combina pensamientos tanto clásico como neoclásico, visualiza a la organización como un sistema integral que tiene elementos característicos, es decir, personas, relaciones formales e informales, un ambiente físico, metas y una red de comunicación; afirma -- además que un cambio en una de sus partes afecta a la operación de otras.

Esta teoría ya vislumbra un enfoque muy moderno del cual hablaremos ampliamente y que es llamado desarrollo organizacional.

CAPITULO II

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS ORIGENES

CARACTERISTICAS DEL D.O.

NECESIDADES QUE LO DETERMINAN

OBJETIVOS DEL D.O.

ALGUNAS CONSIDERACIONES

ESTRATEGIAS Y TECNICAS DEL D.O.

ELEMENTOS INTEGRANTES DEL D.O

TEORIA DE LOS SISTEMAS.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS ORIGENES.

Muchas de las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos, existen características que son afines a la organización de nuestro medio como son: La división del trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías, las relaciones de autoridad, el conjunto de normas y reglas formalizadas.

La organización implica una estructura la cual es la base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas, de esta manera una empresa puede funcionar como unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

Ya que se ha establecido la estructura de la organización, se deben definir claramente el área y subáreas, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

Cuando los talentos individuales contribuyen al crecimiento de la organización, la buena administración también permite que los empleados crezcan en la empresa de acuerdo a sus capacidades individuales además de que cuando a los trabajadores se les hace sentir que son simplemente peones de tablero, se les reduce su ánimo y su eficiencia en el trabajo; la empresa gana los beneficios de ese bienestar que el trabajador le manifiesta al sentirse como alguien que crece con la organización y para ella; y si además de esto se le añade adecuada fluidez de comunicación, con el flujo uni

forme y en dos sentidos (de administración hacia empleados y viceversa) se asegura el funcionamiento eficiente a través de retroalimentación, para -- llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Existe una característica fundamental de la estructura de la organización la cual establece y fundamenta a cualquier otra estructura.

La tarea y tecnología, se refieren a la maquinaria, instrumentos, -- utensilios de trabajo, con los cuales se van a realizar las tareas de trabajo. El elemento social es el ser humano con sus intereses, aptitudes, co nocimientos, valores, creencias, etc.

Con estos elementos en una organización siempre existe una interde-- pendencia esencial. Buckley (1967) afirma que una organización no es un -- sistema mecánico, donde se puede alterar una parte sin repercutir en las - otras, sino que es un sistema organizacional que comparte con el sistema - biológico la propiedad de una parte causa impacto en las otras. (5)

El cambio puede ser natural o espontáneo, o deliberado y planeado, - el principio de selección deliberada tiene por objeto demostrar que las or ganizaciones que consiguen dominar son las que saben seleccionar y adaptar para su uso, las características más destacadas dentro de su propio grupo y de la competencia.

De la definición que se planteó acerca de la organización en la cual se explica que la administración coordina los esfuerzos de los empleados -

para lograr los objetivos de la organización, se deriva que tal situación obligó a buscar un enfoque integrado que permitiera comprender a la organización, a su sistema de tareas al sistema administrativo como un todo - integrado, buscando con ello un enfoque que pudiera dar respuesta al cambio para así poder continuar dentro de un contexto institucional y organizacional de la sociedad.

Este enfoque que tiene como característica principal la integración es llamado Desarrollo Organizacional.

Se dice entonces que el desarrollo organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, es decir, una estrategia educacional completa cuyo objetivo es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones a fin de que ellas, puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados, servicios, retos y a la enorme aceleración del propio cambio.

El desarrollo organizacional es como una serie de conceptos de diversa índole relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. (11)

Así se puede considerar al D.O. como una filosofía ya que básicamente es una forma de pensar, interpretar y actuar dentro de un contexto institucional y organizacional de la sociedad.

Debido a que las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macro-sistema el cual realiza transformaciones rápidas, de ahí que para que dichos organismos sobrevivan deben adaptarse a esas metamorfosis que continuamente se está presentando.

Para que tal cambio no suceda de forma desordenada, se plantea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. La planeación y el control constituyen básicamente el desarrollo organizacional.

Existen algunos conceptos de D.O. los cuales nos amplían más acerca de sus orígenes.

Como teoría de la organización, es un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones, que intentan definir en que consiste una organización, como está constituida, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran entre sí. (12)

Como conjunto de estrategias de mejoramiento, lo que se pretende en D.O es preparar a la organización para que independientemente, busque la constante renovación con asesoría de agentes de cambio, que al principio pueden ser externos y posteriormente tomen ese papel el personal ejecutivo y personal staff de la organización.

Como sistema de diagnóstico de la organización, el D.O. ha propuesto un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten analizar la situación actual de la organización con el objetivo de detectar cómo y con qué aspec

tos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de su funcionamiento (12)

Como filosofía de la organización, es un conjunto de ideas que intentan ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interrelación que existe entre los motivos del individuo y la organización. (12)

El D.O. como campo de investigación y de acción es nuevo relativamente, tiene aproximadamente quince años y aún se encuentra en su origen, por lo que su personalidad como proceso de intervención social no está completamente desarrollado, no están tampoco cerca la resolución de sus problemas tan fácilmente; aunque mantiene la promesa de desarrollar el verdadero conocimiento que hacía falta en nuestra sociedad post-industrial.

Esta técnica utiliza básicamente el enfoque interdisciplinario, es decir conjunta a los elementos de varias ciencias, que en forma conjunta y estructural, conllevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos -- han creado, especialmente cuando se deja a un lado al hombre, como ser humano cultural que es.

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El doctor Sergio Olivera Díaz expone las siguientes características - que debe contener el D.O.

El D. O. se realiza bajo una perspectiva de cambio, intencional y de liberado.

Es un proceso de desarrollo integral, no es posible disociar un sistema cuya eficiencia estriba en la misma unidad de sus partes.

El D. O. es básicamente una estrategia educativa, cualquier modificación que se haga dentro de una organización humana, implica cambiar las -- creencias, las actitudes y los valores de la comunidad de trabajo. No es -- un proceso que se realice de manera automática sino, por el contrario, exige de una estrategia educativa sumamente complicada; ya que lo que se pretende modificar es el comportamiento y la forma de vida de los seres humanos. el nivel de intervención puede ser más o menos profundo, y va desde -- un simple cambio superficial de conducta, a raíz de un nuevo método de trabajo, hasta una penetración más profunda en las motivaciones y en la es -- tructura emotiva del personal. (12)

El D. O. constituye una nueva filosofía gerencial, la cual se inspira en el ideal de contar con organizaciones más humanas y más democráticas, pero no bajo un enfoque demagógico o sentimental sino porque en verdad las gerencias están convencidas de que la democracia es y puede ser un sistema social más eficiente que el que hemos venido acostumbrando.

Con base en el sistema insumo producto o mejor dicho en la teoría -- del Sistema Abierto, se bosquejarán en seguida las características básicas del sistema D.O.

Según Bennis Warren G. el D.O. tiene siete características básicas - de desarrollo, que son:

1. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

2. Los cambios que buscan están ligados directamente a la existencia o demanda que la organización intente satisfacer.

3. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

4. Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes externos).

5. Implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente "colaboración" es una palabra difícil de definir con precisión, pero implica confianza mutua, de terminación conjunta de metas, y medios y alto grado de influencia recíproca.

6. Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas - en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes; lo más --

frecuente es que los agentes de cambio crean que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

7. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Veamos ahora cuáles son las necesidades que podría determinar en una organización un trabajo de D.O.

NECESIDADES QUE DETERMINAN UN ESTUDIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existen algunas razones o necesidades que determinan un D.O a continuación se numeran algunas.

La búsqueda de una fuerza de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento general más humanista.

El poder lograr una integración de un grupo de vendedores especializados o de algún equipo de producción altamente tecnificado.

La preocupación de recuperar la condición de competencia de un mercado determinado, que pueda presentar una base establecida para la organización. Para él cual la empresa no previó el crecimiento humano, encontrándose se incapacitado para abordarlo adecuadamente después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de conflictos interpersonales.

Cuando se requiere de la solución de problemas de actitudes respecto a los diferentes niveles jerárquicos, es decir conflictos intergrupales e-

Intragrupales de una organización, cuando existe una "imagen distorsionada" de un grupo clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.

Siendo el D.O. un proceso 'sui generis' las estrategias metodológicas y estilos de intervención de los más notables profesionales en este cambio varían mucho y dependen en gran medida de las disciplinas básicas estudiadas y de sus experiencias para cada organización sin embargo pueden delinearse algunos de sus pasos principales.

a) Se determina la necesidad de solución de un problema.

b) Los niveles directivos o algún asesor interno o externo se percatan del problema y proceden a detectarlo y diferenciarlo (ayudándose de la observación directa hasta los cuestionarios o entrevistas).

c) Decisión de medidas correctivas, pudiendo entonces procederse a la elaboración de un programa para aplicar medidas correctivas.

d) Trazo del plan de solución del problema, esta es una forma muy general de la esquematización de pasos para implantar un D.O.

El d.O. esencialmente es un proceso de cambio planificado que incluye la cultura, y que consiste en dos fases:

1. Diagnóstico

2. Intervención.

El desarrollo organización se inicia con un diagnóstico de la cultura actual de la organización, esto es, se realiza una identificación de las normas, procedimientos y ambiente en general de la organización, es de

cir como proceso de identificación adquiere mayor carácter de diagnóstico cuando inmediatamente se realiza una distinción entre normas de comportamiento, procedimientos, etc. que parecen facilitar los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos, de igual forma satisfacen las necesidades de sus miembros, y aquellas que no facilitan los esfuerzos para alcanzar objetivos.

Después de la fase de diagnóstico, se planifican las intervenciones para cambiar aquellas normas que se consideran constituyen barreras para el funcionamiento eficaz de los individuos dentro y con la organización.

A través del tiempo se ha visto que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional, sino que existe la necesidad de estrategias de mas largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistema de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos de la organización previsibles e imprevisibles para años futuros.

Solamente en los últimos años, el desarrollo, organizacional se ha difundido de forma general. ha sido adoptado principalmente por los especialistas de la industria, familiarizándose con las versiones modernas de entrenamiento en relaciones humanas, tal como en el entrenamiento de sensibilización.

A causa de esa asociación el término está en peligro de convertirse en sinónimo de ciertos métodos educacionales.

Las intervenciones de D.O. son conjuntos de trabajos estructurados o planificados, en los que las unidades organizacionales; individuos o grupos, emprenden una tarea cuyo objetivo es relacionarse directa o indirectamente con mejoras organizacionales. Las intervenciones constituyen el impulso activo del D.O hacen que se realicen las cosas y son "todo aquello que esta sucediendo", una parte especial de casi todas las intervenciones de D.O. radica en formular planes de actuación, llevar estas a cabo y evaluar las consecuencias de la acción.

Tambien se tiene la elaboración de planes despues de una fase de diagnóstico, es decir la planeación cuyo objetivo especifico es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.

El mantener el proceso tiene como finalidad, conquistar varios objetivos; mular el autoanálisis y la autorreflexión, como medio de autoperfeccionismo; modelar los principios de investigación de la actuación relativa a la determinación de objetivos sumados a los circuitos de retroinformación de datos, para encauzar y valorar las actuaciones; trabajar para asegurar el dominio de las intervenciones y en todo el programa de parte de los miembros de la organización, modelar la aptitud para descubrir y enfrentarse a problemas y oprtunidades en el medio ambiente interno y externo, poner a prueba la eficiencia de las intervenciones, utilizando para ello la retroinformación proveniente del sistema, poner a prueba la aplicación del programa a lo que necesite la organización, cersiorarse de que

las intervenciones se hagan oportunamente y asegurarse que las consecuencias intencionales, no obstaculizarán los objetivos de D.O.

Como todo enfoque el D.O. tiene sus objetivos a continuación se describirán.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El objetivo principal del D.O es forjar y establecer un clima abierto para la solución de problemas, para confrontar tanto a los de un grupo como los que surgen entre grupos, en oposición a las actitudes de -- "esconder bajo la alfombra" o simplemente "suavizar las cosas".

Crear confianza entre los individuos y grupos de la organización y - entre los diferentes niveles de jerarquías.

Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organi zación en todo el personal. Aumentar la colaboración entre las personas y grupos interdependientes en lugar de promover la competencia.

También busca establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cerca del fondo de información y origen del problema como sea posible, en lugar de concentrar la responsabilidad en un sólo nivel de la jerarquía.

Tiene que promover el autocontrol y la autodirección en el personal de la organización, para crear condiciones para que los conflictos y solu-

ciones se hagan visibles y puedan ser manejados. Ayuda a los jefes a dirigir de acuerdo con los objetivos mas importantes y no con base en prácticas pasadas o en objetivos trascendentes.

Hace conciente el "proceso de grupo" y sus consecuencias en la actuación, es decir ayudar a las personas a ver claramente lo que sucede a los miembros del grupo, cuando se trabaja en conjunto en algunas tareas, por ejemplo. comunicación, influencia, sentimientos, tipos de liderazgo y disputa. relaciones intergrupales como se manejan los conflictos.

Beckard, menciona algunas necesidades que puede subsanar el D.O. como estilos gerenciales, mejoramientos del ambiente de la organización, necesidad de cambiar las normas culturales, cambios de estructura de papeles, mejorar la colaboración entre grupos de trabajo, establecer un sistema de comunicación abierto, mejorar las formas de planeación, cambiar la motivación del personal y adaptar la organización a nuevas situaciones.

ALGUNAS CONSIDERACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En primer lugar el D.O. se realiza bajo la perspectiva de cambio intencional y deliberado, partiendo de las necesidades de la organización en la que va a ser aplicado, y de que no existe forma única de aplicación en las diferentes organizaciones.

Tampoco se trata de cambios anárquicos y caprichosos que no tendrán sentido, sino se trata mas bien de encontrar fórmulas adecuadas para promover la organización actual, hacia un mejor estado de desarrollo.

Además de que cada institución deberá ajustar su organización de acuerdo con sus necesidades, como si se tratara de un traje hecho a la medida, se deberán examinar también todas aquellas variables ambientales e internas que puedan inducir cambios en su estructura, pero siempre orientados hacia una finalidad particular y concreta que en sí constituya una superación de los logros ya alcanzados.

Básandose en el principio de que existe una interdependencia esencial entre los elementos de la organización, entre las estructuras y las personas, no es posible disociar un sistema cuya eficiencia estriba en la misma unidad de sus partes, se tiene pues que el D.O. es un proceso de desarrollo integral.

Desde el punto de vista de que el D.O. es básicamente una estrategia educativa, cualquier modificación que se emprende dentro de una organización humana implica cambiar las creencias, las actitudes y valores de la comunidad de trabajo, aunque no es un proceso que se realiza de forma automática, sino que exige de una estrategia educativa sumamente complicada, ya que lo que se pretende es modificar el comportamiento y la forma de vida de las personas implicadas en el desarrollo.

De la misma manera que existen objetivos del D.O. se presentan también algunas limitaciones para poder llevar a cabo dicha estrategia ennumeraremos algunas:

1. No es funcional cuando la organización no esta lista para ello.
2. Si no se sustenta en una base de apoyo, no funciona.
3. Si existen presiones en el ambiente no se podrá sostener.
4. No puede cambiar los valores y conflictos basicos de las personalidades.
5. Hasta la fecha se confunde con un simple entrenamiento en las relaciones humanas.
6. Existen ocasiones en que no toma en cuenta el poder y la influencia política.
7. Lo mas importante es que aún no se sabe cómo entrenar a la gente a ser mas tolerante con la ambigüedad mas comprometida a aprender y tomar con tranquilidad los cambios.

De igual manera existen valores subyacentes relativos a la naturaleza del hombre y su trabajo en el ambiente organizacional que ejerce poderosa influencia sobre el proceso y la tecnología para desarrollar organizaciones mas plenamente. Estos valores se describen de la manera siguiente:

Proporcionar oportunidades a la gente de funcionar como seres humanos en vez de recursos en el proceso de productividad.

Dar oportunidad no solamente a cada miembro de la organización sino también de la organización en sí para desarrollar en toda su potencialidad.

La búsqueda de aumento de la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

Tratar de crear un ambiente que posibilite encontrar un trabajo estimulante y con retos.

Proporcionar oportunidades a las personas dentro de la organización para influir en la manera en la cual ellos se relacionan con el trabajo, con la organización y con el medio ambiente.

Se debe de tratar a cada ser humano como a una persona con necesidades, de las cuales todas son importantes en su trabajo y en su vida.

ESTRATEGIAS Y TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A las personas que se ocupan del desarrollo organizacional como es fuerza planeado en la totalidad de la organización, para incrementar su efectividad y salud, reciben el nombre de "agente de cambio", aunque en estricto rigor, todo jefe con su facultad de modificar algún aspecto o situación de la organización juega el papel de agente de cambio.

El papel fundamental del agente de cambio es el de ayudar al mejoramiento de los procesos sociales de la organización como sistema social, para ello reúne a la teoría y la técnica de las ciencias de la conducta, -- principalmente la psicología social, la psicología y la antropología.

En las primeras fases del D.O. se destacan un diagnóstico de los problemas. En esta fase se recolectan datos por medio de entrevistas personales, encuestas y observaciones directas en varios niveles, de la institución; de ahí se dá el suministro de los resultados a pequeños grupos de los ejecutivos que proporcionan datos.

El objetivo principal es el de lograr tener conciencia de la gama de carácter de los problemas según se perciba por las personas en la organización y proporcionar la base de una decisión concerniente a que problema deben ser resueltos primero y quienes deben intervenir en resolverlos.

Una vez logrado este acuerdo pueden emplearse varios modelos de intervenciones. Para implementar el D.O. se requiere que en cada organización se elaboren modelos específicos y se programen estrategias para cada caso, dependiendo de las condiciones y de los problemas objetivos.

En todo caso, el agente de cambio establece y facilita las condiciones y los requisitos necesarios para efectuar el cambio planeado, prevale-

ce el criterio de que el agente de cambio tiene el papel fundamental de -- ayudar a que la organización crezca y se desarrolle con sus propios recur - sos humanos. Que el planteamiento del diagnóstico de la organización y la - proyección del mejoramiento surjan de las personas involucradas en el cam - bio y que ellas mismas lo lleven a cabo, lo evalúen y lo critiquen, todo és to siempre con la ayuda del agente de cambio.

Existen algunas técnicas que emplean el D.O.; En primer término todas aquellas técnicas tradicionales que han demostrado su utilidad para anali - zar y evaluar las estrategias de la organización son:

- a. Análisis de funciones.
- b. departamentalización básica.
- c. Cuadro de distribución de actividades.
- d. diagrama de flujos.
- e. análisis de puestos.
- f. Auditoría de organización.
- g. Diseño de organigramas
- h. Manuales de organización.
- i. Estudios de costo de la organización.

En segundo lugar, existen técnicas de planeación y desarrollo de re - cursos humanos, de aquí se deriva la estrecha relación que existe entre - las estructuras de organización y los recursos humanos necesarios para lo - grar alcanzar los objetivos deseados.

Si se ha aceptado que las estructuras deben renovarse, con mayor razón el elemento humano deberá irse desarrollando armónicamente, en función de las existencias que nos plantean los cambios ambientales.

Las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección, entrenamiento y capacitación vienen a complementarse entonces con aquellas que es tan mas directamente ligadas a la planeación y desarrollo de recursos humanos como son:

- Los inventarios de habilidades.
- La composición de la mano de obra
- Los inventarios de personal
- La evaluación de la eficiencia
- Los sistemas de información personal
- Auditorías de recursos humanos
- Rotación, planes de trabajo
- Perfiles psicológicos de puestos.

ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente de cambio, la implementación de un programa de D.O. exige poner atención en tres pasos que son llamados elementos integrantes del D.O.

El primero es Diagnóstico, el cual representa una recopilación incesante de datos acerca del sistema con atención a la totalidad del mismo, a sus subsistemas y a los procedimientos. es en sí una imagen específica del problema a la cual se llega a través de un conocimiento en base a entrevistas o cuestionarios o una simple observación.

Al hablar de Sistema, nos estamos refiriendo a "una organización - de partes interrelacionadas, y cuando el sistema es multipersonal, esas partes pueden ser distintos tipos de subunidades, individuos, roles, grupos, organizaciones y comunidades (18)

Para profundizar un poco más, se describirá brevemente acerca de la teoría de los sistemas.

TEORIA DE LOS SISTEMAS.

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

La teoría tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, aunque el enfoque moderno lo considera un sistema abierto, en interacción con su ambiente.

La aplicación del enfoque de sistemas ha tenido significación particular para las ciencias sociales. Todos los aspectos sociales forman un todo relacionado, pudiéndose así entender mejor a la sociedad como a un sistema interconectado.

Este enfoque de sistemas también ha sido adoptado por los psicólogos sociales como una base para el estudio de las organizaciones.

Katz y Kahn (1977), argumentan que el enfoque psicosocial ha sido ignorado y no ha sido manejado adecuadamente, de acuerdo con la estructura y la organización social, por lo cual emplean conceptos de sistemas para desarrollar un sistema integrado.

Los sistemas se pueden considerar como: Cerrados y Abiertos, en interacción con su medio ambiente. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecánicos.

Las teorías sobre administración, tradicionalmente fueron tomadas primero como sistemas cerrados, por lo cual se concentraban únicamente en la operación interna de la organización. Se consideraba a la organización como suficiente e independiente, de tal manera, que sus problemas podían

analizarse en términos de su estructura interna, tareas, y relaciones formales, sin hacer referencia al medio externo.

Una característica de todos los sistemas cerrados es que tienen de manera inherente a moverse hacia el equilibrio estático y entropía.

El sistema abierto está en interacción continua con su medio lo---grando así un "estado estable" o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía.

Dentro del enfoque de sistema integral sobre las organizaciones se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas.

De lo anterior se puede concluir que una organización laboral o de trabajo es un sistema abierto, en el cual existe una constante interacción en dos niveles; por un lado el medio ambiente externo con la organización y por el otro, las relaciones e influencias dentro de la propia organización. Es decir que se encuentra influido e influye al medio ambiente que le rodea.

Así pues dichas organizaciones laborales o sistemas, tienen definidos sus límites o fronteras que permiten identificarlas como entidades específicas pero inmediatamente de esas fronteras está el medio ambiente: constituido por el conjunto de sistemas y subsistemas en los cuales interactúa la organización con mayor o menor grado, frecuencia e intensidad.

Dicho intercambio entre la organización, los sistemas y subsistemas en que se encuentra inmersa es concebido no como una simple interacción pasiva entre la organización y medio ambiente, sino que se considera fundamentalmente dinámico (como el hombre) para la sobrevivencia, funcionamiento y su posible transformación.

Considerando a la organización como un sistema abierto, se le da un enfoque de un "todo" en el que sus partes se influyen constantemente de tal manera que al ser modificado alguno de sus elementos, los demás se verán -- afectados, en menor o mayor grado de importancia.

Para fines del presente estudio se tendrá presente que todas las - organizaciones laborales se encuentran ante constantes cambios tanto internos como externos, en donde la sobrevivencia de la organización como la de los miembros que la forman, se encuentra mutuamente condicionados.

En resumen, se considera que un sistema es la interrelación determinada y recíproca de todas las partes de una organización sea cual fuere la estructura particular en que se manifiesten estas relaciones, donde la cualidad de un sistema es la interdependencia de las partes que la integran.

El segundo elemento integrante del D.O. es la intervención, la cual comprende el trabajo de los agentes de cambio y sistemas receptores, destinados a mejorar el funcionamiento de la organización.

Y finalmente existe un tercer elemento integrante del D.O. que es el

Mantenimiento del Proceso, el cual abarca los trabajos encaminados a orientar y controlar el proceso de todo el D.O.

Para iniciar con el Diagnóstico, en todo programa de D.O se revisará primeramente un aspecto u elemento llamado Modelo real de la organización, es decir la situación real en la que en ese momento se encuentra cierta organización, con el objeto de formar una lista exacta de cosas, tal y como realmente son, es decir que cosa es, y en segundo lugar conocer las consecuencias u efectos de las actuaciones.

Después del diagnóstico como elemento integrante del D.O. es el de Estructura; la cual se define en general, como el ensamblaje de una construcción, relativamente duradera de las partes de un todo.

Para definir con mayor exactitud la estructura de una organización--basta a menudo considerar a la estructura todo cuanto tenga una duración que se acomode a las intenciones de los dirigentes, entre estos elementos--estructurales figuran: La división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en general lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante--reglas y ordenanzas.

Esta orientación programática no coincide exactamente, desde luego, con la ordenación de los modos de proceder y las actividades que rigen de hecho a la organización.

Es decir, por una parte siempre hay reglas que no se cumplen o se -

cumplen a medias, de otra parte, en toda organización hay relaciones y modos de proceder que no han sido reglamentados.

Dentro de la estructura de cualquier empresa se encuentran las reglas rígidas que regulan la interacción entre los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales, estas reglas son conocidas con el nombre de "normas", que generalmente conllevan a una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violan o las adoptan.

La cultura es otra parte importante dentro de la estructura de una organización, es en general muy fluctuante porque los valores no son sólidos, la ideología no se encuentra definida, se encuentran diferentes tipos de religiones, etc. que en determinado momento influye en sus integrantes.

En resumen se define a la Cultura como: Aquellas normas prevaletentes en situaciones, actuaciones recíprocas, reglas, sentimientos (inclusive emociones), creencias, actitudes, principios y productos que proporcionan ciertas pautas de conducta. (11)

Las actitudes también se incluyen dentro de la estructura, estas como lo establece Thurstone son "el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico", constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio, un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos.

La actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida a nivel verbal por los índices de las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones por los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc.

Las opiniones, son una suposición sobre la información que se recibe del medio ambiente, una sospecha basada en indicios, no en pruebas, -- una suposición, una interpretación sin suficiente comprobación.

La estructura es pues la integración de las políticas, normas, cultura, creencias, actitudes y opiniones que darán el funcionamiento adecuado o inadecuadamente a una organización.

CAPITULO III

METODOLOGIA

1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

2) METODO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.2. DESCRIPCION DEL UNIVERSO

2.3. CLASIFICACION DE SUBSISTEMAS

2.4. PROCEDIMIENTOS

2.5. APLICACION DEL INSTRUMENTO

3) ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

METODOLOGIA.

El tipo de investigación que se realizó en el presente estudio fué, un estudio de campo, de tipo exploratorio, el cual permitió conocer los hechos y actitudes de la organización en general.

1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.

Debido al acelerado crecimiento alcanzado hasta ahora por las organizaciones tanto en sus niveles jerárquicos como en sus recursos humanos, el cual hace difícil identificar y analizar claramente como se esta dando su desarrollo, se propone realizar un D.O. diagnóstico Organizacional en - una empresa Editorial, teniendo como base que el diagnóstico es la primera fase para llevar a cabo un D.O. en el cual se plantea que éste es una res - puesta al cambio, es decir, una estrategia educacional completa, cuyo obje - tivo es el de cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de la organización a fin de que ellas, puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados, servicios, retos y a la enorme aceleración del propio cambio, de aquí la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional para con ello - poder plantear estrategias de cambio.

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Esta empresa fué fundada en 1954, con el firme propósito de proyec - tar a la industria editorial en México.

Tiene un horario laboral que abarca de 8 de la mañana a 5 de la tarde con un segundo turno de 4 de la tarde a 11 de la noche, para los talleres determinando la empresa, cuales trabajadores quedan sujetos a los horarios indicados.

La estructura general de la empresa se encuentra de la siguiente manera:

1. Dirección General
2. Dirección administrativa
 - Contabilidad
 - Derechos de autor
 - Departamento de personal
 - Servicios generales.
3. Dirección Financiera
 - Caja general
 - compras
 - Crédito y Cobranzas
 - Procesamiento de datos
4. Dirección Editorial.
 - Almacén.
 - Departamento de Editorial
 - Sección de pedidos
 - Departamento de presentación
 - Departamento de promoción

Departamento de publicidad y diseño

Departamento de revisión

Departamento de Ventas.

5. Dirección de Producción

Depto. de fotocopiado.

Corrección, Formación, fotografía, fotoformación, transporte
offset y encuadernación.

Las principales metas de la empresa son:

1. buscar la integración de sus integrantes como empresa.
2. Aumentar la productividad
3. Mantener la Moral de los trabajadores, es decir sus intereses.

Las políticas de la empresa son:

1. El no ingreso de familiares a la empresa
2. La promoción de los empleados para el desarrollo de otras activi
dades que tengan capacidad.
3. La promoción de cursos de capacitación de tres veces al año.
4. La no liquidación de los trabajadores que han obtenido la planta.

Cuenta un fondo de Ahorro, donde la empresa aporta el 6% y el empleado un 12% de su sueldo mensual.

También la empresa aporta a Infonavit el 5% del total de las percepciones de su personal.

Todos los empleados de esta editorial se encuentran inscritos al IMSS, con extensión a sus familiares.

Se les entrega anualmente el importe de 15 días de salario devengado que les corresponde por derecho de participación de utilidades, lo cual se realiza durante los últimos días de diciembre.

Se cuenta con permisos Generales, sin goce de sueldo, y se concede con goce de sueldo previa presentación de prescripción médica.

La tecnología con que cuenta la empresa es una computadora en la cual se realizan las capturas de los departamentos de finanzas, contabilidad, ventas, promoción.

La distribución del personal de toda la empresa es de la siguiente manera:

- 6 Directivos
- 23 Jefes Departamentales
- 95 empleados
- 130 Operarios

La proporción entre hombres y mujeres casi es de uno a uno.

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

El principal objetivo es el de identificar, analizar y evaluar la situación real en la que se encuentra una empresa editorial, mediante la aplicación de un cuestionario, para que con ello la directiva conozca la situación por la que atraviesa la empresa y así determine la estrategia a seguir.

Objetivo específico: Identificar las situaciones críticas que puedan estar sucediendo en esta empresa.

Obtener un Diagnóstico Organizacional de la empresa, mediante la aplicación de un cuestionario de opinión entre su personal.

2. METODO.

Esta investigación se realizó en base a que el diagnóstico es la primera etapa por la que atraviesa el D.O., el cual plantea estrategias de cambio.

2.1 El planteamiento del problema surgió de acuerdo a las entrevistas que se tuvo con algunos de los ejecutivos y directivos de esta empresa, estos informaron de algunos conflictos que habían detectado entre sus subordinados lo cual estaba repercutiendo en la producción y en las re-

laciones interpersonales así como en la comunicación por lo que decidieron buscar alternativas de solución.

En base a la información recibida por esos medios y por algunas observaciones que se hicieron directamente, con base en un programa o calendarización de actividades (ver anexo 1) se elaboro un proyecto de investigación donde se planteo la gran necesidad de realizar un diagnóstico para plantear estrategias de cambio.

2.2 DESCRIPCION DEL UNIVERSO.

El personal que constituía a esa empresa estaba constituido de la siguiente manera:

a) Por niveles jerárquicos:

| | |
|-------------|-----|
| Directivos | 6 |
| Gerentes | 3 |
| Jefe Depto. | 15 |
| Empleados | 90 |
| operarios | 136 |
| Total | 250 |

b) Por edades.

La edad que prevalecía se mantenía en un rango de 21 a 40 años,

c) Por Escolaridad.

El nivel de escolaridad predominante eran aquellos con primaria y secundaria no terminada, después les seguía el nivel de profesional no terminada.

d) De acuerdo al Sexo.

Se tenía que aproximadamente era un hombre por una mujer, es decir que la proporción casi era de uno a uno.

e) De acuerdo a la distribución de los inmuebles.

Esta empresa Editorial se encuentra distribuida de la siguiente manera: Sus oficinas centrales están ubicadas en la calzada de Tlalpan, sus almacenes están ubicados en la calle de Hermenegildo Galeana (dos calles atrás), y sus oficinas de producción en la calle de Niño Jesús (dos calles adelante sobre la calzada de Tlalpan) todas dentro de la delegación Tlalpan.

2.3 CLASIFICACION DE SUBSISTEMAS.

Durante las entrevistas realizadas con los ejecutivos de la empresa, se determinaron los factores que se querían evaluar para identificar con ello las áreas de conflicto que se estaban suscitando dentro de la empresa.

Con los factores ya establecidos se hizo una clasificación por subsistemas de acuerdo a los criterios que define Newton Margulies: (20)

Sistema Administrativo: Es aquel en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, la forma en que se toman las decisiones y gran número de elementos los que facilitan el trámite administrativo.

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

Sistema de Relaciones Humanas: Su principal interés radica en la satisfacción de las necesidades personales.

Es por esto que se consideró la necesidad de determinar la forma en que los subsistemas cultural, administrativo y de relaciones humanas actúan entre sí, así como la manera en que las personas se vinculan con el medio ambiente externo (20)

Los factores quedarán clasificados de la siguiente manera:

Subsistema de Relaciones Humanas:

Supervisión, compañerismo, aceptación, reconocimiento, arraigo, seguridad, comunicación, satisfacción e insatisfacción por el trabajo.

Subsistema administrativo:

Colaboración, aumentos y promociones, condiciones de trabajo, responsabilidad, definición de funciones, cargas de trabajo, controles.

Subsistema Cultural.

Intereses de trabajo, capacidad de desarrollo, capacitación y desarrollo.

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

2.4 PROCEDIMIENTO

a) Obtención de la muestra.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo al azar el cual fué elegido porque ya se conocía el universo, y con ello se podría decidir con mayor exactitud una muestra significativa. El número de la muestra fué de 25 sujetos, que representa el 10% del universo, y que es representativo debido a su tamaño.

Después de que se determinó el tamaño de la muestra se seleccionaron a los participantes lo cual también se hizo al azar.

No hubo aplicación piloto del instrumento ya que éste fué estandarizado en 1984 por la Dra. Graciela Sánchez Bedolla, catedrática de la UNAM.

2.5 APLICACION DEL INSTRUMENTO:

Para realizar la aplicación del instrumento, se nos proporcionó un listado nominal del cual se tomarón al, azar a diferentes personas de los diferentes departamentos y locales con que cuenta la empresa, la aplicación se realizó en su lugar de trabajo y bajo la asesoría del aplicador para así poder apoyar en el momento de que surgiera alguna duda.

Al entregarles el cuestionario se les explicó el objetivo del estudio, encontrándose en algunas ocasiones con cierto rechazo a cooperar ya que manifestarón que en algunas otras ocasiones ya habían aplicado otros cuestionarios y nunca vierón respuesta a sus sugerencias.

Para esto no se forzó a nadie, quien no quería cooperar era reemplazado por otro sujeto de la lista nominal.

El tiempo total de la aplicación del cuestionario fué de una semana diariamente y en momentos en que no se distrajera a los sujetos de sus obligaciones.

Posteriormente a la aplicación y de acuerdo a la calendarización de actividades (ver anexo 1), se recopilaron los datos y se determinó una forma que facilitara la presentación de los datos, esta forma es la que se utilizó en un "diagnóstico de clima organizacional en una industria automotriz" (20) ya que los datos se necesitaban con urgencia.

Cuando se determinó el formato, se agruparon los reactivos por factor ya que esto permitía conocer el número de reactivos que comprendía cada factor para así facilitar el análisis de datos.

Después de la aplicación se obtuvieron las frecuencias de las respuestas. Se hizo la sumatoria dándole valor de un punto a cada una de las respuestas era tomada como frecuencia.

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

$$XF = \frac{frD}{nr}$$

$$XF = \frac{frND}{nr}$$

Donde

XF es el promedio del factor

fr es la sumatoria de frecuencia de reactivos

- n es el total
 r reactivo
 D Es la situación deseable
 ND Es la situación no deseable.

3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Como uno de los objetivos planteados para la aplicación del cuestionario fué el detectar situaciones críticas dentro de la Empresa el análisis de resultados se hará en base a los porcentajes representativos de situaciones no deseadas. (ver anexo 2) por cada factor.

1. De acuerdo al subsistema de relaciones humanas se observa:

El factor de las relaciones humanas, es el que representa la situación mas crítica dentro de la empresa ya que un 51% de la población así lo reporta, lo cual puede repercutir en el desarrollo de la empresa.

En segundo término se encuentra el factor de la comunicación donde el 49% indica que las redes de comunicación no funcionan adecuadamente, cortando así la posibilidad de diferentes tipos de comunicación y con ello la retroalimentación.

En el tercer lugar se encuentra el factor de Reconocimiento donde 47% de la gente cree que no le reconocen su labor lo cual podría estar originando

do los problemas de apatía, tortuguismo, ausentismo etc. que limita el desarrollo tanto de la empresa como de propios individuos.

A grandes razgos éste fué el análisis de los resultados y además de - que urgía un análisis cualitativo de la situación no tanto cuantitativo por parte de la Dirección, para con estos resultados empezar a trabajar sobre - estrategias de cambio.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS

BIBLIOGRAFIA

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes:

Dado que nuestra sociedad es una sociedad cambiante que tiene que ir a un ritmo acelerado, siguiendo nuevos métodos y técnicas de desarrollo, las organizaciones que la integran tienen la necesidad de seguir esa difícil tarea de cambiar constantemente ya que al no hacerlo corren el riesgo de perderse en el olvido, resquebrajando los intereses tanto de la empresa como de los individuos que la integran, afectando tanto el funcionamiento como el destino de cada uno de sus integrantes.

Es por eso que se necesitan hacer algunos cambios que satisfagan tanto las necesidades de los integrantes de la empresa como los de la empresa misma, y así buscar juntos el desarrollo.

Es recomendable tener mucho cuidado de que dichos cambios se den con bases firmes para no interferir en la estructura de la organización.

A pesar de que el D.O. es una estrategia a largo plazo y costosa, existe la posibilidad de que sea una técnica que a la larga no sea difícil su aplicación ni su costo, ya que será la mejor alternativa de desarrollo de toda empresa que deseé siempre seguir adelante y a la cabeza de todos.

También es importante destacar que un buen D.O. tiene que ser realizado por gente conocedora de la materia, que domine sus áreas y que sea ajeno a la institución donde preste su servicio, ya que eso facilitaría mas su intervención ya que la gente lo verá como extraño a su grupo por lo que quitará o abrirá mas su comunicación dando así toda la información necesaria.

Cabe mencionar que se deben de integrar las necesidades detectadas, de los trabajadores, con los objetivos y requerimientos de la empresa, ya que esto es la clave para el desarrollo individual y empresarial.

como conclusión final queda que los resultados obtenidos sustentan las bases teoricas del D.O. lo cual nos prueba que los principios teoricos que utiliza el D.O. son aplicables a la situación Real.

ANEXOS

| Nº DE REACTIVOS | | Nº DE RESPUESTAS | SITUACION DESEADA | | SITUACION NO DESEADA | | FACTOR | SUBSISTEMA |
|-----------------|----|------------------|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|------------|
| | | | F | % | F | % | | |
| 1 | 32 | 150 | 88 | 73% | 12 | 27% | SATISFACCION | S |
| 3 | 38 | | | | | | | |
| 17 | 39 | | | | | | | |
| 25 | 41 | | | | | | | |
| 26 | 45 | | | | | | | |
| 29 | 47 | | | | | | | |
| 12 | 30 | 150 | 62 | 51% | 38 | 49% | COMUNICACION | H |
| 13 | 34 | | | | | | | |
| 16 | 36 | | | | | | | |
| 18 | 43 | | | | | | | |
| 22 | 44 | | | | | | | |
| 28 | 46 | | | | | | | |
| 7 | 23 | 150 | 59 | 49% | 41 | 51% | RELACIONES HUMANAS | S |
| 8 | 24 | | | | | | | |
| 9 | 31 | | | | | | | |
| 11 | 35 | | | | | | | |
| 15 | 37 | | | | | | | |
| 20 | 42 | | | | | | | |
| 2 | 14 | 150 | 53 | 53% | 47 | 47% | RECONOCIMIENTO | R |
| 4 | 27 | | | | | | | |
| 5 | 19 | | | | | | | |
| 6 | 21 | | | | | | | |
| 10 | 33 | | | | | | | |

**DIAGNOSTICO DE CLIMA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES PARA DETECCION DE NECESIDADES**

| OBJETIVOS | LUGAR | ACTIVIDADES | TECNICA UTILIZADA |
|--|---|---|-------------------|
| Realizar un diagnóstico organizacional de los diferentes niveles de la organización en cuanto a: Estructura Funcionamiento y Resultados. | Se aplicará en su lugar de trabajo: Cuestionario. Encuesta, Observación Directa. Registro Conductual, para: Entrevista Análisis de los reglamentos (se cuenta con la sala de juntas). | <p>*Analizar normas, actitudes, opiniones o sentimientos de los trabajadores con respecto a la organización de la empresa para la realización de su trabajo.</p> <p>Diseño del Cuestionario-Piloteo. Detección de deficiencias en el instrumento. Determinación de la muestra. Aplicación del Instrumento.</p> <p>*Analizar los objetivos de la organización, la supervisión de jefes las opiniones que se tienen de la gerencia y de los diferentes departamentos.</p> <p>*Analizar el tipo de ambiente laboral existente</p> <p>*Analizar el funcionamiento de los diferentes departamentos, que tan conocidos son y por quién.</p> | |

Analizar cómo se elaboran o como se determina los objetivos por parte de todos los jefes departamentales, para el adecuado funcionamiento de su área.

Evaluación de la moral de los trabajos con respecto a la empresa.

Determinar como son las relaciones jerárquicas, dentro de la compañía y como son acatadas las ordenes que van de jefe a subordinado.

Detectar el incentivo adecuado para los empleados para la obtención de un mejor desempeño en la realización de sus actividades.

En el mismo lugar de su residencia.

Analizar como se determinan los objetivos por los jefes departamentales.

Todos los jefes departamentales.

- a. Cuestionario
- b. Entrevista
- c. Observación directa - del desarrollo de sus actividades.

- *Piloteo.
- *Determinación de la muestra.
- *aplicación
- *procedimiento de los datos obtenidos.
- *reporte de los resultados y técnicas recomendadas para el cambio.

- *Analizar los estilos de
- *Analizar la relación Jefe subordinado.
- *diseño de un cuestionario
- *piloteo.
- *elección de la muestra que se necesita para la aplicación.
- *aplicación *reporte de los resultados.

- *Diseño de un cuestionario o una encuesta de opinión.
- *piloteo.
- *detección de deficiencias

- a. Cuestionario
- b. Observación directa.

- a. Cuestionario
- b. encuesta.

- *determinación de la muestra con la cual se va a trabajar.
- *aplicación del instrumento.
- *procesación o análisis de los datos.
- *elaboración de un reporte y recomendaciones.

Programar cambios en los diferentes niveles que se diagnostiquen en el organigrama.

Analizar si los jefes departamentales poseen las aptitudes necesarias para determinar eficientemente los objetivos.

Si están capacitados para determinar objetivos a largo y a corto plazo.

Reporte de los resultados y estrategias.

Determinar cuales son las normas y estilos de las comunicaciones dentro de la compañía y como fluyen éstas.

Para la observación, el mismo lugar de trabajo.

*Determinar hacia donde se encansa la comunicación (hacia arriba, abajo o en ambas direcciones).

*Determinar de que manera se adaptan las normas de la comunicación para la realización de las tareas asignadas.

*Determinar que relación existe entre la comunicación verbal y la escrita.

*Reporte de resultados y estrategias de cambio.

Todos los integrantes de la compañía.

- a. Observación directa durante juntas que se realicen ya sean de jefes, empleados o de operarios.
- b. Implementación de un buzón de preguntas dirigido al departamento de Psicología.
- c. Implementación de un programa de

Detectar causas de conflicto y proponer estrategias de manejo y solución de las mismas.

*Observaciones hechas por terceros y las que se puedan realizar en las reuniones de grupos.

*Aplicación de un sociograma por departamentos.

*Análisis del sociograma.

*Reporte de los resultados y las técnicas de cambio.

sugerencias dándose como remo recompensa por cada su - gerencia que pueda en beneficio de la compañía: Esto se hará cubriendo las áreas de:
Métodos y procedimientos de trabajo.
diseño de equipos de trabajo.

GLOSARIO DE TERMINOS

ACTITUD.- Tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

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

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

CAMBIO.- Acción y efecto de cambiar, también se emplea como indicación de-- contraste o diferencia, Mudar, variar, alterar.

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

CONSULTORIA

EXTERNA.- Acción mediadora proveniente de fuentes externas, las cuales interviene sobre el proceso.

CULTURA.- Desarrollo intelectual o artístico: Cultura clásica acción de - cultivar las letras, ciencias etc.

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

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

DIRIGIR.- Guiar una cosa hacia un punto determinado.

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

EMPRESA.- Acción de emprender y cosa que se emprende, sociedad comercial o industrial.

ESTRATEGIA.- Arte de dirigir las operaciones militares, habilidad para dirigir un asunto, la estrategia política.

INTEGRAL.- Instrucción integral, dícese de las partes que entran en la composición de un todo. Componentes ligados directa o indirectamente

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

OBJETIVO.- Estado ideal a donde se propone llegar y hacia los cuales se en caminarán todos los esfuerzos de la organización.

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

ORGANIZACION.- Acción y efecto de organizar, disposición orden, sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr mediante una jerarquía de rangos una división del trabajo, objetivos-comunes.

PILOTEO.- Experimento preliminar que se realiza antes del experimento prin cipal, generalmente se lleva a cabo con un número pequeño de suje tos.

PROCESO.- Desarrollo o desenvolvimiento normal de algo.

RECOPIACION.- Compendio o reducción breve de una obra o discurso, colec -
ción o suma de escritos diversos.

SISTEMA.- Conjunto ordenado de cosas o elementos enlazados entre sí que -
contribuyen a un fin.

TECNICA.- Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una cien -
cia.

C I R C U L A R

A TODO EL PERSONAL:

La compañía tiene interés en conocer las opiniones y sugerencias de todo su personal sobre diferentes aspectos de la misma. Para ello, se está utilizando el Cuestionario adjunto que les suplicamos contestar lo más sinceramente posible. No se trata de calificar si las respuestas son buenas o malas, sino simplemente es importante conocer su punto de vista en cada pregunta.

No necesita usted identificarse; lo que interesa son los datos globales de todo el personal.

Para contestar el Cuestionario lea con cuidado cada una de las afirmaciones y marque con un (x) en la columna que corresponda a su punto de vista ya sea que esté "totalmente de acuerdo", "parcialmente de acuerdo", "no lo sé", "parcialmente en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo". Marque sólo una (x) en cada renglón.

Le agradeceremos su colaboración para este estudio.

DATOS ADICIONALES

En cada aspecto marque con una cruz su respuesta.

I. SEXO FEMENINO () MASCULINO ()

II. MI EDAD ES DE:

1. De 18 a 20 años ()
 2. De 21 a 25 años ()
 3. De 26 a 30 años ()
 4. De 31 a 40 años ()
 5. De 40 a 50 años ()
 6. Mayor de 50 años ()

III. MIS ESTUDIOS O ESCOLARIDAD CUMPLIDA ES:

1. Primaria no terminada ()
 2. Primaria terminada ()
 3. Secundaria no terminada ()
 4. Secundaria terminada ()
 5. Preparatoria o Carrera Comercial o
 Técnica no terminada ()
 6. Preparatoria o Carrera Comercial o
 Técnica terminada ()
 7. Estudios Profesionales no terminados ()

8. Estudios Profesionales terminados ()

IV. Mi antigüedad en la compañía es:

1. Menor de un año ()

2. De más de un año hasta 5 años ()

3. De más de 5 años hasta 8 años ()

4. De más de 8 años hasta 12 años ()

5. De más de 12 hasta 15 años ()

6. Más de 15 años ()

V. Mi nivel en la compañía es:

1. Personal sindicalizado ()

2. Empleado ()

3. Personal de Supervisión ()

4. Gerente ()

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

| FIRMACION | TOTALMENTE DE ACUERDO | PARCIALMENTE DE ACUERDO | NO LO SE | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Estoy satisfecho de trabajar en esta Compañía. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La Compañía está bien dirigida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El trabajo que desempeño es interesante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi superior inmediato es un buen jefe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las prestaciones que otorga la Compañía son adecuadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Considero que nuestra Compañía está mejor dirigida que otras de nuestro medio. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El trabajo en mi Departamento se realiza en colaboración. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Al iniciar mi trabajo en la Compañía recibí el entrenamiento necesario. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando tengo problemas en mi trabajo mis compañeros me ayudan a resolverlos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| FIRMACION | TOTALMENTE DE ACUERDO | PARCIALMENTE DE ACUERDO | NO LO SE | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | TOTALMENTE DE DESACUERDO |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| El trabajo en mi Departamento está bien distribuido. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las relaciones humanas en la Compañía son positivas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Generalmente se cumplen las normas de disciplina en mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi jefe me otorga la ayuda que necesito en mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las políticas de ascenso de la Compañía son justas y equitativas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las relaciones entre las personas que forman mi Departamento son positivas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando solicito la ayuda de las personas de mi Departamento, ellas se interesan en colaborar conmigo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las condiciones de trabajo son adecuadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La colaboración entre los diversos Departamentos es muy buena. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| FIRMACION | 81 | | | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | TOTALMENTE DE DESACUERDO |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | TOTALMENTE DE ACUERDO | PARCIALMENTE DE ACUERDO | NO LO SE | | |
| Cuando lo requiero recibo - la ayuda necesaria de mis - compañeros en mi grupo de - trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nuestra Compañía se encuen- tra entre las mejores diri- gidas el País. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando cambian las políti - cas de la Compañía yo me en- tero oportunamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El ambiente humano de la - Compañía es agradable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En mi Departamento todos o- casi todos nos llevamos - bien. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las prestaciones que recibe el personal son tan buenas- como en cualquier otra Com- pañía. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las oportunidades que tengo de ascender son buenas y ra- zonables. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En mi Departamento ninguna - persona tiene exceso de tra- bajo . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En la Compañía todos conoce- mos y respetamos las normas de disciplina. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los locales de trabajo son - funcionales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| FIRMACION | TOTALMENTE DE ACUERDO | PARCIALMENTE DE ACUERDO | NO LO SE | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Las instrucciones que recibo de mis superiores son generalmente claras y comprensibles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En general la colaboración en toda la Compañía es adecuada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El trabajo que yo realizo me satisface. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La dirección de nuestra Compañía es tan buena como en cualquier otra. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre estoy informado de los planes de trabajo de mi Departamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los conocimientos que me dió la Compañía para el trabajo fueron adecuados y útiles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conozco lo suficiente sobre cómo está organizada nuestra Compañía. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando expreso mis ideas para asuntos de trabajo se toman en cuenta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El trabajo que desempeño me permite aplicar mis conocimientos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cuando termino bien un trabajo, mi jefe me lo reconoce. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| FIRMACION | TOTALMENTE DE ACUERDO | PARCIALMENTE DE ACUERDO | NO LO SE | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Para ser ascendido se toma en cuenta la eficiencia en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El ingreso que percibo por mi trabajo es justo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En la Compañía todos colaboran con entusiasmo, para que el trabajo se cumpla adecuadamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Considero que estoy informado del funcionamiento de la Compañía. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mis sugerencias y opiniones sobre aspectos de trabajo son considerados por mis superiores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Me gusta mi trabajo porque puedo desempeñarlo eficazmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En mi trabajo se me dice que tan bien hago las cosas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| El salario que recibo es adecuado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Exponga los aspectos que le gustaría que se modificaran en la Compañía para estar usted más satisfecho. | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| <hr/> | | | | | |

Exponga usted que le gustaría que se modificara para desempeñar mejor su trabajo.

Exponga usted cualquier otra sugerencia o comentario que considere importante para mejorar el trabajo de la Compañía.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernández.
"Introducción a la técnica de la investigación en las Ciencias de la administración y del comportamiento".
3a. Edición editorial Trillas México 1984.
2. Arias Galicia Fernández.
"Administración de recursos humanos".
Editorial Trillas México 1982.
3. Arcillos de Faria Mello, Fernández.
"Desarrollo organizacional enfoque integral"
Editorial Limusa 1986.
4. Beckhard Richard.
"Desarrollo organizacional, estrategias y modelos"
Editorial Fondo de cultura interamericano, E.U.A. 1973
5. Bennis Warren G.
"Desarrollo organizacional, sus orígenes y perspectivas"
Editorial f.c.i. E.U.A.1973
6. Blacke Robert, R Y Jane S. Mouton
"El modelo de cuadro organizacional grid"
Serie desarrollo organizacional, editorial f.e.i. E.U.A. -
1975.
7. Blum Milton,
"Psicología Industrial"
Editorial Trillas México, 1983.
8. Brown J.A.C.
"La Psicología Social en la Industria"
f.c.e 1977.

9. Castaño Asmitía Darvelio,
"Desarrollo social y organizacional y perspectivas de mejoramiento deliberado".
México, 1980.
10. Castaño Asmitía Darvelio
"Desarrollo organizacional"
mecanograma.
11. Chuden Herbert J, y Sherman Arthur W.
"Administración de personal"
Cía. Editorial continental CECSA México, 1979.
12. Grados Espinoza Jaime
"Temas y técnicas de Psicología del Trabajo tomo II"
México, Facultad de Psicología UNAM generación 81-84
13. Lawrence Paul R. Y Jayw Lorsch
"Desarrollo de organizaciones"
Serie desarrollo organizacional, editorial fondo de cultura interamericano E.U.A. 1973.
14. Munch Galindo Lourdes
"Fundamentos de Administración"
Editorial Trillas 1987.
15. Newton Margulies.
"Desarrollo organizacional; valores, precios y Tecnología"
Editorial Diana México, 1983.
16. Schein Edgar H.
"Psicología de la organización"
3a. edición editorial pretince hall internacional.
17. Von Haller B.
"Psicología Industrial"
Editorial Grijalbo, España, 1963.

18. Cervantes Godínez Ma. Hermila, Sánchez Cervantes M. Isabel.
"Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural"
Facultad de Psicología UNAM 1985, Tesis Licenciatura.
19. Fernández Bordolla Roberto
"Elaboración de una escala de actitudes como método de diagnóstico en desarrollo organizacional"
Facultad de Psicología UNAM. 1987, Tesis Licenciatura.
20. Yañez Elias Virginia
"Diagnóstico de clima organizacional en una industria automotriz"
Facultad de Psicología UNAM.