

35  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DE UNA DISTRIBUIDORA  
AUTOMOTRIZ**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N:  
**MARIA ESMERALDA CAMPOS CERDA**  
**ARMANDO HERNANDEZ FLORES**

DIRECTOR DE TESIS.

MTRO. CARLOS PENICHE LARA

DIRECTOR DE LA FACULTAD:

DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

MEXICO, D. F.

ENERO, 1994.

**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.

## DEDICATORIAS

de: Esmeralda

A mi madre por darle a mi vida el sentido necesario para seguir adelante con optimismo y ligereza.

A mi querida y gran familia: Roberto, Lucha, José, Teresa, Enrique, Araceli y Ramón, por todos esos momentos de alegría y afecto que cada uno de ellos a su modo me ha brindado.

A Armando con especial cariño por ser el mejor maestro que he tenido.

A mi asesor de tesis: el Maestro Carlos Peniche, por darme la oportunidad de conocerlo como persona.

A Pilar con muchísimo afecto y gratitud, por mostrarme en todo momento su interés en mi superación profesional y personal, que ha sido un "pilar" muy importante en mi vida.

A mis grandes amigas y amigos: Pilar, Paty, Elvira, Martha, Erminda, Elena y Alberto, por compartir una amistad que es para siempre.

Porque es la única persona que con una sola mirada es capaz de despertar en mí diferentes sentimientos, principalmente de muchísimo cariño y ternura: a Jonás.

A Pamela por ser simplemente como es.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas y brindarme la posibilidad de aprender y tener una carrera profesional, así como muchas otras cosas importantes.

Muy especialmente a los dueños de la agencia automotriz estudiada, por la confianza que hasta hoy han depositado en mí, por los valores tan importantes que me han enseñado y por abrirme las puertas, no solo de su empresa, sino de su casa y de su corazón.

A todos los empleados de la agencia, principalmente a los mecánicos, por su disposición y ganas de hacer las cosas.

A Steave por su juventud, alegría y creatividad que son inigualables y que llenan de despreocupación mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

de: Armando

Con los siguientes profesores de la Facultad de Psicología de la UNAM, no llevé ninguna "clase", ni fueron mis "maestros", pero tuve la fortuna de adquirir sus enseñanzas más importantes sin estar inscrito en curso alguno y muchas de ellas no fueron académicas, sino profesionales:

Dr. Gilberto Limón Arce

Lic. Elisa Saad Dayán

Lic. Eva Esparza Meza

Agradezco en mucho al Mtro. Carlos Peniche, el interés tan especial y la ayuda que proporcionó para que este trabajo pudiera realizarse.

El más importante soporte metodológico que me ha valido para enfrentar mi trabajo, lo obtuve de los maestros de la Coordinación de Laboratorios, particularmente de dos personas excéntricas, muy al principio de la carrera: Tomás Cortés y Rafael Gutiérrez....

De lo que mucho que agradezco al dueño de la agencia estudiada, quisiera por lo menos decir que no es fácil encontrar una persona que confíe y dé su respaldo absoluto a un nuevo proyecto de trabajo, sobre todo si lo presenta un profesionista que recién incursiona en un campo de trabajo. Más difícil es que esa persona dedique parte de su tiempo para compartir con la sencillez que lo caracteriza, sus conocimientos, su experiencia y la forma en cómo ha logrado alcanzar sus metas: a final de cuentas, el que iba a asesorar acabó siendo asesorado. No obstante, lo más valioso de haber trabajado en esa empresa, es poder contar con la amistad de alguien tan íntegro, noble y humanitario.

## DEDICATORIAS

de: Armando

Con el propósito de hacer "dedicatorias" muchas cosas que quisiera expresar acerca de las personas que menciono, quedarán fuera de este espacio; sin embargo, prefiero decir algo de lo que me significan, ante la oportunidad de este pretexto, que es sólo eso.

Mis padres, Julia Flores Cruz y Francisco Hernández Aguilar, saben muy bien que lo que representa este trabajo tiene la huella de sus propios anhelos; por lo mismo, más que una dedicatoria, este es un refrendo de mi cariño, reconocimiento y gratitud hacia ellos.

Paco y Angélica, me dan la compañía, seguridad, orientación y afecto que únicamente los hermanos pueden dar.

Diego y Michele, Marlon y Joyce, y Pamela, cada uno es un reflejo de la joven fuerza que da impulso a la familia.

Esmeralda Campos Cerda: hemos compartido tristezas, alegrías, ilusiones y mucho más, y siempre ha estado presente esa forma tuya de disfrutar la vida, que me devuelve la seguridad de que la sencillez de vivir es lo más valioso que puedo alcanzar.

Si María del Pilar no me hubiera dado esa especial confianza, apoyo y amistad, definitivamente tendría mucho por recorrer y grandes satisfacciones que he tenido no hubieran llegado aún. Si algún éxito personal y profesional he alcanzado, en definitiva, Pilar tiene una fuerte responsabilidad en ello; lo mismo en que haya tomado como campo de trabajo, el servicio a empresas. Ella y su esposo son un libro abierto para aprender y un importante ejemplo a seguir. Muchas gracias a los dos y también a Javier.

La Sra. Gabina Maldonado, "Madre Matiana", me ha invitado consejos de su sabia experiencia que siguen mostrando su utilidad por encima del tiempo.

# INDICE

## RESUMEN

INTRODUCCION .....	I
--------------------	---

## CAPITULO I. CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO

1.1 La organización según el enfoque sistémico .....	1
1.2 La relación entre individuo y la organización .....	19
1.3 Teorías y modelos de organización .....	26
A. Teoría Clásica de la organización .....	26
B. Teoría Humanista de la organización .....	29
C. Teoría Moderna de la organización .....	30
D. Modelo Socio-técnico de la organización .....	33
E. Modelo Ampliado de la organización .....	34

## CAPITULO II. CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Definición de Desarrollo Organizacional .....	42
2.2 Premisas del Desarrollo Organizacional .....	52
2.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	61
2.4 Etapas de intervención en Desarrollo Organizacional..	66

## CAPITULO III. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 Definición de Diagnóstico Organizacional .....	77
3.2 Modelos para Diagnóstico Organizacional .....	79
A. Modelo de Sistemas Generales o Tridimensional de Pat Williams .....	82
B. Modelo de John Jones .....	84
C. Modelo de Marvin R. Weisbord .....	87
D. Modelo de la Organización Resources Counselors ..	89
E. Modelo de D. Peters .....	91
F. Modelo de McKinsey .....	93
G. Modelo de Ouchi .....	95
H. Modelo de R. Harrison .....	96
I. Modelo de Faria Mello .....	98

3.3 Técnicas de Diagnóstico Organizacional .....	101
--	-----

#### CAPITULO IV. METODOLOGIA

4.1 Planteamiento del problema .....	111
4.2 Objetivos del estudio .....	113
4.3 Tipo de estudio .....	114
4.4 Sujetos .....	114
4.5 Instrumentos .....	116
4.6 Escenario y Procedimiento .....	121

#### CAPITULO V. RESULTADOS

5.1 Características generales de la población.....	124
5.1.1 Sexo .....	126
5.1.2 Edad .....	126
5.1.3 Antigüedad en la empresa .....	127
5.1.4 Antigüedad en el puesto .....	127
5.1.5 Estudios .....	128
5.2 Opinión sobre la agencia .....	129
5.2.1 La elección de trabajar para la empresa .....	129
5.2.2 Opinión de la empresa .....	129
5.2.3 La permanencia en la agencia .....	130
5.2.4 Lo que distingue a la empresa de otras .....	130
5.2.5 La importancia del trabajo personal para la agencia.....	130
5.3 Situación labora .....	132
5.3.1 Desempeño del propio trabajo .....	132
5.3.2 Satisfacción por realizar el trabajo .....	132
5.3.3 Ingreso económico .....	132
5.3.4 Oportunidades de superación .....	133
5.3.5 Formas de ascenso .....	133
5.4 Relaciones laborales .....	134
5.4.1 Relaciones con el jefe inmediato .....	134
5.4.2 Trato con el jefe inmediato .....	134
5.4.3 Percepción del trabajo del jefe inmediato ....	134

5.4.4 Ejercicio del mando.....	135
5.4.5 Relaciones entre compañeros .....	135
5.4.6 Solución de problemas por parte del jefe .....	135
5.4.7 Interés del jefe en el trabajo del personal ..	136
5.4.8 La convivencia con los jefes superiores .....	136
5.4.9 Relaciones laborales por gerencia .....	136
5.5 Conocimiento de la empresa .....	138
5.5.1 Contrato colectivo de trabajo .....	138
5.5.2 Reglamento interno de trabajo .....	138
5.5.3 Actividades del puesto .....	138
5.5.4 Objetivos de la gerencia .....	138
5.5.5 Objetivos de su sección de trabajo .....	139
5.6 Aspectos del desempeño laboral por gerencia .....	140
5.6.1 Dificultades en el desempeño del puesto .....	140
5.6.2 Instrumentos y equipo de trabajo .....	140
5.6.3 Dificultades en el proceso de trabajo .....	141

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

6.1 Características generales de la población laboral ...	143
6.2 Opinión del personal sobre la agencia .....	145
6.3 Situación laboral .....	147
6.4 Relaciones laborales .....	148
6.5 Conocimiento acerca del marco organizacional .....	151
6.6 Aspectos del desempeño laboral .....	154
6.7 Detección de necesidades de capacitación .....	157
6.7.1 Aspectos generales .....	157
6.7.2 Necesidades de capacitación por gerencia .....	159
6.7.3 Propuesta de capacitación .....	162
6.8 Sistema de mejoramiento en el servicio al cliente....	163
6.9 Discusión .....	167
6.10 Limitaciones .....	169

APENDICES .....	171
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA .....	186
--------------------	-----

**ANEIOS** .....

**BIBLIOGRAFIA** .....

## R E S U M E N

Se realizó un diagnóstico organizacional en una distribuidora automotriz de la Ciudad de México, que presentaba como problemática emergente continuas quejas de los clientes respecto a los servicios generales de la agencia.

La concepción de organización que se tomó de base para llevar a cabo el análisis fue la sistémica. El modelo de diagnóstico empleado contempló la investigación de los factores Misión, Estructura, Tecnología, Recursos Humanos, Clima, Liderazgo y Sistema de Recompensas y Sanciones.

Las técnicas empleadas fueron: a) encuesta a través de dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas (uno para jefes y otro para subordinados) a 130 empleados (83.8% del universo); y b) entrevistas semi-estructuradas con los gerentes (10) y algunos empleados de base (28).

Los resultados se analizaron mediante las rutinas frequencies y crosstabs del Statiscal Package for the Social Science. La primera se empleó para conocer la forma de la distribución de las características estudiadas, mientras que la segunda permitió establecer relaciones específicas entre las características de la población y los factores de interés para el diagnóstico.

Se encontraron diversas áreas que requieren fortalecimiento y se formularon sugerencias concretas al respecto, de acuerdo a cada área investigada.

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

Las actuales condiciones cambiantes de los ámbitos económicos y tecnológicos obligan a las empresas a enfrentar modificaciones constantes en su organización, por lo que tienen que realizar ajustes internos rápidos y variados.

El medio ambiente de las empresas, caracterizado por recesión económica, intensa competencia, fuertes presiones financieras, ambiente político turbulento, produce un impacto al interior de los subsistemas que conforman una organización, que en ocasiones merma sus recursos y afecta su desarrollo en conjunto.

Por ello las organizaciones requieren de métodos rápidos y efectivos que les ayuden a canalizar sus recursos hacia el logro de un desarrollo armónico con su medio ambiente.

La disciplina del desarrollo organizacional ofrece opciones metodológicas importantes acordes a los tiempos de cambio vertiginosos que viven las empresas.

Esta disciplina permite estudiar a la organización desde un enfoque integral considerando sus múltiples vertientes de relación tanto en su interior como con su contexto externo. Asimismo, ofrece una amplia variedad de técnicas de intervención ya sea para diagnosticar o intentar producir cambios correctivos en las organizaciones.

La presente investigación consistió en un diagnóstico organizacional realizado a una distribuidora automotriz de la Ciudad de México.

Esta empresa enfrentaba la situación de estar recibiendo quejas constantes de los clientes en relación al servicio que sus diferentes departamentos les brindaban. Ante ese estado de cosas la dirección general de la empresa decidió investigar a fondo las causas de los problemas señalados por los clientes.

Es sabido por los usuarios de automóviles que en las distribuidoras automotrices existen una serie de dificultades que casi se han vuelto inherentes a la operación misma de éstas; por ejemplo, reparaciones defectuosas, tiempos de reparación excesivos, falta de información fidedigna y confiable acerca del estado mecánico del vehículo llevado a reparar, indiferencia de los vendedores ante los problemas que el cliente pueda tener posterior al cierre de la venta, etcétera. Los problemas son por cierto numerosos y en definitiva complejos.

En la distribuidora automotriz investigada los problemas en la operación diaria de la Agencia se cristalizaban con mayor fuerza en el servicio brindado al cliente, lo cual demandaba una intervención urgente y contundente para vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización.

Inicialmente la dirección general de la empresa solicitó un estudio de detección de necesidades de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados. No

obstante, al analizar las quejas, sugerencias y observaciones de los clientes se determinó que los problemas planteados no correspondían exclusivamente a los empleados que brindaban un servicio directo a los clientes, sino que eran manifestación de una situación altamente compleja que implicaba a más elementos que los primeramente detectados.

El enfoque convencional de concebir a no pocos problemas de una organización como dependientes exclusivamente de los empleados, es sumamente corto de vista y deja de lado un sinúmero de factores interrelacionados que pueden ser vitales para alcanzar un cambio firme en una empresa. Por tal razón, se propuso partir de un diagnóstico organizacional que dejara en claro la interconexión de los diferentes aspectos que limitan o impiden en un momento dado un funcionamiento eficaz y eficiente de una organización.

Si el proceso de operación y de servicio de una Agencia se observa como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica e interdependiente que conforman una unidad funcional, en este caso la Agencia Automotriz, las particularidades de operación de sus elementos, pertenecientes a su vez a subsistemas -Gerencias-, influirán en el conjunto del funcionamiento parcial y total. Y lo que es más importante, el logro de los objetivos específicos y generales de la Agencia se verá matizado por el tipo de interacción que se dé entre los elementos que la constituyen.

De igual manera, los subsistemas se hallan tan estrechamente interrelacionados que al ocurrir una deficiencia en alguno, la repercusión no se hace esperar en los otros, afectando a la totalidad del sistema. De la misma manera, la empresa a su vez constituye parte de un suprasistema formado por la Compañía Matriz, por las agencias competidoras, por las variaciones económicas y financieras del mercado automotriz, etcétera, que influyen de manera decisiva en el funcionamiento general de la Agencia.

Este fue, pues, uno de los propósitos de la presente investigación, es decir, determinar cuáles eran aquellos subsistemas, fueran estos tecnológicos, humanos, materiales o proceduales que implicaban áreas de oportunidad de mejora en vistas a redinamizar la organización.

Con estas consideraciones en mente, se le sugirió a la dirección general de la compañía, efectuar un estudio de mayor amplitud dirigido a detectar las fortalezas y debilidades de la organización teniendo como premisa que los efectos negativos observados en el servicio al cliente eran la resultante de una dinámica de interacción entre todos los departamentos, secciones y áreas de la agencia.

Por lo tanto, los objetivos que se plantearon fueron:

- 1) Realizar un estudio para obtener información relevante sobre las condiciones generales de funcionamiento de los siguientes componentes de la organización:

- a) Funcionalidad de la misión de la empresa.
  - b) La funcionalidad de su estructura.
  - c) La funcionalidad de su tecnología.
  - d) La funcionalidad de sus recursos humanos.
  - e) Aspectos de su clima organizacional.
  - f) Liderazgo, desde la óptica de los dirigidos.
  - g) Sistema de recompensas y sanciones.
- 2) Investigar los conocimientos y actitudes como áreas de capacitación. Las habilidades no se pudieron investigar a profundidad debido a la falta de un Catálogo de Puestos. Los niveles organizacionales que se indagaron fueron el gerencial, el de supervisión y el operativo.

Se aprovechó la oportunidad que la dirección general brindó en el sentido de poder reportar los resultados en una tesis de licenciatura y se realizaron los ajustes pertinentes para elaborar un producto académico conformado por seis capítulos.

El capítulo uno aborda una caracterización de las organizaciones de trabajo, en particular desde el enfoque sistémico. Se analiza la relación entre el individuo y la organización y se describen algunas teorías y modelos relativos a la temática. Este capítulo incluye una definición particular de lo que se entiende por organización.

En el capítulo dos se entreteje una conceptualización del

desarrollo organizacional a partir de ofrecer una breve revisión de las definiciones aportadas al respecto por varios autores y de señalar las premisas y objetivos que persigue esta disciplina. El capítulo contiene además una descripción de las etapas generales que se siguen al efectuar una intervención en desarrollo organizacional. Igualmente se agrega una definición particular del desarrollo organizacional.

El capítulo tres trata sobre el diagnóstico organizacional, de su definición y de diferentes modelos para llevarlo a cabo, aunado a las técnicas a través de las cuales se realiza. También contiene una definición particular de lo que se entendió por diagnóstico organizacional para propósitos de la actual investigación.

En el capítulo cuatro se desarrolla la metodología seguida para efectuar el diagnóstico y parte de la ubicación del problema, de la precisión de los objetivos generales del estudio, y de la ubicación conceptual del tipo de estudio realizado. Asimismo, el capítulo describe los sujetos, los instrumentos, el escenario y el procedimiento general y específico empleados en este trabajo.

El capítulo cinco describe los resultados encontrados en términos de frecuencias y porcentajes de acuerdo a cada uno de los aspectos investigados, así como de establecer una relación entre varias características de la población y los factores de interés diagnóstico.

El capítulo seis presenta las conclusiones del estudio según los factores investigados. Para cada uno de ellos se agregan observaciones y sugerencias específicas de mejora.

Tanto el capítulo cinco como el capítulo seis, contienen datos e información que fue entregada casi sin modificaciones a los directivos de la empresa, aunque no incluía la parte correspondiente a la discusión, ni a las limitaciones del estudio. El reporte que se les entregó a ellos tenía un formato, redacción y presentación diferente, y se dividió en un informe general que contenía la descripción de cada una de las características estudiadas, acompañadas de gráficos y cuadros, y en un informe condensado que incluía solamente las conclusiones del estudio, las observaciones al respecto de cada factor, las sugerencias correspondientes y una propuesta de plan de trabajo para llevarlas a cabo.

Por último se presentan el apéndice y la bibliografía consultada.

## CAPITULO I

### CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO

#### 1.1 LA ORGANIZACION SEGUN EL ENFOQUE SISTEMICO

Hoy en día a pesar de que existen personas que realizan alguna actividad remunerativa de manera independiente e individual, la mayor parte de las personas se hallan agrupadas en una organización con el fin de colaborar conjuntamente en el logro de objetivos de amplia envergadura.

Ahora bien, las organizaciones laborales para alcanzar sus metas, requieren la participación de sus integrantes a través de esfuerzos colectivos coordinados. De tal manera que al hablar de una organización se implica cierto grado de estructura, coherencia, coordinación e interrelación de sus componentes.

En este sentido, Harris (1987) observa que una organización estructurada se caracteriza por el hecho de consistir en una agrupación de individuos que realizan un esfuerzo común unificado. Sin embargo, la estructuración puede ser tan informal que las interrelaciones sean difíciles de distinguir, o al contrario, que el patrón organizacional sea tan estricto que las relaciones de autoridad estén tan definidas que se espere un determinado comportamiento de un trabajador. En opinión de Harris, la agrupación organizacional está entre estos dos extremos.

La complejidad de las organizaciones hace necesario contar con un enfoque conceptual que permita dar cuenta de la

multiplicidad de sus características. La aproximación sistémica brinda este esquema.

Antes de abordar directamente el análisis de la organización desde el enfoque sistémico, es pertinente presentar una caracterización general de las organizaciones modernas.

Según Castaño (1984), las organizaciones consisten en entidades sociales de carácter multifacético, por lo que a su alrededor se reúnen variadas agrupaciones y formas de relación humana.

Con el paso del tiempo los cambios que se han gestado en los diferentes tipos de organizaciones han imprimido un sello distintivo a cada una, de tal suerte que hoy pueden diferenciarse las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan, entre otros aspectos, por la creación de grandes y complejos organismos sociales en los cuales la gente trabaja bajo ciertos patrones que implican un alto grado de complejidad social y tecnológica (Castaño, 1984).

En opinión de Castaño, las sociedades contemporánea han venido creando entidades organizativas con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos diversos, lo cual sólo es posible lograr mediante el trabajo humano organizado, sistematizado y tecnificado.

El mismo autor plantea que el sentido fundamental de toda

entidad organizativa lo constituye el conjunto de objetivos o fines para los cuales fue creada.

Las organizaciones contemporáneas, aunque diferentes según sus objetivos y actividades laborales y administrativas, comparten algunas características comunes (Sánchez, 1973), entre ellas: a) la división del trabajo.

b) la especialización.

c) la existencia de jerarquías

d) las relaciones de autoridad.

El concepto tradicional del proceso de organización incluye un ciclo de ocho pasos en su conformación (Harris, 1987):

1. Determinación de metas organizacionales. Antes de determinar las relaciones de trabajo, la admisnitración debe decidir qué objetivos se perseguirán. Por lo tanto, se tiene que comenzar con la definición de las metas y objetivos. La pregunta que corresponde a esta fase es ¿Cuál es la meta que se persigue como organización?
2. Definición del trabajo que se va a realizar. Después de determinar las metas y los objetivos de la organización, se deben especificar los requisitos para alcanzarlas en términos de tareas concretas según ciertos conocimientos y habilidades. En esta fase se ha de responder la cuestión relativa a ¿qué trabajo se debe realizar para alcanzar la meta?

3. División de tareas en unidades de trabajo. El paso siguiente a la definición del trabajo, es convertirlo a éste en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas. Aquí la interrogante que se sugiere es: ¿cuánta gente se necesita para realizar el trabajo?, y, además, ¿qué aptitudes debe poseer?
4. Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo. Los trabajos a realizar están relacionados entre sí con finalidades de dirección, coordinación, control y cooperación mútua y para obtener ventaja del grado apropiado de especialización y eficacia. A este respecto, vale meditar sobre ¿cómo se podrían agrupar mejor los trabajadores con finalidades de control y coordinación?
5. Selección del personal que debe desempeñar las diferentes tareas. La administración debe reclutar y seleccionar a los individuos conforme al número adecuado y a las aptitudes necesarias. Sobre este rubro cabe formular una pregunta acerca de ¿qué individuos ocuparán mejor los puestos?.
6. Asignación de tareas de trabajo. Corresponde a la asignación de tareas al personal seleccionados, tendientes al logro de los objetivos y metas de la organización. Es pertinente pensar en si la gente seleccionada ¿conoce

- y comprende con precisión su responsabilidad de trabajo?
7. Otorgar autoridad a los trabajadores. Los trabajadores necesitan la capacidad suficiente para desempeñar los requisitos del trabajo. La autoridad en este contexto significa el derecho a actuar, a dirigir, y a solicitar los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente el trabajo. Una pregunta ligada a este aspecto es, ¿quienes intervienen tienen la autoridad necesaria para cumplir apropiadamente sus deberes?
  8. Evaluación del desempeño del trabajador. Se evalúan las acciones del trabajador en cuanto al apoyo que brinda para el alcance de las metas organizacionales. Aquí la inquietud es clara, ¿los trabajadores están desempeñando adecuadamente sus labores, de tal manera que se estén logrando las metas?

Las anteriores características corresponden al enfoque tradicional de la estructura formal de las relaciones interpersonales en el trabajo. Ese bosquejo brinda un panorama general de los elementos que confluyen en la organización moderna. No obstante, aún falta precisar lo que se entiende por organización.

Como ocurre con otros conceptos, existen diferentes acepciones del término "organización". En las líneas siguientes se abordarán algunas de ellas.

Rodríguez (1987), considera que decir organización es decir integración. Observa que la palabra organización está tomada de la biología y que de ahí pasó a las demás ciencias. Desde el punto de vista biológico, el rasgo esencial del organismo vivo es la unidad en la diversidad. Al romperse la unidad, con la muerte, acontece la desintegración total. En relación a cualquier tipo de organización, se infiere que la base de toda organización es la coordinación. A mayor coordinación, mayor organización, y viceversa. Otro rasgo distintivo de una organización es la cohesión, cuando ésta empieza a faltar se produce incoordinación, disgregación y desintegración, que conducen a la enfermedad de la organización: se produce un aflojamiento general de los elementos que deben integrar al grupo.

Para Katz y Kahn (1983) las organizaciones sociales son un tipo o subclase del sistema concomitante; poseen ciertas características como sistema en mayor medida que los agrupamientos sociales primitivos:

- a) Las organizaciones poseen una estructura de mantenimiento junto con otras de producción y de apoyo a la producción; por ello, sus actividades tienen que ver con un procesamiento y con la preservación del sistema. Los subsistemas de mantenimiento funcionan para darles cierto grado de permanencia.
- b) Las organizaciones tienen una pauta de papel, formal y

compleja, en que la división del trabajo produce una especificidad funcional de desempeño.

- c) En las organizaciones hay una clara estructura de autoridad que refleja la forma en que se ejercen el control y la gerencia.
- d) Como parte de la estructura gerencial se tienen mecanismos reguladores y estructuras de adaptación bien desarrollados. De aquí que guíe a la organización la retroalimentación o inteligencia respecto a sus propias operaciones y el carácter cambiante de su ambiente.
- e) Se tiene la formulación explícita de una ideología que proporcione normas de sistema que sustenten la estructura de autoridad.

Allaire y Firsirotu (1992) mencionan que el razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas. Así, según una analogía biomórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; tienen ciclos de vida, luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección.

La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas.

Una analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura, por lo que

están dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales.

Allaire y Firsirotu señalan que cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Desde otra perspectiva, Etkin y Schvarstein (1989), utilizan el concepto de autoorganización para referirse a una capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas. Esta capacidad consta de múltiples elementos, aunque los componentes básicos contemplan:

- a) Producirse por sí solo, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos.

- b) Mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante.
- c) Capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes.
- d) Autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno.
- e) Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
- f) Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Estos autores consideran como rasgo distintivo de su definición, la preservación de los rasgos de identidad del sistema social. Entienden por identidad todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que en caso de desaparecer afecta decisivamente a la organización. La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. La estructura pasa a ser el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invarianza. Etkin y Schvarstein mencionan, como ejemplo, que los principios de solidaridad en las cooperativas o

de seguridad en los bancos no pueden ser vulnerados sin poner en riesgo la existencia de estas organizaciones.

Es así que desde la óptica de Etkin y Schvarstein, las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación.

Una vez presentada una breve revisión de diferentes posturas acerca de lo que es una organización, se precisará ahora lo que se entiende por "organización" en este trabajo de tesis:

*Una "organización" consiste en una entidad social caracterizada por un conjunto de acciones deliberadas cuyo propósito es mantener una estructura funcional para interactuar con su medio, de manera que garantice su supervivencia a partir de una relación armónica tanto interna como externa.*

Como se puede notar, esta definición es general y puede aplicarse a cualquier organización social, asimismo supone una concepción sistémica de ésta.

La importancia de la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones laborales, radica en que provee de un esquema de análisis lo suficientemente amplio como para dar cuenta de las interacciones que se suscitan en su interior.

La teoría de sistemas, desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy alrededor de los años 50, ha tenido desde entonces una amplia aplicación en muy variados campos de conocimiento.

Bertalanffy (1991) sostiene que el concepto de sistemas ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y habla populares y en los medios de comunicación de masas. El razonamiento a partir de la noción de sistemas tiene aplicabilidad en empresas industriales, de armamentos, hasta en la ciencia pura; inclusive, observa Bertalanffy, han aparecido profesiones y ocupaciones desconocidas hasta hace poco, que llevan nombres como proyecto de sistemas, análisis de sistemas, ingeniería de sistemas y otras similares.

Los sistemas, desde la óptica de Bertalanffy consisten en conjuntos de elementos en interacción. Es necesario, sin embargo, caracterizar aún más qué es un sistema. Para ello, se exponen enseguida los supuestos básicos de la teoría de sistemas, tomando como referencia la reseña elaborada por García (1993).

- a) El estudio del todo es necesario para comprender las partes, en oposición al habitual estudio de las partes para comprender el todo.
- b) Un efecto está determinado por varios factores, en

contraste a la suposición de que existe una causa a la que le corresponde un efecto.

- c) El efecto y los factores están en correspondencia funcional. El cambio de uno incide en el otro. Esta manera de concebir las cosas es opuesta a la idea de que la relación causa efecto es unidireccional primordialmente.
- d) Un elemento en interacción con otros determinan la dinámica de la totalidad; la visión opuesta asumiría que un elemento afecta a una parte del todo.
- e) La organización está dada por la interacción de las partes, versus el supuesto de que la parte aislada en suma con cada una de las otras forman una organización.

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados.

Sistemas Cerrados. En ellos no hay intercambio de materia, energía e información con el medio inmediato. Su energía se mantiene constante y su entropía aumenta. Los procesos son irreversibles y hay una tendencia hacia el equilibrio, lo que equivale al estado de un mínimo de energía libre y un máximo de entropía. Según Sluzki (1987), la entropía puede entenderse como energía "no utilizable" durante una transformación, también como dispersión irreversible de energía y tendencia inevitable al desorden; en contraparte, la negentropía consiste en los procesos

tendientes a revertir la entropía, también se le denomina entropía negativa.

En contraste a los sistemas abiertos, no son capaces de lograr una diferenciación, llegan a un estado de equilibrio y son finalmente homogéneos.

En estos sistemas aumenta el caos a medida que transcurre el tiempo. No pueden captar ni almacenar orden.

Sistemas abiertos. Un sistema abierto mantiene intercambio de materia, energía e información con el medio exterior. En un sistema abierto existe el cambio, en razón de que no existe el equilibrio. Su energía se mantiene en variación y su entropía disminuye a costa de aumentarla en su medio.

Son capaces de lograr y mantener un grado de diferenciación, desequilibrio y heterogeneidad en relación al medio ambiente.

En estos sistemas hay la posibilidad de obtener orden a partir de energía libre de los alrededores y de almacenarla dentro del sistema lo que aumenta la negaentropía.

Entre las propiedades de los sistemas abiertos se hallan:

- a) Totalidad. El sistema posee una complejidad y una originalidad propias que rebasan las características de sus componentes.
- b) Autorregulación. La información que ingresa al sistema, una vez transformada y que regresa, permite introducir modificaciones que generan o atenuan el cambio.

- c) Equifinidad. Las modificaciones que se producen dentro de un sistema, al sucederse en el tiempo, son totalmente independientes de las condiciones iniciales.
- d) Equipotencialidad. A partir de los mismos elementos se dan resultados diferentes.

Otra disciplina estrechamente relacionada con la Teoría de Sistemas es la Cibernética. Se habla de dos cibernéticas (Sluzki, 1987): la primera y la segunda. Asimismo, se conceptualizan dos tipos de Cibernética: de primer orden y de segundo orden.

Primera Cibernética. El énfasis estaba puesto en los aspectos homeostáticos de los sistemas.

Los primeros trabajos de Cibernética estaban centrados en los procesos de corrección de las desviaciones de los sistemas, en la retroalimentación negativa, es decir, aquellas que atenúan o anulan el impulso al cambio.

El estudio se dirigía a conocer cómo operan los sistemas para mantener su organización. Los procesos estudiados eran los de neutralización de la desviación.

En ese período, los trabajos de algunas disciplinas, como la terapia familiar, reflejaban una tendencia a descubrir los aspectos homeostáticos: reglas de los sistemas, mitos de funcionamiento, patrones interactivos, etcétera.

Segunda Cibernética. Bajo esta perspectiva, el énfasis se coloca en los procesos opuestos, es decir, en los que generan el

aumento de la desviación: la retroalimentación positiva y los procesos de cambio.

Cibernética de Primer Orden. Estaba basada en la suposición de que el sistema observado puede ser considerado de manera independiente al observador. Durante este período de la Cibernética se gestan las etapas anteriores, llamadas Primera Cibernética y Segunda Cibernética.

Cibernética de Segundo Orden o, también denominada, Nueva Cibernética. Incluye el papel del observador en la construcción de la realidad que está siendo observada. La realidad no vuelve a ser considerada independiente de los intentos del observador para organizarla. Los principales conceptos incluyen la recursividad, procesos autoreflexivos, complejidad y autonomía.

El observador es parte de lo que observa, por lo que toda descripción acerca de observaciones y modelos es necesariamente una descripción de quien genera esa descripción.

Para revisar los componentes de los sistemas es útil recordar que se había dado una definición de sistema como un conjunto de elementos (sean objetos, situaciones, entidades, conceptos, etcétera) en interacción y que mantienen intercambios con su ambiente (en el caso de los sistemas abiertos, que son los más comunes).

A su vez, los subconjuntos del conjunto que forma el sistema

se conocen como subsistemas y estos pueden contener otros subconjuntos, o sea subsistemas.

Los subsistemas comparten características que los distinguen de los demás subsistemas, aunque poseen la propiedad de interactuar entre sí, por lo que se influyen mutuamente.

En este contexto, la dinámica en un sistema se debe a la interacción e interdependencia entre los subsistemas y no a la causa de un único factor o de factores independientes. Desde esta óptica, si se produce una modificación en uno de los subsistemas es posible alterar a los demás y a todo el sistema en su conjunto. La dirección positiva o negativa de la alteración del sistema a través de la intervención en alguno de sus subsistemas es una cuestión de mucha relevancia en cualquier ámbito de estudio.

La teoría de sistemas, desde luego que es mucho más profunda y compleja que lo aquí esbozado. No obstante, en las líneas anteriores se describen los aspectos pertinentes para fundamentar su utilidad en el estudio de las organizaciones.

Para ejemplificar el enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones laborales se puede citar el abordaje que realizan Huse y Beer (1971) sobre el tema.

Para estos autores, una organización social es un complejo de subsistemas interrelacionados e interdependientes que puede analizarse desde tres perspectivas diferentes: formal, de flujos y humana.

La perspectiva formal contiene los subsistemas de investigación y desarrollo, tecnológico, financiero, etcétera.

En la perspectiva de flujos se contemplan los subsistemas de flujo informativo, de materiales, de pedidos, de dinero, etcétera.

En la perspectiva humana se hallan los subsistemas formados por los individuos de la organización, los grupos de la organización, las relaciones entre los grupos, las relaciones organizacionales, etcétera.

Los subsistemas de estas tres perspectivas confluyen en el sistema organizacional total, el cual está compuesto por las entradas, los procesos y las salidas.

Las entradas están formadas por el sistema humano, las aptitudes y los sistemas de flujos.

Dentro de los procesos organizacionales se hallan variables interpersonales y sociales como liderazgo, comunicación, procesos de grupo y relaciones entre grupos; y variables de la planificación organizacional como la planificación de flujos, estructura del trabajo, política de personal, sistemas de control, selección y capacitación.

En las salidas se pueden enlistar factores como productividad, compromiso, motivación, satisfacción, innovación, desarrollo personal, flexibilidad e imagen.

Tanto las entradas como los procesos y las salidas están dirigidas al beneficio y crecimiento de la organización. El nivel

de crecimiento retroalimenta al sistema a modo de modificar las entradas nuevamente. Las organizaciones al ser sistemas abiertos tienen la capacidad de mejorar las salidas de la actuación organizacional al modificar los procesos de flujo organizacionales con el fin de aprovechar más el potencial de los recursos humanos.

Huse y Beer afirman que el ajuste de los procesos de flujo a unas necesidades organizacionales e individuales es uno de los objetivos fundamentales del desarrollo organizacional.

## 1.2 LA RELACION ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

Schein (1977) indica que la influencia que ejerce una organización en un individuo que ingresa a ella es determinante para su comportamiento posterior, una vez inserto como un miembro más de ella.

Este autor emplea el término socialización organizacional para referirse a la interacción entre un sistema social estable y los miembros nuevos que ingresan a él. Este concepto hace referencia al proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidas por la sociedad, la organización o el grupo al que se incorpora. Por lo tanto, involucra únicamente el aprendizaje de aquellos valores, normas y pautas de conducta que, desde el punto de vista de la organización o el grupo, resulta necesario para todo nuevo miembro. El aprendizaje incluye:

1. Las metas fundamentales de la organización.
2. Los medios preferidos para alcanzar tales metas.
3. Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que le adjudica la organización.
4. Las pautas de conducta necesarias para el desempeño eficaz del rol.
5. Un conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

Así, por ejemplo, el nuevo miembro tiene que aprender a no fumar la marca de cigarrillos de la competencia, si trabaja para una determinada compañía de cigarrillos. No tiene que criticar a la organización en público, ni a sus funcionarios, etcétera.

En opinión Schein, el éxito de las técnicas de socialización dependen de dos factores:

1. La motivación inicial del ingresante para incorporarse a la organización.
2. El grado en que la organización puede cautivar al nuevo miembro durante un período de socialización.

De esta manera, las organizaciones socializan a sus nuevos miembros creando una serie de acontecimientos mediante los cuales se intenta desbaratar antiguos valores, a fin de que la persona se disponga a aceptar los nuevos.

Como resultado de un proceso de socialización puede ocurrir alguno de los tres casos siguientes:

1. Rebelión. Rechazo de todos los valores y normas.
2. Individualismo creador. Aceptación únicamente de los valores y las normas fundamentales; rechazo de todos los demás.
3. Conformidad. Aceptación de todos los valores y normas.

Por otra parte Harris (1987), considera que el comportamiento de un individuo en el trabajo depende o es la resultante, en términos generales, de:

- a) Ambiente y experiencias del trabajador.
- b) Aspectos del trabajador en cuanto a individuo.
- c) Factores organizacionales. Entre estos se encuentran los que provienen de la organización formal y los que provienen de la organización informal.
- d) A su vez, estas tres áreas de influencia son impactadas por los factores tecnológicos.

Desde una perspectiva cercana a la antropología laboral, Castaño (1984) expone algunos principios que hacen referencia a la relación que se intenta ubicar en este apartado: individuo-organización:

- a) El hombre es ante todo un ser social y como tal vive su existencia en todos sus aspectos. En virtud de que todas las personas forman parte de una totalidad (sociedad), su ser está condicionado profundamente por el conjunto de relaciones de esa totalidad. Por lo tanto, el hombre que trabaja lo hace socialmente, no sólo con otros hombres, sino también como parte de una realidad sociocultural que lo trasciende y lo condiciona. Cultura, individuo y sociedad forman una unidad indivisible en que la interacción de cada uno de sus elementos es constante e inevitable.
- b) El hombre transforma la realidad material y "espiritual" (cultura) y a su vez es transformado por esa realidad. La creación y los cambios que el hombre logra en su entorno

los realiza a través del trabajo con el cual produce cosas materiales e inmateriales. Este trabajo es eminentemente social, por lo que se puede afirmar que la esencia del hombre es la actividad social que transforma, produce y crea.

- c) El trabajo humano se caracteriza por su previa conceptualización de los objetos que serán producidos y, además, las formas e instrumentos de trabajo se modifican constantemente de acuerdo con los cambios socioculturales.
- d) Las necesidades humanas que condicionan al trabajo no se limitan a los aspectos de la vida del hombre, aunque estos sean esenciales. La búsqueda de la satisfacción psicológica y sociocultural constituye un elemento de la mayor importancia para el hombre que trabaja, cualquiera que sea su actividad y su nivel socioeconómico y cultural. El trabajo es, potencialmente, una fuente de gran satisfacción y de desarrollo humano.
- e) La salud y el bienestar físico, psicológico y social del hombre de nuestro tiempo, están fuertemente condicionados por la vida laboral, por sus satisfacciones y frustraciones que propician las organizaciones modernas. Sin embargo, esto poco se toma en cuenta cuando se diseñan las organizaciones.
- f) Para la autorealización del hombre en el trabajo se

requieren condiciones y características que permitan y faciliten la expresión de su creatividad y de su libertad en la práctica de sus capacidades y potencialidades. Si las organizaciones de nuestro tiempo no cumplen con tales condiciones y características, es preciso cambiar los principios y supuestos que las rigen, buscando nuevos modelos para el trabajo colectivo.

Es, pues, innegable que el hombre en tanto ser social se encuentra influenciado por una infinidad de ambientes, contextos, situaciones y demás conjuntos de factores, en los cuales está inmerso.

Se ha dicho que la vida del hombre transcurre dividida en tiempos claramente delimitados, al menos en la cultura occidental: el hombre pasa un tercio de su vida diaria dormido, casi ocho horas, dependiendo de la fase evolutiva en que se encuentre; de las dieciseis horas restantes, ocho las invierte en el trabajo; mientras que las ocho horas finales las dedica a actividades diversas como la alimentación, el descanso, la recreación, o el autocuidado. De ahí que de la vida de vigilia del ser humano que arriba de la adolescencia para ingresar al mundo de trabajo, la mitad la vive colaborando para una organización laboral.

La influencia que recibe de la organización laboral en que se encuentre, condiciona en diverso grado su forma de pensar, de actuar, e inclusive de sentir. La organización laboral constituye

un poderoso medio de socialización mediante el cual el individuo incorpora normas, costumbres, pautas de comportamiento, e ideologías, a través de las cuales interactúa con su medio.

No es por demás que algunos especialistas en orientación vocacional, como García (1990), afirman que la elección de carrera profesional implica no simplemente una licenciatura a cursar, sino la forma de vida por la que opta quien se enfrenta a tal decisión, incluso quienes no llevan a término un ciclo escolar a nivel medio superior.

Es por ello que la organización laboral reviste una importancia decisiva en la influencia que ejerza sobre el individuo que forma parte de ella: un análisis hipotético indicaría que según los ingresos económicos del individuo que integra a una organización determinada, será su estatus socioeconómico; de donde se desprende que vía su capacidad económica satisfecerá en una forma determinada sus necesidades básicas como alimentación, vestido, vivienda, educación y reproducción. Sus relaciones sociales se encontrarán definidas por la zona habitacional y geográfica a la que acceda dependiendo de sus ingresos y lazos familiares; su satisfacción personal-laboral estará en línea directa a los logros que alcance dentro de la organización de trabajo, ya sea mediante su nivel de ingresos, su jerarquía laboral, la responsabilidad en las acciones encomendadas o el logro de importantes proyectos de trabajo.

La organización laboral es, en definitiva, un factor de mucho peso en desarrollo del individuo.

### 1.3 TEORIAS Y MODELOS DE ORGANIZACION

En los apartados anteriores se expusieron algunos elementos relacionados a la ubicación de la organización desde el enfoque sistémico y a su impacto sobre el individuo como integrante de ésta. En consecuencia, es pertinente describir ahora algunos de los modelos que existen acerca de la concepción de la organización como tal.

En términos generales existen tres puntos de vista acerca de la organización, según Sexton (1977):

- a) teoría clásica
- b) teoría humanista
- c) teoría moderna

#### A. TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION

La división del trabajo es el primer principio de la teoría clásica de la organización. Si el trabajo puede subdividirse de tal modo que el proceso total se convierta en una acumulación de tareas simples, se posibilitarán grandes economías de tiempo y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esa división. La suposición de trasfondo consiste en que para un individuo el hecho de realizar todas las tareas necesarias para completar un proyecto sería muy complejo, exigente y, en muchos casos, imposible. Al descomponer el proyecto en tareas, cada una por sí solo exigirá pocos movimientos y un grado moderado de

habilidad que puede aprenderse con rapidez.

Con esta división se ahorra tiempo de adiestramiento, la repetición de tareas conduce a tal grado de experiencia que se llega a la eficiencia

Este método de organizar el trabajo tiene enormes beneficios en los procesos modernos de fabricación; tal es el caso de industrias como la del automóvil donde miles de personas realizan diferentes operaciones en cada vehículo.

El elemento de eficiencia era el principal foco de atención de los creadores de la "administración científica", la que consistía en un examen analítico del modo en que se realiza el trabajo y una subdivisión científica de éste para ahorrarse tiempo y esfuerzos. La filosofía de la organización que le subyace a la administración científica contempla que el hombre es un ser racional con motivos económicos, por lo que el individuo normal aceptará con facilidad la oportunidad de mejorar su posición financiera o ampliar su propio interés.

Las implicaciones de esas premisas son que se coordina el trabajo de una manera mecánica y objetiva, no se necesitan incluir en la organización disposiciones para cualquier expresión individual u otras cualidades igualmente intangibles, y se puede establecer la autoridad como el activador legítimo de las actividades de la organización.

El principal representante de esta teoría, Frederick Taylor, sostuvo que la eficacia permitida por la especialización de los

empleos, con incentivos apropiados, servía para unir los intereses de patrones y empleados. Si un hombre produce más, tanto él como la compañía reciben los beneficios, de manera simultánea. Con tal concepción del hombre en el trabajo, se cimentó la actitud de que un individuo puede emplearse de modo mecánico, pasando por alto todo lo que fuera persuasión económica.

En opinión de March y Simon (1980), la organización científica del trabajo es más una disciplina de carácter técnico que de carácter sociológico. Consideran que, con cierta exageración, podría afirmarse que es una aplicación de ciertas ramas de la Física. Los problemas de trabajo para la administración científica son sencillos, pues basta con una adecuada estructuración de la remuneración para que, una vez cumplidas las premisas de tipo mecánico y fisiológico-anatómico, se logre el objetivo unánimemente propuesto: lograr el máximo rendimiento del trabajo humano. Dentro de esta disciplina, las relaciones personales entre los diversos participantes en la empresa, la estructuración de la jerarquía, los problemas de comunicación e información no tienen ninguna importancia: dentro de su ecuación general son constantes o parámetros.

Sexton (1977) señala como firmes ventajas de esta teoría que al existir una división de trabajo en la sociedad, se evita una lucha por la existencia, debido al adecuado suministro de empleos, y, en consecuencia, la producción en masa proporciona

los medios de supervivencia a un gran número de personas mal equipadas para competir en otras circunstancias. No obstante, este autor menciona que cuando se aplican los conceptos de la doctrina clásica a los problemas de organización, resulta un ambiente rígidamente controlado.

#### B. TEORIA HUMANISTA DE LA ORGANIZACION

Desde el punto de vista humanista se considera que si un hombre se ocupa de un conjunto rutinario de movimientos, como lo establece la teoría clásica, disminuirá su capacidad para hacer otras cosas.

Una de las críticas principales hacia la posición clásica es que se hacen demandas "insanas" sobre el individuo. Argyris (citado por Sexton, 1977), sostiene que la organización clásica sitúa al trabajador en una posición que le deja muy pocas oportunidades para obtener el "éxito psicológico", es decir, el proceso mediante el que se logra la autoestimación. Según Argyris, las condiciones de vida en la organización pueden describirse de la siguiente manera:

- a) se utilizan muy pocas de las habilidades de los individuos.
- b) éstos tenderán a experimentar una sensación de dependencia y sumisión.
- c) y tener un sentimiento cada vez menor de responsabilidad propia.

En oposición a este ambiente sugiere que las personas deben tener autocontrol, definir sus propias metas y utilizar sus habilidades más importantes.

Argyris, señala que no es correcto suponer que los "productos" de la organización, tales como el bajo ausentismo, los índices bajos de rotación de personal, los índices bajos de quejas y alta producción sean siempre indicadores válidos de la salud de una organización, ni que estos criterios estén relacionados necesariamente con los empleados atentos y leales. Aún cuando una organización cuente con tales "productos", la gerencia no deberá suponer que tendrá empleados que desean identificarse con la compañía, participar en todas las decisiones que influyan directamente sobre ellos, preocuparse en hacer que la compañía sea más eficiente, sentir responsabilidad por la salud de la empresa o desarrollar relaciones estrechas.

Observa Argyris que en tanto sea necesario utilizar el tipo piramidal de organización y emplear controles administrativos, los empleados tenderán a experimentar dependencia, subordinación, sumisión y otras indicaciones de falta de madurez psicológica.

### C. TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

Dice Sexton (1977) que la teoría moderna de la organización puede identificarse por el hincapié abrumador que hace en el análisis. Quienes proponen esta escuela de pensamiento no constituyen de ninguna manera un grupo homogéneo pues hay

ingenieros, economistas, especialistas en ciencias sociales, administración y en sistemas computacionales. Todos ellos se han dedicado a producir una teoría de la organización que responda a las críticas tanto del punto de vista clásico como del humanista.

La escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas, entendidos estos como un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y producen resultados; asimismo cuentan con mecanismos de retroalimentación que suministran a la gerencia informes relativos a los resultados tales como los costos de producción, los riesgos, las piezas rechazadas, las horas de trabajo, etcétera. En el caso de que se produzca una desviación importante entre la producción real y los estándares pueden tomarse disposiciones de corrección, principalmente en la forma de un ajuste de insumos.

Una caracterización más detallada de la aproximación sistémica a la organización como una de las representantes de la teoría moderna, se presentó en el primer apartado de este capítulo, sin embargo, es útil añadir algunos conceptos aportados por propulsores de esta corriente.

Tilles (citado por Sexton, 1977) observa desde el punto de vista de los sistemas el trabajo gerencial se divide en cuatro tareas básicas:

- a) Definición de la compañía como sistema.

- b) Establecimiento de objetivos del sistema que puedan subdividirse en:
  - Identificación de sistemas más amplios.
  - Establecimiento de criterios de desempeño.
- c) Creación de subsistemas formales.
- d) Integración de sistemas.

Por su parte Young y Summer (citados por Sexton, 1977) consideran que un sistema de gerencia puede definirse como el subsistema de la organización cuyos componentes consisten en un subconjunto de individuos, cuyos deberes consisten en recibir ciertos problemas de organización (insumos) y, a continuación, ejecutar un conjunto de actividades (proceso) que produzcan soluciones organizacionales (resultados), ya sea para incrementar el valor o los beneficios de las actividades totales de la organización (satisfacción) o para hacer óptima alguna función de los insumos y los productos totales de la organización.

Entre las objeciones que esta teoría formula contra la teoría clásica de la organización se puede citar que conforme nos desplazamos hacia la parte superior de la jerarquía, las decisiones pierden racionalidad, debido tanto al aumento de los sistemas como a la incapacidad de los ejecutivos para visualizar todo el conjunto. Otra de las objeciones asienta que la división del trabajo hace que los participantes establezcan desviaciones hacia sus submetas, que los aíslan de otros sistemas que constituyen la organización mayor.

Existen además varios modelos de organización que combinan elementos de las tres teorías anteriores. Los modelos que se presentan a continuación se pueden ubicar en la teoría moderna de la organización. Las referencias de ambos fueron tomadas de Castaño (1984).

#### D. EL MODELO SOCIO-TECNICO DE LA ORGANIZACION

Este modelo está basado en las ideas de Trist y de Rice, que surgieron de las investigaciones del Tavistock Institute de la Gran Bretaña realizadas a partir de 1950.

Para la concepción sociotécnica, la organización es el resultado de la compleja interacción, básicamente, de dos conjuntos de elementos:

- 1) Tecnológicos: características de las tareas, medio ambiente de trabajo, herramientas y equipo, entre otros.
- 2) Sociales: relaciones interpersonales, grupos, procesos de liderazgo, etcétera.

Conforme a esta concepción es sumamente importante considerar las relaciones entre ambos sistemas, pero de igual manera la interacción del medio ambiente con la organización. De ahí que la organización es concebida como un sistema sociotécnico abierto en el cual el conjunto como un todo interactúa con el exterior, y, hacia su interior, existe una dinámica entre los subsistemas tecnológico y social.

## E. MODELO AMPLIADO DE LA ORGANIZACION

Este modelo ubica a la organización como un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente y que están dirigidos hacia el logro de ciertos objetivos; de ahí que conciba que las organizaciones son intencionales (Castaño, 1984).

De acuerdo con Castaño en este modelo, los elementos que integran la organización son interdependientes y están constituidos por:

### **1. La organización como Entidad.**

Es la parte predominantemente estable, pero no estática, de las organizaciones. Su función básica es la de darle solidez y consistencia a la organización. A pesar de que los elementos constitutivos de esta parte cambian, sus transformaciones no son constantes en el sentido de hacerlo cotidianamente. La entidad organizativa está formada por:

#### **a) La estructura.**

Es el armazón o esqueleto de la organización, que se halla representado en los organigramas; es donde se realiza el agrupamiento de puestos por áreas de trabajo, la departamentalización, así como los niveles jerárquicos y los centros de autoridad y decisión, todos ellos vinculados por las líneas de coordinación y de autoridad. Asimismo, la estructura organizativa contiene los

conjuntos de normas y de procedimientos que los individuos requieren para su conducta y su trabajo.

b) Los recursos humanos.

Son los conjuntos de personas, con sus conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades y creatividad. Los recursos humanos implican aspectos materiales, económicos y tecnológicos. La tecnología es necesario considerarla en dos sentidos: materialmente (equipo e instrumentos de trabajo) y conceptualmente (conocimientos técnicos del trabajo).

c) Las tareas.

Son el conjunto de tareas que se desempeñan para cumplir con los objetivos previstos.

2. El Funcionamiento de la Organización.

Abarca los principales conjuntos de procesos del sistema, como son:

a) La tarea y la tecnología como una sola unidad.

El esfuerzo humano, en sus formas intelectual y manual, convergen en la realización de las diversas tareas productivas, para lo cual se hace uso de la tecnología tanto conceptual como material.

b) Los procesos administrativos.

Conocidos también como gerenciales o directivos, permiten dirigir a la organización hacia el logro de sus fines. La

función administrativa cumple la función básica de mantener la marcha de la organización. Se subdivide en Planeación, Ejecución y Evaluación. El administrador lleva a cabo la solución de problemas y la toma de decisiones, y de igual manera ejerce la autoridad, comunica instrucciones y coordina múltiples acciones de personas y grupos. El administrador debe asegurarse de que las acciones se ejecuten de acuerdo con lo previsto y evaluar los resultados obtenidos en el trabajo individual y total.

c) Procesos sociales.

Constituyen el conjunto de interacciones humanas que surgen entre individuos y grupos dentro de la organización, y, a su vez, de la organización con el medio ambiente donde está inmersa. Los procesos sociales implican la influencia entre personas y grupos, razón por la cual condicionan constantemente la vida de la organización.

Entre los procesos sociales que pueden observarse se hallan:

- Comunicación. Consiste en el envío y recepción de mensajes, expresión de sentimientos y de deseos, de persona a persona, dentro de pequeños grupos y de grupo a grupo.
- Liderazgo. Visto desde una perspectiva de proceso

social, no como elemento de la estructura de autoridad de la organización. Consiste, entonces, en la forma en que los individuos se influyen unos a otros en las relaciones de poder; incluye también las maneras en que se ejerce la autoridad y cómo se impacta a los receptores de dicha autoridad.

- Solución de problemas. Se refiere a la forma cómo actúan socialmente las personas en la organización para enfrentar y solucionar los problemas cotidianos.
- Manejo de conflictos. Indica la interacción humana que se produce cuando surgen enfrentamientos de objetivos, de valores, de puntos de vista o de intereses, de beneficios esperados, entre las personas y los grupos de la organización. A este respecto se analiza la forma en que se aborda y resuelve el conflicto.
- Adaptación a los cambios. Los cambios implican cierto grado de desajuste social, de pérdida de la rutina, y esto afecta a individuos y grupos en sus actitudes, en sus hábitos y costumbres, y en sus formas de relacionarse. Los cambios y sus efectos producen incertidumbre y ansiedad que los grupos tienen que manejar.

### **3. Resultados.**

Todos los sistemas procesan insumos y producen resultados que debe ser el logro de los objetivos previstos en la planeación

y en los programas respectivos, es decir, los objetivos y las metas que se obtienen de acuerdo con lo previsto para la organización. En este sentido se pueden incluir bajo el rubro de resultados:

- a) Producción y productividad.
- b) La eficacia y la eficiencia organizativa.
- c) Resultados o productos adicionales.

Algunos productos que se suman son el crecimiento de la organización, los cambios que de la imagen de ella tienen sus propios miembros o la comunidad donde se ubica, etc.

Para el modelo ampliado de la organización la institución es un sistema abierto que, como tal, influye y es influido por el medio que la rodea. Cualquier sistema organizativo absorbe de algún modo las transformaciones del sistema social en el que se inserta, por lo que se produce un ajuste interno en la organización.

La dinámica entre las organizaciones laborales y su contexto económico-social, testifica que las afirmaciones anteriores son una realidad cotidiana en los tiempos actuales.

Los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos que se gestan día con día en la esfera mundial, conducen a la aparición de sus correspondientes manifestaciones en los ámbitos laborales. Los últimos años son testigos de las más rápidas transformaciones e impactos en las formas habituales en que la gente se organiza, relaciona, crea y produce.

La sociedad actual vive cambios acelerados en múltiples campos. Los avances tecnológicos se generan con una rapidez que para la mente humana es casi imposible asimilarlos. Día con día se produce un cúmulo de información de una magnitud tal que un ser humano jamás podría procesar en varios años de su vida.

Las relaciones sociales presentan un matiz de mayor flexibilidad en sus patrones de interacción, lo que no resulta ajeno a las relaciones laborales dentro de una organización.

Es así que la concepción de dirigir una organización a partir del elemento humano está enfrentando ajustes desde hace varios años.

A este respecto, Hodgetts y Altman (1981) indican que conforme el mundo de la organización se va transformado, la filosofía de los administradores debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los nuevos valores y a las nuevas corrientes.

Estos autores exponen los valores que, desde su punto de vista, se encuentran en transición. Entre ellos plantean los siguientes:

**Valores de base**

**Valores nuevos**

El hombre es básicamente malo

El hombre es esencialmente bueno

Evaluación negativa de las personas

Concepto de los individuos como seres humanos

Concepto rígido de los individuos

Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse

Resistencia y temor a las resistencias individuales	Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales
Concepto del individuo en relación a su descripción de puesto	Conceptuar al individuo como una persona completa
Participar en la conducta de juegos	Utilizar una conducta auténtica
Usar la posición para fines de poder y prestigio personales	Usar la posición para fines pertinentes a la organización
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas
Evasión a la aceptación de riesgos	Disposición para aceptar riesgos
Enfasis fundamental en la competencia	Enfasis primario en la colaboración

Como puede observarse en el cuadro anterior la transición entre los valores antiguos y nuevos implica cambios profundos en la forma de conceptualizar el valor, lugar y participación del individuo dentro de la organización.

Los cambios que se están precipitando exigen un nuevo marco conceptual para quienes tienen la responsabilidad de dirigir organizaciones a través de las eventualidades que presentan los tiempos actuales. La disciplina del Desarrollo Organizacional provee de importantes referentes conceptuales y prácticos para enfrentar los cambios que han de enfrentar las organizaciones modernas. Las aportaciones del Desarrollo Organizacional no han de tomarse como una panacea, sin embargo, sí proporcionan

herramientas de suma utilidad para llevar a buen curso una organización a través de "hechar mano" de sus propios recursos humanos, o como actualmente se les denomina, del factor humano.

## CAPITULO II

### CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 2.1 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hodgetts y Altman (1981) estiman que en años recientes se ha venido utilizando el término Desarrollo Organizacional para referirse a una gama muy amplia de estrategias conductualmente orientadas, que se usan con el propósito de incrementar la efectividad de una organización.

La disciplina del Desarrollo Organizacional es relativamente reciente. Se halla estrechamente relacionada a las ciencias de la conducta y busca el mejoramiento de la organización a través de incidir en los diferentes subsistemas humanos que la conforman, a través de una amplia gama de estrategias.

En este apartado se revisarán algunas definiciones de Desarrollo Organizacional, así como parte de su historia, para llegar a precisar lo que para el presente trabajo de tesis representa este término.

French (1987) afirma que el desarrollo organizacional empezó a surgir aproximadamente en 1957. Se considera que Douglas McGregor, trabajando en Union Carbide, es uno de los primeros estudiosos de la conducta que habló sistemáticamente e implementó un programa de desarrollo organizacional. Junto con McGregor, John Paul Jones estableció un pequeño grupo de consultoría interna que en gran parte utilizó conocimientos de las ciencias de la conducta para auxiliar a los administradores de línea.

El mismo autor menciona que entre otros de los pioneros en Desarrollo Organizacional se encuentran Herbert Shepard y Robert Blake, quienes en colaboración con el departamento de relaciones y con empleados de la ESSO Company emprendieron un programa de sensibilización en las diversas refinerías de la compañía. Los consultores cambiaron de grupos "T" puros a trabajar con equipos de trabajo formales en problemas concretos que los equipos estaban experimentando, incluyendo problemas intergrupales.

A continuación se presentan algunas definiciones de Desarrollo Organizacional.

Para Margulies (1988) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo total del tipo de sistemas, es un proceso de cambios, punto de formulación de planes, no es un programa de índole temporal y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro.

Según Galbraith (1984), el Desarrollo Organizacional es una terapia que por su naturaleza tiene por objeto eliminar los obstáculos personales, interpersonales y culturales para permitir a los miembros desarrollar su potencialidad total.

Beckhard (1980) considera que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado de toda organización y administración desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Partin (1984) considera que el Desarrollo Organizacional es, en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional, es a la vez una filosofía y una tecnología en desarrollo.

Arias (1988) propone que Desarrollo Organizacional es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos.

Entre las definiciones de Desarrollo Organizacional que cita Mello (1992), se encuentran las siguientes: para Bennis el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdido ritmo de los nuevos cambios; Blake y Mouton visualizan al Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia; Gordon Lippitt estima que el Desarrollo Organizacional consiste en el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos; a su vez, Hornstein, Burke y sus coeditores piensan que el Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de una

cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización; desde el punto de vista de Friedlander y Brown el Desarrollo Organizacional es una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles); Schmuck y Miles sugieren que el Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Por su parte el propio Mello (1992) presenta la siguiente definición de Desarrollo Organizacional: es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados.

French y Bell (citados por French, 1987), observan que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración -

con énfasis especial en la cultura de equipos de trabajo formales- con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones.

French estima que esta definición considera características del Desarrollo Organizacional al que, cuando se incluyen en una estrategia total, diferencia al desarrollo de la organización de otras estrategias de mejoramiento que han aparecido en el pasado. Estas características son:

1. El uso de un modelo de investigación de acciones.
2. Un énfasis en el equipo de trabajo como la unidad clave para aprender modos más efectivos de conducta organizacional (en cambio, el desarrollo gerencial se concentra en el individuo como la unidad clave).
3. Un énfasis en la administración colaborativa de los equipos de trabajo y de la organización total.
4. El uso de un agente de cambio o catalizador.
5. Énfasis en consultoría, aunque no exclusivamente, en procesos organizacionales y grupales en contraste con extensas recomendaciones de cambio.
6. Atención a las ramificaciones del sistema total del esfuerzo de mejoramiento.
7. Una visión del esfuerzo de cambio como un proceso dinámico.

Al hacer una revisión de las diferentes definiciones que

varios autores han dado acerca de lo que es Desarrollo Organizacional, Cabrera e Islas (1992) observan que existen por lo menos dos ideas coincidentes entre las diferentes posturas: en todas ellas se hace mención del **Cambio** con miras a lograr una **mayor Efectividad y Eficiencia**.

A su vez el Cambio y la Efectividad y Eficiencia hacen referencia especialmente a acepciones muy ligadas al ámbito laboral y al desarrollo de las organizaciones.

La mayor efectividad puede entenderse como el grado de cumplimiento de los objetivos, y la eficiencia como el grado de utilización adecuada de los recursos y medios con que cuenta la organización.

Con base en la revisión conceptual realizada en este apartado se puede entretelar un concepto básico sobre lo que significa Desarrollo Organizacional para el presente trabajo de tesis.

*Una "organización" consiste en un conjunto de acciones deliberadas cuyo propósito es mantener una estructura funcional para interactuar con su medio, de manera que garantice su sobrevivencia a partir de una relación armónica tanto interna como externa.*

El desarrollo implica una evolución desde un punto determinado de partida hasta el acceso a varias fases de crecimiento. Conforme a esta noción cabe esperar saltos abruptos

que pueden tener como un destino final el cese del desarrollo de la evolución.

*El Desarrollo Organizacional puede ser visto entonces como: Un esfuerzo deliberado por parte de los miembros de una organización para que sus acciones permitan el mantenimiento de una estructura funcional, que a través de la interacción con sus diferentes contextos logre un crecimiento sostenido al paso por las distintas etapas internas de la organización y de los cambios que se suceden en su medio.*

Es importante destacar que tal esfuerzo se supone que ha de partir de la cima de la organización, es decir, de lo más alto posible de la estructura organizacional: la dirección general o la presidencia, si fuera el caso; y, como una cascada, las acciones tendientes al cambio han de pasar por los subsecuentes niveles de la organización hasta abarcar a la base.

Un esfuerzo de semejante amplitud puede conmovir elementos tanto individuales como colectivos de la organización y de sus miembros.

Para el caso de sus miembros, se produce un impacto -positivo o negativo, según la fase de la intervención y el grado de aceptación hacia ella- sobre su bagaje laboral, compuesto, entre otros factores, por sus actitudes, valores, creencias y hábitos.

Los grupos internos pueden ver alterada su forma habitual de interactuar, ya que el esfuerzo del cambio puede modificar, por

ejemplo, las políticas, los sistemas, los procedimientos o los mecanismos del quehacer diario de la organización.

Es así que el desarrollo organizacional lleva implícito el estudio de lo que se conoce como el Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Diagnóstico Organizacional, etc.

En opinión de Hodgetts y Altman (1981) el meollo del desarrollo organizacional es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización.

Como se revisó en las secciones anteriores, para la mayoría de los enfoques, la organización es tomada básicamente como un sistema; a groso modo puede entenderse aquí por sistema a un complejo de elementos interactuantes que mantienen una unidad bajo la cual logran interrelacionarse entre sí y con su medio ambiente.

Los sistemas están conformados al interior por subsistemas y al exterior por suprasistemas dentro de los que se hallan inmersos. Desde esta perspectiva, los cambios en alguno de los subsistemas afectan al sistema completo.

Es de esperarse entonces que cualquier intervención que tienda hacia el cambio incidirá de alguna forma en la organización en su conjunto. Esto no quiere decir, por supuesto, que la intervención por sí misma será benéfica o negativa para la empresa, sino simplemente que existirán alteraciones de magnitud

variable dependiendo del grado y extensión de la intervención y del apoyo que se le otorgue.

Para ello se vuelve imprescindible contar con una herramienta metodológica que permita conocer en cierta medida el impacto que puede causar un cambio planificado dentro de una empresa.

El enfoque tradicional de concebir a no pocos problemas de una organización como dependientes exclusivamente de los empleados, es sumamente corto de vista y deja de lado un sinnúmero de factores que pueden ser vitales para alcanzar un cambio firme en una empresa.

En relación a la organización laboral que se tomó como caso para esta tesis, una distribuidora automotriz, se utilizó el enfoque de sistemas para intentar comprender las interacciones que suceden entre sus elementos.

Bajo esta aproximación de estudio, si el proceso de operación y de servicio de una agencia distribuidora automotriz se observa como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica e interdependiente que conforman una unidad funcional, en este caso la Agencia Automotriz, las particularidades de operación de sus elementos, pertenecientes a su vez a subsistemas -Gerencias-, influirán en el conjunto del funcionamiento parcial y total. Y lo que es más importante, el logro de los objetivos específicos y generales de

la Agencia se verá matizado por el tipo de interacción que se dé entre los elementos que la constituyen.

De igual manera, los subsistemas se hallan tan estrechamente interrelacionados que al ocurrir una deficiencia en alguno la repercusión no se hace esperar en los otros, afectando a la totalidad del sistema. Igualmente, la empresa a su vez constituye parte de un suprasistema formado por la Compañía Matriz, por las agencias competidoras, por las variaciones económicas y financieras del mercado automotriz, etcétera, que influyen de manera decisiva en el funcionamiento general de la Agencia.

## 2.2 PREMISAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional, como todas las disciplinas, parte de un conjunto de premisas conceptuales, desde las cuales fundamenta su modo de aproximarse a los fenómenos individuales y sociales en las organizaciones laborales. A continuación se mencionan algunas de estas premisas.

Mello (1992), describe una serie de conceptos a través de los cuales expresa ciertas premisas y valores relativos al desarrollo organizacional.

1) El Desarrollo Organizacional debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

2. El Desarrollo Organizacional requiere:

Visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones del medio externo, contrato consciente y responsable de los

directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

3. El Desarrollo Organizacional implica:

Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución, y/o renovación; es decir, cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

4. El Desarrollo Organizacional no es (no debe ser):

- . Un curso o capacitación.
- . Solución de emergencia para un momento de crisis.
- . Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información.
- . Intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales.
- . Iniciativa sin continuidad en el tiempo.
- . Una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada.
- . Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.

- . Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- . Maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas.
- . Proceso para explorar, manipular, perjudiciar o castigar individuos o grupos.
- . Un medio de hacer que todos queden contentos.
- . Algo que termine siempre en un "final feliz".

Por otra parte, French (1987) categoriza las suposiciones básicas del desarrollo organizacional en tres tipos: A) las que se refieren a las personas, B) las que se refieren a las personas en grupos, y C) las que se refieren a las personas en sistemas organizacionales.

A) Las personas.

1. La mayoría de las personas tienen impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal, y estos impulsos es más probable que se realicen en un medio de apoyo y reto.
2. La mayoría de las personas desean hacer y son capaces de hacer una contribución de mucho más alto nivel al logro de las metas organizacionales que lo que la mayoría de los medios de las organizaciones permiten.

B) Las personas en grupos.

1. La mayoría de las personas desean ser aceptadas e

interactuar cooperativamente cuando menos con un pequeño grupo de referencia y usualmente con más de un grupo, esto es, el grupo de trabajo, el grupo familiar, etcétera.

2. Uno de los grupos de referencia más relevante psicológicamente para la mayoría de las personas es el grupo de trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior.
3. La mayoría de las personas son capaces de incrementar en gran medida su efectividad para ayudar a sus grupos de referencia a resolver problemas y a trabajar efectivamente juntos.
4. Si un grupo ha de optimizar su efectividad, su líder formal no puede llevar a cabo todas las funciones de liderazgo en todas las circunstancias y en todo momento, y los miembros del grupo deben autoauxiliarse entre sí con conducta y liderazgo efectivos.

C) Las personas en sistemas organizacionales.

1. Las organizaciones suelen caracterizarse por grupos de trabajo que interactúan de manera interdependiente, por lo que la función de "perno de enlace" de los supervisores, junto con otras necesidades de la organización, tienden a ser comprendidas y facilitadas.
2. Lo que sucede en la organización total afecta al pequeño grupo de trabajo y viceversa.

3. Lo que sucede a un subsistema (social, tecnológico o administrativo) afectará y será influido por otras partes del sistema.
4. En la mayoría de las organizaciones la cultura tiende a suprimir la expresión de sentimientos que las personas tienen los unos acerca de los otros, acerca de hacia dónde se dirigen ellos y sus organizaciones.
5. Los sentimientos suprimidos afectan adversamente la solución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.
6. El nivel de confianza, apoyo y cooperación interpersonal es mucho menor en la mayoría de las organizaciones de lo que es necesario o deseable.
7. Aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, las estrategias de "perder o ganar" entre las personas y los grupos no proporcionan soluciones óptimas a largo plazo para la mayoría de los problemas organizacionales.
8. Las soluciones sinérgicas -soluciones creativas en las que dos más dos es igual a más cuatro y mediante las cuales todas las partes ganan más por medio de la cooperación que por el conflicto- se pueden lograr con mucha mayor frecuencia que lo que realmente es el caso en la mayoría de las organizaciones.
9. Visualizar los sentimientos como datos importantes para la organización tiende a abrir muchas vías para mejorar

metas, liderazgo, comunicaciones, solución de problemas, colaboración intergrupal y moral.

10. El mejor desempeño que surge de los esfuerzos del desarrollo organizacional necesita ser sostenido mediante cambios apropiados en los subsistemas de evaluación, compensación, capacitación, colocación y especialización en tareas; en resumen, en el sistema total de personal.

Otros autores que expresan puntos importantes acerca de las premisas del Desarrollo Organizacional, son Hodgetts y Altman (1981).

De la obra de estos autores se desprenden varias premisas del Desarrollo Organizacional, sustentadas en qué tanto el grupo como los miembros de una organización se consideran como elementos que desempeñan un papel preponderante en el mejoramiento de la efectividad organizacional:

1. Para la mayoría de los miembros de la organización, el equipo de trabajo es el grupo de referencia de mayor importancia desde el punto de vista psicológico.
2. Casi todas las personas buscan ser adaptadas por su grupo de trabajo, e interactúan con él para lograrlo.
3. Para obtener una efectividad óptima, el líder debe confiar en que los miembros se ayudarán unos a otros y desarrollarán parte de la función de liderazgo.
4. Los sentimientos suprimidos afectan de un modo adverso

la resolución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo, y en casi todos los grupos de trabajo se observa una tendencia a suprimir estos sentimientos.

5. En la mayoría de los grupos de la organización, el nivel de confianza interpersonal, el apoyo y la cooperación es mucho más bajo de lo necesario o conveniente.
6. Estos problemas se pueden resolver en forma constructiva si todas las partes alteran sus relaciones mutuas.

Por otra parte, también cabe hacer mención de algunas características generales del desarrollo organizacional, a fin de complementar el cuadro de premisas. Con ese propósito se recurrirá a la serie de características que enlistan Hodgetts y Altman (1981):

1. Es una secuencia activa y continua. Su objetivo es enseñarle a las personas nuevas habilidades al mismo tiempo que trata de hacerles olvidar las anteriores.
2. En este proceso se hace hincapié en principios científicos. Se cuenta con bases de las ciencias de la conducta como psicología social, antropología social y la sociología. En especial se tiene conocimiento derivado de la teoría de la organización, la dinámica de grupos y la teoría de la personalidad. Parte de esta información proviene de la teoría y otra más de la práctica.

3. Es una estrategia normativa y reeducativa que supone que las normas constituyen la base de la conducta, y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo en el que las antiguas normas son reemplazadas por las nuevas.
4. Ve a la organización desde la teoría de sistemas. Se sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en otras. Los cambios registrados en individuos afectan al grupo, y los cambios de grupos influyen en la organización.
5. Se usa un método basado en información para buscar el cambio. El especialista no entra a la organización y trata automáticamente de introducir técnicas de cambio que resultaron exitosas en otras organizaciones. Por el contrario, recopila la información de esta organización en particular, de modo que pueda realizar un análisis específico y formular soluciones apropiadas para sus propias necesidades.
6. Se basa en la experiencia. En lugar de manejar conceptos abstractos o problemas hipotéticos, las intervenciones de desarrollo organizacional se enfocan a problemas reales de la organización.
7. El proceso se orienta al establecimiento de las metas. Existen objetivos identificados hacia los cuales se encamina la intervención.

8. Las actividades se enfocan a grupos de trabajo básicos. En razón de que muchas de las actividades de la organización se realizan a través de equipos de trabajo, una de las formas más seguras de lograr mejoramientos permanentes y duraderos es dando nueva forma a las organizaciones, los procesos y la cultura de estos grupos.

### 2.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos de los programas de Desarrollo Organizacional varían según los problemas de la organización que se pretenda atacar. No obstante, pueden observarse ciertas generalidades en tales objetivos (French, 1987).

French menciona que los objetivos finales del Desarrollo Organizacional buscan, entre otros resultados aumentar la productividad, la eficiencia, la redituabilidad, y/o la moral.

Asimismo, este autor menciona que existen otros objetivos comunes a los diferentes programas de Desarrollo Organizacional, tales como:

1. Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
2. Incrementar la incidencia de la confrontación de problemas organizacionales entre grupos y dentro de grupos, en contraste con ocultar los problemas.
3. Crear un medio en el que se aumente la autoridad de un puesto asignado mediante la autoridad personal basada en la experiencia y el conocimiento.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
6. Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas.

7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación.

Por su parte Mello (1983) presenta una serie amplia de objetivos generales del desarrollo organizacional:

1. Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
2. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
3. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
4. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
5. Desarrollar potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
6. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo -en equipo.
7. Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
8. Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las

necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

9. Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
10. Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos , fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
11. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
12. Despertar la consciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
13. Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamiento, desempeños y resultados obtenidos.
14. Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etcétera) del medio externo.

15. Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias" (técnica, administrativa e interpersonal).
16. Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
17. Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
18. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
19. Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
20. Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etcétera.

Ponce (1989) esboza de la siguiente manera los objetivos del desarrollo organizacional:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (es decir, el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera),

por medio de la creación de mecanismos de mejoramiento.

3. Avanzar hacia la colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
4. Alcanzar el punto en que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.
5. Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto a nivel intragrupal, como intergrupala.
6. Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan.

Se puede observar que, de acuerdo a los objetivos del desarrollo organizacional descritos en este apartado, esta disciplina tiene una pretención medular que los agrupa a todos ellos:

*Lograr el desarrollo de la organización a través de echar mano de sus propios recursos, particularmente de los humanos, a modo que le permitan una adaptación óptima a sus diferentes ambientes.*

En la sección siguiente se revisarán algunas de las etapas que plantea el desarrollo organizacional para alcanzar tales objetivos.

## 2.4 ETAPAS DE INTERVENCION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La disciplina del desarrollo organizacional ha creado diversas actividades para alcanzar sus objetivos. Estas actividades a su vez contemplan una variedad de intervenciones.

Así por ejemplo, French (1987), agrupa las actividades de desarrollo organizacional de la siguiente manera:

1. Actividades de diagnóstico. Estas actividades están diseñadas para determinar el estado del sistema, el estado de un problema, la "manera en que se encuentran las cosas". Los métodos varían desde medios proyectivos hasta entrevistas, cuestionarios, investigaciones y reuniones.
2. Actividades de integración de equipos. Están diseñadas para aumentar la efectiva operación de los equipos. Pueden tener relación con asuntos de tarea, con las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas, las necesarias asignaciones de recursos para el logro de las tareas o pueden estar relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.
3. Actividades intergrupales. Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de grupos interdependientes. Se concentran en actividades conjuntas y el resultado de los grupos se considera como un sistema simple más que como

dos subsistemas. Una intervención típica consiste en pedir a los miembros de cada grupo que desarrollen independientemente listas de: a) qué problemas están experimentando con el otro grupo, b) cómo se visualizan ellos mismos como grupos y c) sus predicciones respecto a los problemas que el otro grupo está experimentando con ellos. Los grupos se reúnen para explicar las listas y para hacer preguntas con el objeto de clarificar; después se reúnen independientemente para discutir las implicaciones y reunirse de nueva cuenta para analizarlas, para resolver los puntos y para la planeación de acciones.

4. Actividades de retroalimentación de intervenciones. Se concentran alrededor de trabajar activamente los datos producidos por una investigación de cuestionarios y en diseñar los planes de acción basados en los datos de la investigación.
5. Actividades técnico-estructurales. Están diseñadas para mejorar la efectividad de los insumos y restricciones técnicas o estructurales que afectan a personas o grupos. Las actividades pueden tomar la forma de experimentar con nuevas estructuras organizacionales y evaluar su efectividad en términos de metas específicas.
6. Actividades de consultoría de procesos. Son las actividades por parte del consultor que ayudan al cliente

a percibir, comprender y actuar ante sucesos del proceso que ocurren en el medio del cliente. Se le da al cliente un acercamiento de los procesos humanos en las organizaciones. El énfasis principal está en procesos tales como comunicaciones, papeles de los miembros y de líder en los grupos, solución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento grupal, liderazgo y autoridad, y la cooperación y competencia intergrupal.

7. Actividades de desarrollo del grid organizacional. Estas actividades, inventadas por Robert Blake y Jane Mouton, incluyen un modelo de cambio de 6 fases que implican a la organización total. Se desarrollan los recursos internos para llevar a cabo la mayoría de los programas, los cuales pueden llevarse de 3 a 5 años para su terminación. El modelo comienza con el mejoramiento de las capacidades y habilidades de liderazgo de los administradores en lo individual, cambia a actividades de mejoramiento de equipos y después a actividades de relaciones intergrupales. Las últimas fases incluyen una planeación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas de implementación y concluye con una fase de evolución que determina el cambio en la cultura de la organización y establece direcciones futuras.
8. Actividades de pacificación de una tercera parte. Están diseñadas para ayudar a los dos miembros de la

organización a administrar su conflicto interpersonal. El consultor, quien la hace de la tercera parte, se basa en la utilización de tácticas de confrontación y en la comprensión de los procesos implicados en el conflicto y en la resolución de conflictos.

9. Actividades de asesoría y orientación. Implican al consultor o a otros miembros de la organización que trabajan con personas para ayudarlas a 1) definir metas de aprendizaje, 2) saber cómo otros observan su conducta, 3) aprender nuevas formas de conducta para ayudarlas a lograr sus metas de una mejor manera.
10. Actividades de planeación de carrera y de vida. Pueden ser resultado de un esfuerzo de desarrollo organizacional y están diseñadas para capacitar a las personas a concentrarse en sus objetivos de carrera y de vida y en cómo pueden hacer para lograrlo. Se utilizan inventarios de carrera y de vida, discusiones de metas y objetivos y la determinación de capacidades, capacitación adicional necesaria y áreas fuertes y deficientes.
11. Actividades de planeación y fijación de metas. Incluyen teoría y experiencia en fijación de metas y planeación, utilizando modelos de solución de problemas, planeación, modelos de organización ideales versus modelos de "discrepancia" de organización real y otros.

12. Actividades de educación y capacitación. No obstante que no son actividades de desarrollo organizacional estrictamente, usualmente son complementarias de las intervenciones de desarrollo organizacional y a menudo proporcionan una base de experiencia o cognoscitiva para un esfuerzo de desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan fundamentalmente para mejorar las capacidades, habilidades y el conocimiento de las personas.

Actividades como las antes mencionadas integran los diferentes modelos de intervención de desarrollo organizacional.

Según Hodgetts y Altman (1981), casi todos los modelos tienen en común tres elementos básicos:

- A) Diagnóstico.
- B) Acción.
- C) Seguimiento.

Como primera etapa del proceso de desarrollo organizacional es necesario diagnosticar la situación actual en que se encuentra la empresa en cuestión. Este diagnóstico puede realizarse en toda la empresa o en algunas de sus unidades. Asimismo, el diagnóstico puede centrarse en grupos o individuos dentro de ciertas unidades de trabajo.

Del diagnóstico se puede determinar una estrategia de intervención dependiendo de los problemas a atacar y del tipo de

organización de que se trate. Esta intervención, o serie de ellas, han de ser evaluadas para conocer en qué medida se produce un impacto en el mejoramiento de la organización.

Las acciones contemplan intervenciones estructuradas mediante las cuales los individuos, los grupos o las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización. El especialista en desarrollo organizacional debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marcha de acuerdo con el plan, en otras palabras, debe efectuar un seguimiento constante y cercano del proceso de cambio.

Los tipos de intervenciones se agrupan en tres grandes categorías: a) a nivel personal (se designan para mejorar el desempeño individual; entre ellas se encuentran el laboratorio de adiestramiento para la sensibilización y la planeación de la vida y la carrera), b) a nivel de grupo e intergrupos (ayudan a los miembros de los grupos a desempeñarse de un modo más eficaz como miembros de grupo; se pueden citar, como ejemplo, la técnica del análisis de los papeles y desarrollo de equipo intergrupo) y c) generales de la organización (implican una intervención para toda la organización; técnicas como la confrontación, retroalimentación por encuesta y el GRID, son representativas de este tipo de intervenciones).

Estos autores describen una forma más detallada del proceso de acción de desarrollo organizacional, derivada de sus tres elementos básicos, a saber:

PERCEPCION EN LA ORGANIZACION DE LOS PROBLEMAS



CONSULTAS CON EL ASESOR DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA



RECOPIACION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO DE LOS ASESORES DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL



RETROALIMENTACION AL SOLICITANTE



PLANEACION DE LA ACCION COMBINADA (OBJETIVOS Y PROGRAMAS)



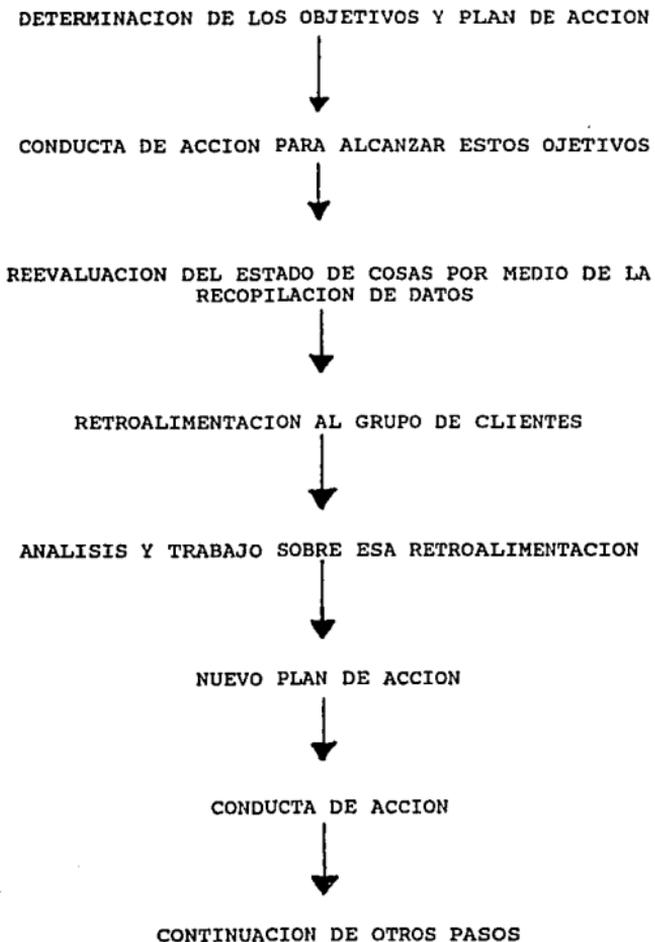
RECOPIACION DE INFORMACION



RETROALIMENTACION AL GRUPO DE CLIENTES SOBRE LOS PROBLEMAS



ANALISIS Y TRABAJO CON ESTOS PROBLEMAS



El proceso descrito por Hodgetts y Altman cubre etapas generales que pueden encontrarse en los modelos de intervención en desarrollo organizacional, como es el caso del referido por Ponce (1989):

A. DEFINICION DE UN PLAN DE ACCION.

Incluye períodos de exploración sobre lo que es "más deseable" para la organización y exámenes de "lo que es", de manera que el plan resultante represente un método práctico para cerrar la brecha entre los dos. En este punto se debe hacer énfasis en considerar las múltiples variables que pueden conducir a cambios en la organización.

B. DIAGNOSTICO.

Dado que del diagnóstico dependen las estrategias a realizarse en la organización, es sumamente importante llevarlo a cabo con profundidad y en forma correcta.

Por ello es indispensable que exista amplia colaboración entre el consultor y el grupo de clientes para recopilar datos, discutirlos y formular los planes.

La tarea consiste en proponer una definición del problema que se pueda identificar, medir y evaluar con la mayor precisión posible, en su correspondiente momento, para que así se puedan apreciar los efectos del programa de desarrollo organizacional sobre el problema planteado.

Una vez identificados los problemas, es necesario llevar

a cabo la recopilación de datos. Entre las técnicas que se emplean para ello, están la entrevista y los cuestionarios.

C. EJECUCION DE LA ACCION.

Consiste en llevar a cabo el cambio propuesto, definido a través del diagnóstico organizacional.

D. EVALUACION.

En esta etapa se lleva a cabo la medición correspondiente, con la herramienta indicada, en el área o áreas que participaron en la intervención. Puede llevarse a cabo durante el proceso o al finalizar éste.

E. RETROALIMENTACION.

Consiste en proporcionar información de los resultados a los miembros de la organización.

El trabajo de investigación que se describe en esta tesis cubrió solamente las etapas de definición de un plan de acción y de diagnóstico. Aún cuando no se llevó a cabo una intervención propiamente dicha, la definición del plan de acción y el diagnóstico cumplieron un papel preparatorio en el sentido de fungir como una primera sensibilización a los miembros de la organización y también (como lo indica la premisa de la cibernética de segundo orden en el sentido de que el observador no es parte ajena a la realidad que estudia, sino que su

presencia influye y altera de alguna manera el sistema del cual forma parte al investigarlo) como una variable que afectó los resultados encontrados, cuestión ésta que se discute en la sección respectiva.

El plan de acción que se llevó a cabo se detalla en el capítulo de metodología, así como los pormenores del tipo de diagnóstico realizado.

**CAPITULO III**  
**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

**3.1 DEFINICION DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

La palabra diagnóstico en medicina implica determinar la naturaleza de una enfermedad a la vista de los síntomas que presenta el enfermo (Marsá, 1991).

Otra definición refiere que la palabra proviene del griego *diagnosis* que quiere decir conocimiento, y significa la investigación de los síntomas de una enfermedad para reconocerla y clasificarla por una denominación propia (Dabout, 1965).

En el terreno del desarrollo organizacional, la palabra diagnóstico implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema objetivo (Mello, 1992).

En este trabajo de tesis se considera al diagnóstico organizacional como:

*Un conjunto de acciones sistemáticas tendientes a obtener información relevante acerca del estado actual de la organización en sus diversos subsistemas y del sistema en general, que permita elaborar un cuadro de las fortalezas y debilidades que favorecen o inhiben su desarrollo, a fin de diseñar y ejecutar estrategias de cambio enfocadas a alcanzar un estado óptimo de la organización.*

El diagnóstico presenta una panorámica del estado de la organización en cierto lapso. Es, pues, una visión momentánea que refleja parte de una dinámica constante, que varía con el paso del tiempo.

Como en todo estudio, el diagnóstico fragmenta la realidad que vive la organización y presenta una "visión" de lo que el especialista observa. Por lo tanto, es primordial que esta visión se corrobore con la retroalimentación que brinde el sistema cliente y a través de los cambios que se desprendan de las intervenciones.

De ahí que las categorías conceptuales de trabajo que utilice el especialista en desarrollo organizacional influyen en los resultados del diagnóstico. De la concepción que tenga el especialista de lo que es, para lo que sirve, y de cómo se ha de utilizar el diagnóstico se desprenderán:

- a) la elección del modelo de diagnóstico.
- b) las técnicas para ejecutarlo.
- c) el informe que presentará al cliente-organización.
- d) las estrategias de intervención.
- e) la valoración del alcance y limitaciones de la intervención.

En las secciones siguientes se revisan algunos modelos de diagnóstico organizacional y diversas técnicas para llevarlos a cabo.

### **3.2 MODELOS PARA DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

La siguiente revisión de los modelos de diagnóstico organizacional, incluyendo las técnicas de diagnóstico mencionadas en el apartado subsecuente, está basada principalmente en el compendio que sobre el tema se incluye en el Manual de Administración para el Cambio, Módulo Segundo del Diplomado en Calidad Total del ITESM-Campus Ciudad de México, publicado en 1992.

Existen ciertas premisas para realizar un diagnóstico organizacional, entre ellas se cuentan:

- a) Se requiere un compromiso de cambio por parte del cliente antes de iniciar cualquier acción de diagnóstico.
- b) La involucración que se espera del cliente es en forma total en el proceso del diagnóstico específico.
- c) Se requiere que el cliente dé facilidades al consultor en la obtención de información para realizar el diagnóstico en forma ágil y completa.
- d) La información que se obtenga en el proceso de diagnóstico es estrictamente confidencial, informándose al cliente percepciones o hechos, pero no nombres de quien o quienes proporcionaron dicha información.
- e) La información recabada y las conclusiones al respecto, serán retroalimentadas a las fuentes que la proporcionaron.

f) El éxito o el fracaso de esta intervención depende en gran medida del compromiso adquirido por el cliente, ya que es el responsable directo de la implantación de los procesos contemplados en los planes de mejoramiento y el papel del consultor es proporcionar apoyo durante el proceso de cambio.

En razón de que el diagnóstico servirá para identificar y evaluar la situación actual de una unidad organizacional, es necesario explorar las distintas variables que influyen en la efectividad del área, realizándose el análisis de la problemática y sus causas. Con base en ello se plantea y define conjuntamente un plan de acción para el mejoramiento y desarrollo de la unidad diagnosticada. Estos pasos pueden graficarse del modo siguiente:



El diagnóstico puede efectuarse según cuatro grandes dimensiones:

- 1) La dimensión intrapersonal, dirigida al autodiagnóstico del estilo de aprendizaje, motivaciones, valores, etc.
- 2) La dimensión interpersonal, enfocada al manejo de conflictos, negociación de roles, sensibilización, retroalimentación, etc.
- 3) La dimensión intragrupos e intergrupos, centrada en la dinámica de grupos, análisis de fuerzas, entre otros aspectos.
- 4) La dimensión del sistema total y su medio ambiente, concentrada en el clima organizacional, el cambio planeado, la calidad de vida, etc.

Asimismo, se lleva a cabo de acuerdo a la concepción de organización que se tenga en mente. A continuación se describen varios modelos de organización a partir de los cuales puede operar el diagnóstico; se agregan ventajas y desventajas de ellos.

A. MODELO DE SISTEMAS GENERALES O TRIDIMENSIONAL DE PAT WILLIAMS.

Considera a la organización integrada por tres sistemas básicos:

*Sistema Humano.* Está integrado por la gente que proporciona a la organización habilidades, conocimientos e ideas técnicas y administrativas. También incluye aspectos tales como motivos, necesidades, expectativas, modos de pensar y actuar, entre otras características.

*Sistema Tecnológico.* Está integrado por la tecnología, herramientas, maquinaria, procesos y métodos técnicos requeridos para producir bienes y servicios.

*Sistema Administrativo.* Incluye la estructura organizacional, funcional y las responsabilidades. Está altamente influenciado por la tecnología de la organización e incluye aspectos tales como políticas, procedimientos, reglas administrativas, sistemas y estilos de supervisión, la forma en que se toman las decisiones, el sistema de recompensas y castigos y otros aspectos utilizados para facilitar el proceso administrativo de la organización.

Ventajas:

- . Considera a cada uno de los sistemas como un todo.

- . Es dinámico en sus interrelaciones.
- . Es simple.
- . Es flexible.
- . Permite creatividad.
- . No es limitativo.

Desventajas:

- . Es muy genérico.
- . Algunas variables se pueden escapar del control.
- . En organizaciones grandes puede resultar muy superficial.

## B. MODELO DE JOHN JONES.

Considera a la organización integrada por cuatro elementos dentro de un medio ambiente.

Los elementos son:

**Valores.** Es la parte central de la organización, ya que de estos dependerán los otros tres elementos. Comprende las creencias, la misión y los propósitos.

**Objetivos.** Son las metas que ha establecido previamente la organización a corto, mediano y largo plazo.

**Estructura.** Este elemento se encuentra subdividido en seis partes:

- . Relaciones de responsabilidad/autoridad.
- . Patrones de comunicación.
- . Procedimientos de toma de decisiones.
- . Normas.
- . Sistemas contables.
- . Sistema de recompensa.

**Clima.** Está integrado por los factores de:

- . Confianza.
- . Apertura.
- . Autenticidad.
- . Soporte.

- . Competencia.
- . Afirmatividad.
- . Cohesión.
- . Confrontación.
- . Tensión.
- . Toma de riesgos.
- . Stress.
- . Claridad.
- . Optimismo.
- . Libertad.
- . Moral.

*Medio Ambiente.* Está integrado por todos aquellos factores que tienen una relación con la organización y que se encuentran en su entorno:

- . Clientes.
- . Proveedores.
- . Agencias oficiales de regulación.
- . Sindicato.
- . Comunidad.
- . Círculos familiares.
- . Grupos políticos de presión.
- . Asociaciones organizacionales (cámaras).
- . Cuerpos acreditados.
- . Organizaciones de la competencia.

- . Recursos económicos.
- . Gobierno.
- . Propietarios/Accionistas.
- . Consejo de administración.

Ventajas:

- . Amplitud.
- . Es estructurado.
- . Parte de un núcleo de valores.
- . Considera el medio ambiente en toda su extensión.
- . Considera el clima, que otros modelos no contemplan.
- . Es creativo.

Desventajas:

- . Es necesario invertir mucho tiempo.
- . Puede generar cantidades enormes de información que cause confusión.
- . Es muy específico.
- . Es costoso.

### C. MODELO DE MARVIN R. WEISBORD.

Contempla a la organización como una pantalla de radar para controlar las intervenciones que existen entre cada una de las seis variables y su interdependencia. Además considera a la organización como un todo, la cual recibe demandas del entorno para convertirlas en bienes y servicios.

Las seis variables que integran este modelo son:

*Liderazgo.* Es la parte vital del modelo, ya que dependiendo del estilo de liderazgo se conforman las demás variables.

*Propósitos.* Contempla si la necesidad del entorno es el propósito de la organización y ubica en qué negocio se encuentra la organización.

*Estructura.* Observa la forma en qué se divide a la gente para hacer el trabajo.

*Mecanismos de Ayuda.* Abarca todos los sistemas de ayuda con que cuenta una organización. weisbord considera cuatro mecanismos de ayuda como funcionamiento:

- . Planeación.
- . Presupuesto.
- . Control.
- . Medición (información).

*Relaciones.* Esta variable incluye tres factores:

- . Las relaciones existentes entre las personas, colegas o jefe-subordinado.
- . Las relaciones existentes entre las diferentes unidades organizacionales de acuerdo a la tarea.
- . Las relaciones existentes entre las personas y la tecnología (sistemas, equipo, métodos).

*Recompensas.* Esta parte corresponde al sistema de incentivos que se utilizan para lograr hacer lo que se requiere.

Ventajas:

- . Bien estructurado.
- . El sistema administrativo se encuentra muy completo.
- . Específico en cada uno de sus partes.

Desventajas:

- . No existe interrelación en el sistema tecnológico.
- . Aborda muy poco el sistema humano.
- . Limitativo.

#### D. MODELO DE LA ORGANIZACION RESOURCES COUNSELORS

Este modelo, creado por Tasca y Cobos, se originó pensando que el modelo de Weisbord tenía como desventaja el no cubrir el sistema tecnológico; consiste en siete variables por las que puede ser vista la organización:

*Misión.* Permite ver la relación entre la organización y el medio ambiente externo, por lo que es considerada una variable estratégica. La misión incluye los propósitos, las metas y los objetivos; las prioridades y los programas.

*Estructura.* Incluye el número y los tipos de niveles de unidad, los roles de cada nivel, tanto el comportamiento, los mecanismos y las relaciones requeridas para lograr la integración de la estructura.

*Sistemas Administrativos.* Contempla la planeación, los presupuestos, la información y mecanismos especiales que ayudan a la gerencia a realizar su trabajo.

*Tecnología.* La compone el conocimiento técnico de la organización, el servicio del producto, su diseño y la tecnología de procesamiento.

*Recompensas.* Está formada por factores financieros, de carrera, de reconocimiento y de motivación intrínseca.

*Recursos Humanos.* Lo componen las habilidades, el conocimiento y la motivación de los empleados de la organización y los niveles apropiados del recurso humano.

*Liderazgo.* Esta variable abarca la filosofía, el rol y el estilo de liderazgo elegido por la gerencia de la organización.

Ventajas:

- . Bien estructurado.
- . El sistema administrativo se encuentra muy completo.
- . Específico en cada una de sus variables.

Desventajas:

- . Limitativo.
- . El sistema humano es tratado en forma superficial.

#### E. MODELO DE D. PETERS

Este modelo considera a la organización integrada por cuatro factores, los cuales parten de una base medular que es un proceso de coordinación entre los mismos y también que interactúan con el medio ambiente de la organización.

Los cuatro factores son:

*Metas.* Implican la misión, los objetivos, las tácticas y los procesos de toma de decisiones.

*Estructura.* En ella se incluyen las líneas de autoridad y responsabilidad, el flujo de información y la estructura de la comunicación, cómo se encuentran organizadas las diferentes áreas y cómo se realizan los trabajos. Una característica de este modelo es considerar dentro de la estructura a los procesos de producción y transformación.

*Gente.* En este factor se observan el clima, las normas, el proceso de comunicación formal, las actitudes, los valores, las necesidades y el sistema de recompensas.

*Tecnología.* Está integrada por la tecnología del trabajo, además de las técnicas y herramientas que utilizan los administradores como parte de su trabajo en la organización.

#### Ventajas:

. Incluye un proceso de coordinación entre los cuatro factores.

- . Es sencillo para determinar la brecha entre los cuatro factores.
- . Permite profundizar sobre los factores que intervengan en un problema (brecha).

Desventajas:

- . Tiende a ser genérico al considerar a la organización total.

## F. MODELO DE MCKINSEY

La particularidad de este modelo es considerar a las metas como el centro o motor de la organización y de estas dependerán seis factores que se consideran importantes para una organización.

*Metas.* En este modelo se le tiene como el factor central y está integrado por los objetivos, la misión, los valores y la filosofía de la organización.

*Habilidades.* Aquí se considera la capacidad y facilidad que tiene la organización para ejecutar determinados trabajos en la elaboración de productos y/o prestación de servicios.

*Estructura.* Hace referencia a la forma en que se encuentran divididas las tareas, las líneas de autoridad-responsabilidad, políticas y procedimientos administrativos.

*Staff.* Cubre todas aquellas áreas y personas con función de asesoría dentro de la organización.

*Estrategia.* En este factor se contemplan los caminos o procedimientos previamente planeados que van a llevar a la organización al cumplimiento de sus metas.

*Sistemas.* Comprende todos aquellos sistemas que la organización maneja y utiliza para la obtención de sus resultados, como los de información, toma de decisiones, de

administración, de finanzas, de procesamiento de información, etcétera.

*Estilos.* Hace referencia a la forma especial de ser de la organización a este respecto, por ejemplo sus estilos de liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, manejo de personal, interacción con el medio ambiente.

Ventajas:

- . Es específico en cuanto a los elementos que considera.
- . Ayuda a clarificar de forma separada lo que es parte de un todo en otros modelos.
- . Su enfoque hacia metas (resultados) lo hace ser muy objetivo.
- . Para analizar cualquier elemento es necesario estudiar las metas.

Desventajas:

- . Es limitado.
- . No existe una interacción directa entre los elementos que lo integran.
- . Considera al elemento humano en función de los resultados.

## G. MODELO DE OUCHI

Observa a la organización compuesta por cuatro elementos del medio ambiente:

*Clientes.* Son todas aquellas personas físicas o morales que obtienen un producto o servicio de la organización.

*Accionistas.* Son todas aquellas personas físicas o morales que participan económicamente mediante la posesión de acciones de la organización.

*Proveedores.* Son todas aquellas personas físicas o morales que suministran bienes o servicios para el funcionamiento de la organización.

*Comunidad.* Son todas aquellas personas físicas o morales que indirectamente se encuentran relacionadas con la organización o en forma directa si no pertenecen a alguno de los otros tres elementos.

### Ventajas:

- . El enfoque se orienta hacia cuatro elementos importantes del medio ambiente.

### Desventajas:

- . Es genérico.
- . Es limitativo.
- . No contempla a la organización en forma interna.

#### H. MODELO DE R. HARRISON

Este modelo, citado por Mello (1992), consta de seis factores:

*Sistema de Información.* Lo componen todos los medios de información con que cuenta la organización y que conforman un sistema. Entre sus elementos se encuentran:

- . Tipos de comunicación utilizada (escrita, reuniones de grupo, individual, etcétera).
- . Grupos informales.
- . Canales de comunicación.

*Sistema Técnico.* Implica los factores relativos a las tareas propias del trabajo como:

- . Proceso de trabajo.
- . Tecnología usada.
- . Organización de las tareas.
- . Responsabilidad y autoridad sobre cosas específicas.
- . Tipos de decisión.

*Puntos de Entrada.* Abarca aspectos inherentes a la dinámica laboral del factor humano:

- . Objetivos de cambio y desarrollo del personal.
- . Conflicto entre papeles.
- . Preocupación del personal.
- . Obstáculos a la eficiencia del personal.

- . Conflicto entre metas de los subsistemas.
- . Satisfacción del personal.
- . Evaluaciones de desempeño y evaluaciones de resultados de unidades y de individuos.

*Sistema Objetivo.* Cubre el sistema de objetivos totales de la organización:

- . Objetivo del sistema.
- . Prioridad entre los objetivos.
- . Objetivos de subsistemas, en especial si son conflictivos.

*Sistema de Poder.* Está referido al ejercicio de la autoridad y sus líneas de mando:

- . Estructura formal de la autoridad.
- . Sistema informal de premios.
- . Responsabilidad y autoridad por las principales decisiones.
- . Proceso de decisión.

*Ideología.* Contempla los aspectos relativos a la forma de percibir y concebir a la organización por parte de su miembros:

- . Cultura organizacional.
- . Normas y valores de las personas.
- . Sistemas de control.

## I. MODELO DE FARIA MELLO

Mello (1992) presentó un modelo general de factores para diagnóstico, compuesto por seis subsistemas:

### *Relaciones con el Medio Exterior:*

- . Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etcétera). Respuestas correspondientes.
- . Relaciones con otros sistemas.
- . Imagen hacia el público.
- . Entradas de recursos.
- . Salidas (ventas, distribución, etcétera): productos, servicios.

### *Metas y Objetivos:*

- . Misión, planeación estratégica, objetivos, metas.
- . Ejecución de estrategias y tácticas.
- . Políticas y directrices, prioridades.
- . Resultados en cantidad, calidad, tiempos, etcétera.
- . Indices, ganancia, parte del mercado.
- . Economía, finanzas, contabilidad.

### *Estructura Administrativa:*

- . Estructuras formales de la organización.
- . Normas y procedimientos de planeación, previsión, organización, coordinación y control).

- . Informaciones, sistemas, comunicación formal.
- . Administración de personal y material.
- . Proceso de decisión y amplitud de control.
- . Generalización, descentralización y delegación.
- . Sistemas formales de estímulos, recompensas y castigos.
- . Cargos, salarios, beneficios complementarios.

**Tareas:**

- . Planes y programas de trabajo.
- . División del trabajo, tareas y flujo de trabajo.
- . Actividades, desempeño, producción.
- . Atribuciones, responsabilidades.
- . Solución de problemas: métodos y prácticas.

**Tecnología:**

- . Ecología, factores físicos-ambientales.
- . Equipos, tecnología y procesos.
- . Instalaciones, espacio, distribución.

**Comportamiento Humano:**

- . Cultura, clima, valores, actitudes.
- . Relaciones funcionales y personales.
- . Colaboración, competencia, conflictos.
- . Necesidades, aspiraciones, expectativas.
- . Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos.
- . Motivación, satisfacción, moral, disciplina en el cambio de personal, ausentismos, accidentes, comportamiento.

- . Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas.
- . Estructuras informales, comunicación informal.
- . Incentivos, recompensas, castigos informales.
- . Participación, interés, burocratización, uso del potencial de recursos humanos.

Los anteriores modelos para el diagnóstico de la organización presentan diversos factores a evaluar. Algunos de los modelos son muy detallados y otros demasiado generales en sus componentes. Las ventajas y desventajas de cada uno, con toda seguridad se han de reflejar con más claridad al momento de ponerlos en práctica.

Para realizar el diagnóstico motivo de esta tesis, se tomaron varios elementos de los modelos anteriores con el fin de ajustarlos a la organización y no caer en el error de pretender ajustar la organización a los factores de diagnóstico.

Aún así, desde el momento en que se toman en cuenta solo ciertos elementos conceptuales para llevar a cabo un diagnóstico se perfila ya un cuadro parcial de la realidad de la organización. Es difícil que algún modelo pueda dar cuenta de todos los factores que se ponen en juego en la situación de una organización, y lo es más todavía cuando se trata de plasmar su dinámica.

Con conocimiento de estas limitaciones, para llevar a cabo el presente diagnóstico se consideraron solo ciertos factores que se apegaban más a la empresa-objetivo y los cuales se mencionan en el capítulo dedicado a la metodología.

### 3.3 TECNICAS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Existen diversas técnicas para ejecutar un diagnóstico, entre ellas se encuentran las siguientes:

- CUESTIONARIO. Puede ser:

- a) Estructurado o de forma cerrada. Contiene preguntas y respuestas alternativas y considera todas las posibles contestaciones a las preguntas.
- b) No estructurado o de forma abierta. No existen respuestas sugeridas y los sujetos quedan en libertad de expresar sus opiniones y actitudes.
- c) Combinado. Consiste en una mezcla de los dos anteriores.

#### Ventajas:

- . Aplicable a mayor cantidad de personas.
- . Obtención rápida de información.
- . Fácil de codificar (en el caso de preguntas cerradas).
- . Fácil de procesar estadísticamente.
- . Presenta un menor costo en relación a otras herramientas.

#### Desventajas:

- . Amplitud vs. profundidad.
- . Impersonal.
- . No permite identificar causas o efectos.

- . Obliga a escoger entre una de las varias contestaciones en el caso de las preguntas con respuesta de opción y pueden no representar todas las respuesta o no contener alguna.
  - . Dificil de codificar en el caso de las preguntas abiertas.
  - . Los respondientes pueden mal interpretar las preguntas.
- ENTREVISTA. Existen varios tipos, entre ellos:
- a) Estructurada. Las preguntas y las respuestas posibles han sido previamente fijadas, de modo que se cubren todas las preguntas predeterminadas.
  - b) No estructurada. Se efectúa un interrogatorio libre acerca de las opiniones, actitudes y creencias de los entrevistados.
  - c) Semiestructurada. Es una combinación de las dos anteriores.

Ventajas:

- . Profundidad en la información.
- . Permite validar la percepción en relación a la respuesta.
- . Observación directa del medio ambiente.
- . Facilita la verificación documental.
- . Flexibilidad en el caso de la no estructurada.

- . Contacto personal.
- . Comunicación no verbal.

Desventajas:

- . Mayor inversión de tiempo.
  - . Alto costo por tiempo y personal involucrado.
  - . Mayor tiempo en codificar.
  - . Información personal poco relevante.
  - . Poca flexibilidad en el caso de la estructurada.
  - . Las preguntas y las respuestas pueden desviarse de los objetivos básicos cuando se emplea una entrevista no estructurada.
- SONDEO. Es una exploración en donde intervienen el facilitador o consultor y una persona o grupo con los que se tiene un contacto limitado, a fin de obtener información preliminar o general acerca de cómo perciben diversas personas la organización.

Ventajas:

- . Facilita la interacción del grupo.
- . Es más rápido y económico que las entrevistas individuales.
- . Visión rápida de lo que ocurre.
- . Involucración de mayor número de personas.

Desventajas:

- . Los participantes pueden manipular la información.
  - . Requiere que existan buenas relaciones entre los diferentes niveles.
  - . Requiere de habilidad para coordinar a un grupo.
  - . Obtención de información general sin profundizar.
  - . Requiere de una herramienta complementaria.
- COLLAGE. Es la representación de un tema específico mediante recortes de fotografías, revistas, dibujos, símbolos, frases o combinaciones de las mismas.

Ventajas:

- . Poco amenazante.
- . El participante elige el nivel de profundidad.
- . Visión rápida de la situación.
- . Es más económico que las entrevistas individuales.
- . Facilita la interacción del grupo.
- . Permite obtener retroalimentación inmediata.

Desventajas:

- . Resistencia de los participantes.
  - . Información poco relevante.
- JUNTAS DEL EQUIPO GERENCIAL DE DIAGNOSTICO. Consiste en realizar una evaluación continua de la situación en que se

encuentra una unidad determinada. Conforman la junta el gerente o jefe de la unidad, los responsables de generar algún cambio y una tercera parte externa (consultor).

El proceso para llevarlas a cabo es el siguiente:

1. Se reúne el equipo gerencial de diagnóstico para sondear inquietudes en los involucrados y determinar la situación específica a trabajar.
2. Selección de las herramientas para recopilar información, asignación de responsables y fechas.
3. Análisis de información, determinación de la situación actual y establecimiento de la situación deseada.
4. Establecimiento de un plan de acción, responsables y fechas.
5. Evaluación de cambios, acciones correctivas según desviaciones.

Ventajas:

- . Los niveles gerenciales se involucran en el diagnóstico.

Desventajas:

- . Puede matizarse la información.
- . Surgen conflictos más profundos.
- . Se deja fuera al resto de los miembros de la organización.
- . Presenta una visión unilateral de los hechos.

- JUNTAS DE DIAGNOSTICO DEL GRUPO FAMILIAR. Se trabaja con un grupo particular de un área de trabajo con el objetivo de trabajar situaciones derivadas del desempeño del área. El proceso de desarrollo se describe enseguida:
1. Se reúne el facilitador con el líder a fin de conocer sus expectativas.
  2. Se reúne el facilitador con el grupo para trabajar sus expectativas y determinar la información que se requiera.
  3. Recopilación de la información.
  4. Reunión del grupo, establecimiento de objetivos y normas de trabajo, definición de las situaciones a analizar.
  5. Se subdividen las situaciones para trabajarlas en subgrupos y establecer acciones de cambio.
  6. Se presentan las acciones al grupo familiar y se procede a unificar criterios y establecer compromisos.

Ventajas:

- . Los niveles operativos o intermedios se involucran en el diagnóstico.

Desventajas:

- . Puede matizarse la información.
- . Surgen conflictos más profundos.
- . Se deja fuera a los niveles gerenciales.
- . Puede presentarse una visión unilateral de los hechos.

. Sus resultados pueden ser cuestionados por los niveles superiores.

- ESPEJO ORGANIZACIONAL. Los involucrados en esta junta son: el líder formal del área, los responsables de generar algún cambio, los representantes externos y el consultor. El objetivo de la junta es permitir a una unidad organizacional recopilar información de aquellas áreas externas con las que se relaciona a fin de identificar tareas específicas que mejoren las operaciones, los productos o los servicios que ofrece.

El proceso que se lleva a cabo es el siguiente:

1. El grupo fija las metas de la junta y designa representantes de áreas externas.
2. Se recaba información de los grupos externos.
3. Se reúnen los involucrados de la unidad a diagnosticar y los representantes externos y se presenta la información al grupo total. En esta reunión el consultor describe el procedimiento y reglas básicas.
4. Los representantes externos retroinforman sus percepciones al grupo total.
5. Se forman subgrupos integrados con representantes externos y personas internas para enumerar los cambios más necesarios.

6. Cada subgrupo expone sus acciones de cambio y el grupo total enlista todas las acciones.
7. Se elaboran los programas y asignaciones específicas reportándolas al grupo total.

Ventajas:

- . Los niveles operativos o intermedios se involucran en el diagnóstico.

Desventajas:

- . Se deja fuera a los niveles gerenciales.
- . Sus resultados pueden ser cuestionados por los niveles superiores.

- ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS. Su objetivo es analizar una situación que se desea cambiar identificando las fuerzas restrictivas y las impulsoras.

El proceso puede llevarse a cabo individualmente o en grupo. Resulta más provechosa la segunda opción ya que enriquece la información. Se reúnen los involucrados para recabar la información; ésta puede obtenerse por medio de una lluvia de ideas, mencionando todas las fuerzas tanto restrictivas como impulsoras que conozcan.

Posteriormente el grupo representa dichas fuerzas de acuerdo a un diagrama de Lewin donde se grafica la resultante de ambas fuerzas y los factores que las

determinan. En el diagrama las fuerzas están representadas por flechas cuya longitud indica su magnitud.

Enseguida se trabaja en tratar de aumentar aquellas fuerzas que no contribuyen al incremento de la resistencia o bien desarrollando nuevas fuerzas impulsoras que faciliten el cambio.

El grupo ha de trabajar en aquellas fuerzas que son más fáciles de cambiar, que tienen mejores resultados y que cuando se alteran, son menos perturbadoras.

Por último, se prepara un plan de realización para el cambio propuesto, mismo que deberá incluir una programación de eventos, así como responsables y fechas, coordinando y previendo la retroinformación para llevar a cabo la evaluación de las acciones programadas.

#### Ventajas:

- . Pueden involucrarse varios niveles de la organización.
- . Es un procedimiento sencillo.

#### Desventajas:

- . Da un acercamiento relativo a la solución de los problemas.

La elección de la técnica está en estrecha relación con el modelo de organización que se escoja para efectuar el diagnóstico. Cualquier técnica presentará ventajas y desventajas, ya que ninguna reflejará la realidad de la organización con toda exactitud, y en especial cuando a la empresa-cliente le interesa sobremanera los resultados prácticos plasmados en el beneficio observable en su organización. Con este criterio es que se escogió tanto el modelo como la técnica empleada para realizar el diagnóstico de la empresa estudiada en esta investigación.

Para concluir, puede decirse que el proceso de diagnóstico organizacional, está íntimamente relacionado con el modelo de componentes de organización que se escoja. Por ello, la secuencia puede describirse del modo siguiente:

ELECCION O DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION  
ACORDE A LA EMPRESA-OBJETIVO



ELECCION O DISEÑO DE LAS TECNICAS QUE PERMITAN  
INVESTIGAR  
LOS COMPONENTES DEL MODELO APROPIADO A LA EMPRESA-OBJETIVO

## CAPITULO IV

### M E T O D O L O G I A

#### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio de diagnóstico de problemas de la organización y detección de necesidades de capacitación, se realizó con el fin de contestar la siguiente pregunta de investigación ¿cuáles son las áreas de mejora con respecto a la atención y el servicio que se le brinda al cliente de una agencia distribuidora automotriz en la zona metropolitana de la Ciudad de México ?.

En un inicio se planteó realizar un estudio directo para saber cuáles empleados requerían capacitación urgente y de qué tipo, a fin de cubrir la necesidad planteada.

De posteriores conversaciones con los directivos de la Agencia, se llegó al acuerdo de llevar a cabo un diagnóstico de los problemas en la organización, así como de la detección de necesidades de capacitación que incluyera a todos los empleados, desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos y que se iniciara con la distribuidora en donde se habían acentuado las dificultades en el trato con el cliente.

La razón de optar por un diagnóstico de los problemas en la organización y la detección de necesidades de capacitación tuvo como fundamento la consideración de que la situación de

brindar un trato de mediana o mala calidad al cliente (traducido, por ejemplo, en problemas como demoras en la entrega de los automóviles ya sea en el caso de la compra de una unidad nueva o seminueva, o de una reparación electromecánica defectuosa, o en brindar información poco precisa acerca del estado de la unidad, del tiempo de reparación o de los servicios generales que la agencia brinda, etcétera), no depende de algunas personas en específico, ni es exclusivo de ciertas gerencias, sino que la dificultad estriba en aspectos de la operación en conjunto según ciertas fases o procedimientos de acuerdo a cada gerencia y no está sujeta de manera exclusiva a las características laborales y conductuales de algunos empleados.

Por otro lado, la ventaja fundamental de realizar una detección de necesidades de capacitación en el marco de un diagnóstico organizacional global consistió en determinar las condiciones de ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que los empleados habrían de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar de manera satisfactoria las labores de su puesto vinculadas a los sistemas y procedimientos dirigidos a la satisfacción de la clientela.

La detección pretendió conocer en un primer acercamiento las necesidades a capacitar y en qué aspectos específicos, así como el nivel de la capacitación a brindarse.

#### 4.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos básicos que se persiguieron fueron los siguientes:

- 1) Realizar un estudio para obtener información relevante sobre las condiciones generales de funcionamiento de los siguientes componentes de la organización:
  - a) Funcionalidad de la misión de la empresa.
  - b) La funcionalidad de su estructura.
  - c) La funcionalidad de su tecnología.
  - d) La funcionalidad de sus recursos humanos.
  - e) Clima organizacional.
  - f) Liderazgo, desde la óptica de los dirigidos.
  - g) Sistema de recompensas y sanciones.
  
- 2) Investigar los conocimientos y actitudes como áreas de capacitación. Las habilidades no se pudieron investigar a profundidad debido a la falta de un Catálogo de Puestos. Los niveles organizacionales que se indagaron fueron el gerencial, el de supervisión y el operativo.

El enfoque que se empleó consistió básicamente en el centrado en la indagación de problemas o dificultades. Este enfoque permitió poner énfasis en el análisis de rechazos, retrabajos, ambiente laboral y relaciones laborales.

#### 4.3 TIPO DE ESTUDIO

Es básicamente un estudio exploratorio en razón de que en primer lugar se planteó conocer los aspectos generales de una situación laboral, que ya estaba sucediendo; de aquí que el estudio también sea ex-post-facto (por estudiar un hecho que ya había ocurrido: las causas de las dificultades en el servicio), de campo (por realizarse en el escenario natural de la distribuidora) y transversal (por efectuarse en un segmento particular de tiempo).

#### 4.4 SUJETOS

De una población global de 155 trabajadores, se encuestaron a un total de 130 empleados de la Agencia, incluyendo gerentes, jefes, supervisores y trabajadores operativos. Se había contemplado en un inicio encuestar a la población total, pero por razones del propio trabajo de los investigados no fue posible: los empleados faltantes estaban fuera de la Agencia. La selección de la muestra encuestada no consistió en un muestreo aleatorio, sin embargo representa al 83.8% del universo. Cabe señalar también que todos los puestos fueron cubiertos.

En relación a la entrevista, ésta se tuvo con toda la gerencia media y la alta gerencia de la empresa, incluyendo al director general lo que equivale a un total de 10 entrevistados:

a) Director General, b) Gerencia General, c) Subgerente General, d) Gerente de Seminuevos, e) Gerente de Venta Tradicional, f) Subgerente de Venta Tradicional, g) Gerente de CONAUTO, h) Gerente de Refacciones, i) Gerente de Servicio, j) Gerente Administrativo, y k) Jefe de Personal.

La distribución resultante de encuestados (que es casi idéntica a la distribución real de la Agencia) fue la siguiente:

Gerencia:	Porcentaje:
Servicios	56.6
Ventas Tradicional	8.0
Refacciones	11.5
CONAUTO	3.5
Administrativa	16.8
Seminuevos	2.7
General	.9

#### 4.5 INSTRUMENTOS

Las técnicas empleadas para la obtención de la información fueron la entrevista semiestructurada con los gerentes y jefes, así como una encuesta (cuestionario mixto) aplicada al personal de puestos medios y operativos de la Agencia. En ciertos casos algunos empleados solicitaron hacer comentarios acerca de su percepción de los problemas de su área de trabajo, por lo cual se efectuó una entrevista con ellos; en éste caso estuvieron 28 trabajadores: 3 de CONAUTO, 3 de Venta Tradicional, 5 de Refacciones, 3 de Seminuevos, 4 de la Administrativa, y 10 de Servicio.

Una de las pretenciones del estudio era llevar a cabo una detección primaria de necesidades de capacitación, no obstante, debido a que la organización no contó con información pertinente al respecto, como Manual de Puestos, Perfiles de Puestos, Evaluación de Desempeño, Indices de Eficiencia, se emplearon los cuestionarios y entrevistas para indagar al respecto de tales necesidades.

La entrevista fue del tipo semiestructurada (ver apéndice 1) y se indagaron los mismos aspectos que en el cuestionario: 1) Características generales de la población laboral, 2) Opinión del personal sobre la agencia, 3) Situación laboral, 4) Relaciones laborales, 5) Conocimiento acerca del marco organizacional, y, 6) Aspectos del desempeño laboral.

El instrumento empleado en la encuesta consistió en un cuestionario de opinión conformado por dos versiones (consultar apéndice ): una para los empleados operativos y otra para quienes tenían personal a su cargo. Para conformar los puntos de indagación del cuestionario se revisaron 4 instrumentos de detección de necesidades de capacitación y de diagnóstico organizacional; de igual manera se tomaron en consideración las observaciones de la Alta Dirección en cuanto a las áreas que necesitaban conocer.

Las áreas generales de investigación se tradujeron en el instrumento de la siguiente manera:

- 1) Datos Sociolaborales. Investigó características generales de la población :
  - . Sexo.
  - . Edad.
  - . Antigüedad en la empresa.
  - . Antigüedad en el puesto.
  - . Estudios.
  
- 2) Percepción de la empresa. Investigó cómo perciben y valoran los empleados a la empresa:
  - . La elección de trabajar para la empresa.
  - . Opinión de la empresa.
  - . La permanencia en la agencia.
  - . Lo que distingue a la empresa de otras.
  - . La importancia del trabajo personal para la agencia.
  
- 3) Opinión acerca del trabajo. Investigó la situación y desempeño laboral de los empleados:
  - . Desempeño del propio trabajo.
  - . Satisfacción por realizar el trabajo.
  - . Ingreso económico.

. Ingreso económico.

4) Superación. Investigó aspectos del desempeño laboral:

- . Oportunidades de superación.
- . Formas de ascenso.

5) Capacitación. Investigó las necesidades que se pudieran detectar en este rubro:

- . Qué recursos necesitaban para desempeñar adecuadamente su trabajo.
- . En qué lugar de prioridad colocaban la capacitación como medio de superación.
- . De qué dependían en términos de capacitación los problemas en el trabajo.

6) Conocimiento de la organización. Investigó qué conocimientos tenían sobre el marco organizacional:

- . Contrato colectivo de trabajo.
- . Reglamento interno de trabajo.
- . Actividades del puesto.
- . Objetivos de la gerencia.
- . Objetivos de su sección de trabajo.

7) Servicio al cliente. Investigó las sugerencias de los propios empleados para mejorar el servicio al cliente y para ubicar desde su punto de vista posibles causas de los problemas:

- . Sugerencias para mejorar el servicio al cliente.
- . Factores que obstaculizan un buen servicio al cliente.

8) Relaciones interpersonales. Investigó las relaciones entre compañeros al interior de los grupos de trabajo:

- . Relaciones entre compañeros.

9) Percepción de los empleados acerca de los jefes.

Investigó la calidad de la relación entre jefes-subordinados desde la óptica de estos últimos.

- . Relaciones con el jefe inmediato.
- . Trato con el jefe inmediato.
- . Percepción del trabajo del jefe inmediato.
- . Solución de problemas por parte del jefe.
- . Interés del jefe en el trabajo del personal.
- . La convivencia con los jefes superiores.
- . Relaciones laborales por gerencia.
- . Ejercicio del mando.

10) Problemas en el proceso de trabajo. Investigó posibles

causas de los problemas en el proceso de trabajo según la percepción de los mismos empleados:

- . Dificultades en el desempeño del puesto.
- . Instrumentos y equipo de trabajo.
- . Dificultades en el proceso de trabajo.

Así, a partir de esas áreas se investigaron algunos aspectos de la organización que son determinantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, entre ellos los ya mencionados: 1) Características generales de la población laboral; 2) Opinión del personal sobre la Agencia; 3) Situación laboral; 4) Relaciones laborales; 5) Conocimiento acerca del marco organizacional; y, 6) Aspectos del desempeño laboral.

Los anteriores aspectos no se enmarcan rígidamente en ningún modelo de organización, de los descritos en el capítulo correspondiente; no obstante, como ahí se aclaró, la postura que

se tomó para realizar el presente diagnóstico privilegiaría un ajuste de cualquier modelo y técnica a las condiciones de la organización a estudiar:

1. El aspecto práctico y utilitario para la empresa.
2. Las condiciones de información que presentó la empresa.
3. La urgencia de resultados para la dirección general.

Por lo tanto, puede considerarse que el diagnóstico pretendió determinar de alguna manera los siguientes elementos:

- a) La misión de la empresa (la cual no estaba definida formalmente, lo que desde luego no obsta para que la empresa no lo cumpla).
- b) La funcionalidad de su estructura.
- c) Su tecnología.
- d) Sus recursos humanos.
- e) Parte de su clima.
- f) Liderazgo, desde la óptica de los dirigidos.
- g) Sistema de recompensas y sanciones.

En sí mismos no conforman un modelo, pero sirvieron como base para orientar el diagnóstico organizacional realizado. Estos aspectos se comentan en la sección de Discusión.

#### 4.6 ESCENARIO Y PROCEDIMIENTO

El escenario fue la escuela de servicio de la agencia y las oficinas donde se llevaron a cabo las entrevistas.

Es pertinente mencionar que la estructura organizativa de la agencia se haya conformada por seis departamentos controlados por una gerencia general, que son:

- . Venta de Autos Nuevos o Venta Tradicional.
- . Venta de Autos Seminuevos.
- . Venta de Autos por Financiamiento CONAUTO.
- . Refacciones.
- . Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo.
- . Administrativo.

En cada departamento se encuentra a cargo un gerente, quien a su vez tiene a sus órdenes directas jefes y supervisores en diferentes áreas. El departamento con mayor personal es el de Servicio y es en donde mayores reclamaciones se producen por parte de los clientes.

En cuanto al procedimiento, en primer lugar se tuvo una junta en la que estuvieron presentes el Director y todos los niveles gerenciales, en la cual se les informó que los objetivos del estudio consistían en llevar a cabo un diagnóstico de la organización enfocado básicamente a las necesidades de capacitación del personal, así como de la situación laboral que

guardaba la empresa en relación con el servicio al cliente. Se

contestaron preguntas relacionadas con la utilidad del estudio y sobre particularidades del procedimiento para realizarlo.

Asimismo, se les solicitó a los funcionarios ahí reunidos, que les informaran a los empleados bajo su cargo que en los próximos días se les haría una encuesta, así como de los objetivos de capacitación y diagnóstico que pretendía cubrir.

Se indicó que el procedimiento implicaba una entrevista con cada uno de los Gerentes y posteriormente una encuesta general con todos los empleados de la Agencia.

El Jefe de Personal se hizo cargo de asignar las rondas para aplicar la encuesta y designar a los empleados que asistirían según el calendario que se acordó y con la observación de que las labores generales no se interrumpirían.

La aplicación se realizó en un lapso de dos días en la escuela de capacitación de la Agencia.

A cada grupo de empleados que iban a la aplicación se les mencionó la finalidad del estudio y también se les solicitó su colaboración para contestar de manera verídica las preguntas. Fueron informados de que sus respuestas eran confidenciales y que podían expresar cualquier opinión en el cuestionario.

A los empleados analfabetas se les leyó el cuestionario y sus respuestas fueron escritas por uno de los aplicadores.

Por otra parte, el procedimiento general que se siguió para abordar a esta organización puede resumirse del modo siguiente:

- b) establecimiento del contrato de trabajo.
- c) recopilación de la información.
- d) diagnóstico.
- e) plan de acción conjuntamente con el cliente.
- f) realización del plan de acción.
- g) evaluación de la acción realizada.

Durante la recopilación de la información, inciso c), se obtuvo una visión general de la empresa, de donde se determinaron los rubros a estudiar en el diagnóstico, y que fueron plasmados en la conformación de los cuestionarios y de la guía de entrevista.

Los incisos e) al g) implican en sí mismos una intervención posterior al diagnóstico, aspecto que no se reporta en la tesis.

El estudio se realizó en un lapso de dos meses, tiempo que incluyó desde la celebración del contrato hasta la entrega de los informes del diagnóstico a la empresa-cliente.

## CAPITULO V

### R E S U L T A D O S

Los resultados presentados en esta sección no incluyen el análisis de todas las preguntas que se formularon en el cuestionario debido a que varias respuestas no brindaron información relevante o a que ésta se absorbió en otros rubros. Sin embargo, la presentación de resultados que se detalla cubre casi en su totalidad las preguntas formuladas.

La información obtenida en las entrevistas se empleó para contrastar los resultados de la encuesta y para ajustar las observaciones y sugerencias de las conclusiones.

Los resultados se procesaron por medio del Statisticals Package for the Social Sciences, versión para PC, del cual se emplearon las rutinas Frequencies y Crosstabs.

La primera rutina permitió conocer la distribución de las características de la población conforme a la media, moda, mediana, rango, desviación estándar, frecuencia acumulada, así como las tablas de frecuencia respectivas.

La segunda rutina fue usada para encontrar la distribución de las frecuencias de acuerdo a una o dos variables clasificatorias; por ejemplo, se usó para conocer la distribución de la edad en cada gerencia, la opinión de los empleados de cada gerencia con respecto a las ventajas de pertenecer a la Agencia, para saber en cuáles gerencias existía una opinión más desfavorable acerca de relación entre compañeros o jefes, etc.

Las estadísticas consideradas fueron solamente los porcentajes por renglón, columna, totales horizontales, verticales y absolutos. Las demás estadísticas que proporciona la rutina no se interpretaron en razón de que no se hallaron cruces significativos entre las variables contempladas.

Los resultados encontrados se presentan conforme a los aspectos de la organización investigados.

## 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA POBLACION

A continuación se describirán algunas características sobre el sexo, la edad, la antigüedad en la empresa, la antigüedad en el puesto y los estudios realizados de los empleados de la Agencia.

### 5.1.1 SEXO

Más de las tres cuartas partes de la población, el 77.9 %, está constituida por varones y el 22.1 % por mujeres.

### 5.1.2 EDAD

El promedio de edad de los empleados es de 33 años y la edad de más alta frecuencia es de 22 años.

Un dato interesante es que aproximadamente el 50 % de los empleados tienen una edad que cae en un rango entre 18 a 29 años.

Puede considerarse también que alrededor del 70 % de los empleados tienen una edad que va de los 18 a los 36 años.

En cualquier caso los datos indican que la fuerza laboral de la Agencia está constituida en su mayor parte por empleados jóvenes. Esta característica tiene implicaciones actitudinales y conductuales importantes hacia la Agencia en relación a una alta motivación de logro y a una potencial identificación de los objetivos personales de superación con los de la empresa.

### 5.1.3 ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

Es interesante observar que el 70 % de los empleados tienen una antigüedad en la empresa de aproximadamente 3 años. Aun más, el 63 % de los encuestados expresaron tener 2 años de laborar para la Agencia. Si se toma un rango de 1 a 10 años de antigüedad, el dato resultante es que el 80 % de los empleados están en esa situación. El 20 % restante, entonces, tiene una antigüedad de 11 hasta 24 años laborando para la Agencia.

Si se conjunta este dato con el anterior, referido a la edad, se tiene que la empresa cuenta con una población sumamente joven que tiene escasos 2 años de estar laborando para ella y que por tal razón, tienen expectativas muy particulares de progreso y de relacionarse hacia la Agencia.

### 5.1.4 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

Este dato está muy relacionado con los anteriores. El 37 % del personal reporta tener una antigüedad en el puesto actual de algunos meses hasta 1 año. Cabe mencionar que por lo regular es el primer puesto que ocupan en la Agencia, en comparación a empleados que pueden tener varios años en algún otro puesto y que pasan a uno en el que tienen poco tiempo; en otras palabras, es gente que no ha escalado puestos ni ha desarrollado suficiente carrera en la Agencia y que por lo mismo pueden tener esa expectativa en grado elevado.

Si se amplía el rango de antigüedad en el puesto, se observa

que el 60 % de los empleados reportan una estancia en el actual de hasta 3 años. Si se agregan los que tienen hasta 6 años, el porcentaje resultante es del 69 %. El 31 % del resto cuentan con un tiempo de trabajo en el mismo puesto de 7 hasta 35 años.

Al igual que los datos anteriores, el hecho de que una gran parte de empleados tengan muy poco tiempo en el puesto actual, apunta a tener muy presente que requieren un perfeccionamiento constante de sus habilidades, actitudes y conocimientos para el mejor desempeño de su puesto.

#### 5.1.5 ESTUDIOS

La distribución del nivel de estudios encontrada fue la siguiente: el 21 % del personal tiene estudios de primaria; el 22.1 % cuenta con estudios de secundaria; el 16.8 % realizó estudios de bachillerato; el 19.5 % cursó o está cursando estudios de licenciatura; y el 18.5 % hizo estudios técnicos o comerciales.

En consecuencia, las habilidades y conocimientos laborales con que cuentan los empleados las han obtenido a través de la experiencia de trabajo y no tanto por medio de estudios formales o sistemáticos. De ahí la importancia de una educación técnica y profesional continua a través de darles capacitación específica.

## 5.2 OPINION SOBRE LA AGENCIA

Se indagó la razón de haber escogido trabajar en la empresa, la opinión que tienen de la Agencia, por qué permanecen en ella, qué es lo que desde su punto de vista la distingue de otras empresas, y si consideran a su trabajo de importancia para la Agencia.

### 5.2.1 LA ELECCION DE TRABAJAR PARA LA EMPRESA

Al preguntárseles a los empleados por qué eligieron trabajar para la empresa, un 14.2 % señalaron que lo hicieron debido a que había oportunidad de trabajo y tenían necesidad de ello; para un 11.5 % el trabajar en la agencia representaba una oportunidad de superación; un 10.6 % expresó que se quedaron en la Agencia en razón de que hubo trabajo inmediato; otro 10.6 % la eligió por la cercanía a su hogar; un 10.6 % más, respondió que la escogió porque le gusta el ramo automotriz; un 8.8 % respondió que no había opción, necesitaba trabajar.

### 5.2.2 OPINION DE LA EMPRESA

La gran mayoría, 60.1 %, opina que la Agencia es una empresa buena y que está en crecimiento. Sólo un 8.0 % opina que es una empresa regular. No obstante, para varios empleados falta mucha organización, es necesario mejorar las relaciones jefe-subordinado y es necesaria una capacitación más adecuada.

### 5.2.3 LA PERMANENCIA EN LA AGENCIA

El 80.0 % de los trabajadores no cambiaría de empresa; mientras que sólo el 16.1% opinaron que sí se cambiarían de trabajo para superarse, por ganar mejor sueldo, debido al ambiente de trabajo, al trato negativo de la gerencia y por problemas personales.

De los empleados que desean permanecer en la empresa, muchos de ellos esperan superarse en ella, además de que les gusta el trabajo realizado.

### 5.2.4 LO QUE DISTINGUE A LA EMPRESA DE OTRAS

El 15.0 % de los empleados opinan que la empresa se distingue por su buen ambiente laboral. Entre las respuestas que predominan se encuentran que a la empresa la distingue su prestigio, su organización, los dueños, su ubicación, porque los jefes no son tan rigurosos, por su buen trato al personal. Pocos son los que opinan que hay una mala comunicación interna y que los jefes son muy injustos.

### 5.2.5 LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO PERSONAL PARA LA AGENCIA

El 93.8 % de los trabajadores opinaron que su trabajo es importante para la empresa, mientras que el 2.7 % opinaron lo contrario. Así mismo, esperan aprender nuevas habilidades y conocimientos, así como sentirse satisfechos de realizar su trabajo.

Como elementos importantes para sentirse a gusto en el trabajo, colocan en primer lugar un ambiente agradable con sus compañeros; en segundo, el reconocimiento de su trabajo; en tercero, las oportunidades de ascensos; en cuarto, el sueldo recibido y el desarrollo personal; y, en quinto, la seguridad en el empleo y la confianza que se les tenga en la realización de su trabajo.

### 5.3 SITUACION LABORAL

Se investigó la percepción de los trabajadores respecto al desempeño de su trabajo, lo que les satisface y lo que no les satisface del mismo, si el ingreso económico que reciben es suficiente, si perciben oportunidades de superación, cuáles son las formas de ascenso conocidas y que es lo que más les gustaría si fueran ascendidos.

#### 5.3.1 DESEMPEÑO DEL PROPIO TRABAJO

El 91.2 % considera que desempeña su trabajo entre muy bien y bien. Sólo el 7.1 % opinaron que lo realizan de manera regular.

#### 5.3.2 SATISFACCION POR REALIZAR EL TRABAJO

Los empleados se sienten a gusto con su trabajo al hacerlo en buen tiempo, al realizarlo bien, al aprender a través del mismo, al tratar con gente, al ser reconocidos, cuando encuentran colaboración, cuando el cliente queda satisfecho, entre otras razones.

Lo que no les agrada es el sueldo, las presiones de tiempo, las críticas y los problemas en general.

#### 5.3.3 INGRESO ECONOMICO

El 83.3 % manifestó que el ingreso económico que reciben no es suficiente debido, en general, a que no les alcanza por sus

gastos personales. Un 16.8 % expresó estar conforme con el sueldo recibido.

#### 5.3.4 OPORTUNIDADES DE SUPERACION

Para un 69.9 % de los empleados, sí existen oportunidades de superación dentro de la Agencia. El 24.8 % de los demás, piensan que no es así, en particular porque no cuentan con estudios suficientes, así como por políticas de la gerencia y por no haber puestos superiores vacantes.

#### 5.3.5 FORMAS DE ASCENSO

La capacidad personal es vista por el 42.5 % como una forma importante de ascenso, seguida de la capacitación laboral, 17.7 %, y de los méritos laborales, 14.2 %. En caso de ascender, manifiestan que lo que más les agradaría sería un aumento de salario, 37.2 %, el reconocimiento de su esfuerzo laboral, 32.7%, y su superación personal, 23.0 %.

#### 5.4 RELACIONES LABORALES

En esta sección se describirá la percepción del conjunto de los empleados acerca de las relaciones entre los jefes y subordinados y las relaciones entre compañeros de trabajo. En una primera parte, se presenta la situación global, y , en otra, la situación de cada Gerencia.

##### 5.4.1 RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO

El 80.5 % opina que las relaciones con su jefe inmediato son normales y el 12.4 % que son relaciones donde existen limitaciones.

##### 5.4.2 TRATO DEL JEFE INMEDIATO

Para el 90.2 % del personal su jefe les da un trato más o menos justo, considerado y manejable. Opinan lo contrario el 3.5% del resto.

Quienes indican que su jefe tendría que cambiar, enfatizan en aspectos de comunicación, sociabilidad y en ser más justo. Son más los trabajadores que opinan que su jefe no es agresivo, impositivo, regañón, mandón, irritable o amenazador que los que si lo creen. La proporción es en tales casos de un 55.0% a 65.0 % de opiniones favorables contra un 35.0 % de opiniones en contra.

##### 5.4.3 PERCEPCION DEL TRABAJO DEL JEFE INMEDIATO

En relación a la forma en que se percibe el trabajo del jefe

inmediato, el 51.3 % opinaron que el jefe cumple con su trabajo de manera oportuna y a un 21.3 % les parece lo contrario. El 47.8 % opinan que el jefe realiza su trabajo con calidad y el 17.7 % suponen que no es así. Para el 52.2 % el jefe cumple con su trabajo de forma eficiente, aunque el 18.6 % no lo ve así.

#### 5.4.4 EJERCICIO DEL MANDO

Sin tomar en cuenta los casos particulares por Gerencias, para el grueso del personal, el jefe ejerce el mando de manera democrática, ordenada y eficiente, no consideran que predomine un estilo obstructor, impositivo o burocrático.

No obstante, para un 25 % del total de los empleados el ejercicio del mando por parte de su Gerente es llevado a cabo de manera poco democrática.

#### 5.4.5 RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS

Las relaciones entre compañeros son en opinión del 75.2 % buenas y son malas para el 22.1 %. Con los compañeros de otras secciones hay buenas relaciones según el 58.4 % y hay malas de acuerdo al 36.3 %.

#### 5.4.6 SOLUCION DE PROBLEMAS POR PARTE DEL JEFE

Cuando los empleados tienen algún problema, el 54.0 % de ellos acude por lo regular con el jefe inmediato, otros lo hacen con el gerente del departamento, 16.8 %, y otros más acuden con los compañeros, 7.1 %.

En su opinión la persona con la que acuden les resuelve los problemas casi siempre, de acuerdo al 33.6 % ; algunas veces, según el 53.1 % ; y nunca, para el 3.5 %.

#### **5.4.7 INTERES DEL JEFE EN EL TRABAJO DEL PERSONAL**

Según el 73.5 % del personal los jefes sí se interesan en su trabajo; en cambio el 21.2 %, manifiestan que eso no sucede.

Así mismo, para un 96.5 % del personal es importante que los jefes superiores tomen en cuenta su trabajo.

#### **5.4.8 LA CONVIVENCIA CON LOS JEFES SUPERIORES**

Casi la totalidad del personal, 92.0 %, opinó que les gustaría que los jefes superiores convivieran más con ellos y con su grupo de trabajo. Sólo un 3.5 %, manifestó lo contrario.

Entre las razones que dan para estar de acuerdo con que los jefes convivieran con ellos están, en el siguiente orden: el lograr una mayor comunicación, el conocerse más, el que conozcan sus problemas laborales, el tenerles mayor confianza; también agregan, en general, para enterarse de las inquietudes mutuas, conocer la forma de pensar y trabajar de ambas partes, para mejorar las relaciones, además de poder ser bastante motivante para los empleados.

#### **5.4.9 RELACIONES LABORALES POR GERENCIA**

En cuanto a las relaciones laborales de cada gerencia , se

tiene que en la Gerencia de Servicios es necesario mejorar las relaciones entre compañeros. Respecto al trabajo del gerente, el 26.3 % de los empleados opinan que el trabajo es realizado de manera burocrática.

En la Gerencia de Refacciones el 69.2 % de los empleados opinan que no tienen unas relaciones óptimas con compañeros de otras secciones. Manifiestan que el trabajo del Gerente es realizado de forma poco ordenada, 31.6 %, obstructora, 21.1 %, y burocrática, 26.3 %. El 30.8 % de los empleados estima que las relaciones con su jefe son regulares, pues perciben a su jefe como irritable, 23.1 %, y amenazador, 38.5 %.

De la gerencia de Ventas Tradicional, el 22.2 % opinan que ejerce un trato obstructor y el 33.3 % observa que su trabajo es poco eficiente

En cuanto a la Gerencia Administrativa, los empleados opinan que el trabajo del Gerente es realizado de forma poco ordenada, 31.6 %, obstructora, 21.1 %, y burocrática, 26.3 %.

De la gerencia de CONAUTO, el 50.0 % de los empleados encuestados de CONAUTO opina que no tienen buenas relaciones con compañeros de otras gerencias, en especial con los de Venta Tradicional.

## **5.5 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

Se investigó si los trabajadores conocen los objetivos de su gerencia, los objetivos de su sección, el contrato colectivo de trabajo, el reglamento interno de trabajo y las actividades de su puesto.

### **5.5.1 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

El 46.9 % no conoce el contrato colectivo de trabajo y el 34.5 % manifiesta que sí lo conoce.

### **5.5.2 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El 44.2 % no conoce el reglamento interno de trabajo y el 40.7 % dice sí conocerlo.

### **5.5.3 ACTIVIDADES DEL PUESTO**

Según el 78.8 %, sí conocen las actividades de su puesto y el 10.6 % expresan no conocerlas.

Conforme a un análisis por Gerencia, en la de Servicio es donde hay un mayor porcentaje de empleados, 15.6 %, que desconocen las actividades de su puesto.

### **5.5.4 OBJETIVOS DE LA GERENCIA**

El 48.7 % no conoce los objetivos de su gerencia y el 33.6 % dice sí conocerlos.

De las Gerencias, la Administrativa es donde se registra el

más alto porcentaje, 63.2 %, de empleados que desconocen tales objetivos; después están la de Servicios, 57.8 %, y la de Refacciones, 30.8 %.

#### 5.5.5 OBJETIVOS DE SU SECCION DE TRABAJO

El 56.6 % sí conoce los objetivos de su sección, mientras que el 31.0 % no los conoce.

La Gerencia de Servicios registra un 42.2 % de empleados que desconocen los objetivos de su sección, la Administrativa un 26.3 % y la de Refacciones un 15.4 %. El total de los empleados encuestados de la Gerencia de CONAUTO, reportaron sí conocerlos.

## **5.6 ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL POR GERENCIA**

### **5.6.1 DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO**

Gerencia de Servicios. El 71.9 % opinaron que no tienen dificultades considerables para desempeñar su puesto, aunque el 26.5 % expresó que sí las tiene y que consisten en falta de capacitación, instalaciones inadecuadas, falta de equipo, material o refacciones y escaso apoyo para la realización de su trabajo.

Gerencia de Venta Tradicional. Según el 33.6 % sí tienen dificultades; de acuerdo al 55.6 % éstas no existen.

Gerencia de Refacciones. El 15.4 % opina que sí hay dificultades, mientras que el 38.5 % considera que no.

Gerencia de CONAUTO. El 50.0 % manifiesta que si hay dificultades y el mismo porcentaje indica lo contrario.

Gerencia Administrativa. Para un 94.7 % no hay dificultades y para un 5.3 % sí las hay.

Gerencia de Autos Seminuevos. El 95.5 % de los encuestados plantea que no hay dificultades y el 4.5 % que sí.

### **5.6.2 INSTRUMENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO**

Gerencia de Servicios. El 54.7 % considera que los instrumentos y equipo de trabajo son suficientes para desarrollar su trabajo. El 40.6 % del personal opina que es necesario mejorar cantidad y calidad del mismo.

Gerencia de Ventas Tradicional. Para un 66.7 % de esta

gerencia, los instrumentos y equipo de trabajo son suficientes, mientras que para un 33.3 % existen deficiencias en este sentido.

Gerencia de Refacciones. Sólo el 38.5 % opina que sí cuentan con los instrumentos y equipo suficiente. El 46.2 % manifiesta que hay necesidades en este rubro.

Gerencia de CONAUTO. El 100.0 % de los trabajadores encuestados de esta Gerencia, opina que no cuentan con el material necesario para realizar adecuadamente su trabajo.

Gerencia Administrativa. Para el 84.2 % los instrumentos y equipo de trabajo son suficientes; para el 15.8 % son necesarias algunas mejoras.

Gerencia de Seminuevos. Según el 95 % del personal, las necesidades en este rubro están satisfechas.

### **5.6.3 DIFICULTADES EN EL PROCESO DE TRABAJO**

Los puntos de la secuencia del flujo de trabajo de mayor dificultad o donde se concentran mayores problemas en el proceso, son en opinión de los empleados los enlistados a continuación: de la Gerencia de Servicios, a) recepción mecánica, b) recepción de preparación de unidades nuevas, c) hojalatería y pintura, d) torre de control, e) mecánica general, f) prueba, g) archivo. De la Gerencia de Refacciones están, a) compra a calle, b) compra a planta, c) almacén, d) crédito y cobranzas, e) mayoreo, f) venta a taller, y g) kardex.

En la Gerencia de Ventas se presentan en: a) tramitación de

compra de unidades al contado, b) unidades tomadas como enganche, c) crédito y cobranzas, y d) departamento de unidades nuevas.

CAPITULO VI  
C O N C L U S I O N E S

**6.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA POBLACION LABORAL**

La población laboral de la agencia está constituida en su mayor parte por hombres, cuyas edades varían en promedio entre los 18 y 36.

La mayoría de los empleados son de reciente ingreso, con escasos meses de estar trabajando para la Agencia. El tiempo promedio que tienen de estar laborando en el puesto actual varía también de algunos meses hasta 3 años.

El nivel de estudios con que cuentan los empleados es muy heterogéneo. Abarca desde quienes sólo han cursado primaria hasta los que están estudiando una carrera técnica o de licenciatura.

*Observaciones:*

Si bien la renovación de personal realizada desde la llegada de la nueva administración, en un momento dado ha coadyuvado al saneamiento de hábitos y actitudes que interferían con el proceso de trabajo y ha facilitado en cierta medida el desarrollo de los empleados junto con la administración presente, por sí sólo no ha logrado que los empleados se identifiquen con las políticas y con los objetivos de la Agencia.

Es importante no descuidar la ventaja de contar con gente

joven que puede considerar su propio desarrollo ligado al de la Agencia y por lo mismo hacer suyos los objetivos de ésta.

En relación a la contratación de todo ese nuevo personal, cabe preguntarse acerca de la eficacia del proceso de selección de personal usado: sobre el perfil de puesto requerido, acerca de las características laborales, educativas y psicológicas que habrán debido cumplir, si se realizó y si se sigue realizado una inducción efectiva con los empleados de nuevo ingreso; si se les ha capacitado para el desempeño óptimo del puesto, y sobre la forma de seleccionar a aquellos empleados que han de ser capacitados.

*Sugerencias:*

- A cada uno de los empleados de nuevo ingreso darles capacitación inductiva a fin de ambientarlos en el nuevo medio laboral y que estén claros de las políticas y objetivos de la Agencia así como de la Gerencia a la que han de pertenecer.
- Crear un catálogo de puestos con el objeto de que jefes y empleados estén informados de las actividades que se deben realizar según el puesto ocupado.
- Con base en el catálogo de puestos establecer los perfiles del puesto contra los cuales han de ser cotejados los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos de los posibles candidatos al momento de efectuar la selección de personal.

- Realizar una selección de personal formal, cada vez que se contrate a nuevo personal.
- Definir estándares de ejecución para tener indicadores de la calidad y cumplimiento de trabajo por parte de los empleados, en cada una de las Gerencias.

## 6.2 OPINION DEL PERSONAL SOBRE LA AGENCIA

Las razones por las que los empleados eligieron trabajar en la agencia se dividen entre los que buscaban una oportunidad de trabajo y de superación, los que gustaban del ramo automotriz, y los que no tuvieron otra opción ya que necesitaban trabajar.

Una alta proporción de empleados tiene una buena opinión de la empresa, en especial de su ambiente laboral y señalan que no cambiarían de lugar de trabajo debido a que tienen la expectativa de superarse en ella, a pesar de reconocer algunas deficiencias en la organización.

### *Observaciones:*

A pesar de que el motivo principal de trabajar en la Agencia fue haber encontrado trabajo inmediato, un importante número de empleados tiene una buena opinión de la empresa y esperan permanecer en ella por algún tiempo. La expectativa de poder superarse proviene de que perciben a la agencia en amplio desarrollo.

Un dato a tomar muy en cuenta es que el ambiente laboral es un elemento potencial motivante para los empleados de todas las gerencias por lo que habría que mantenerlo y reforzarlo. De igual manera lo son el reconocimiento de su trabajo y las oportunidades de superación.

*Sugerencias:*

- Es necesario implementar mecanismos, si no de promoción, sí al menos de incentivos adicionales con base en medidas concretas y accesibles, pues casi la totalidad de los empleados piensa que su trabajo es importante para el buen desempeño de la empresa y al parecer cuentan con la disposición para contribuir al desarrollo de la misma, si es que se les proporcionan los alicientes necesarios.
- Los mecanismos de incentivos han de vincularse a un desempeño laboral orientado hacia una calidad en el servicio al cliente, lo cual a su vez debe insertarse en un sistema amplio de calidad en el servicio.
- Reforzar el ambiente de trabajo a través de actividades de convivencia informales, donde participen e interactúen jefes y empleados, como pueden ser, festejos, celebraciones, aniversarios, cumpleaños, posadas, rifas, etc.
- Informar a los empleados periódicamente de los avances en el logro de los objetivos de su respectiva sección y

gerencia, con el fin de retroalimentar su participación en el desarrollo de la empresa y mantener la imagen positiva que se tiene de la Agencia.

### 6.3 SITUACION LABORAL

Existe una satisfacción aceptable por parte de los empleados hacia su trabajo y están a la espera de oportunidades de ascenso y superación. Los medios reconocidos para lograrlo son la capacidad personal y la capacitación laboral. El ingreso económico que perciben no es suficiente para la mayoría, aunque no lo atribuyen en particular a la situación de la agencia, sino a la generalidad del contexto económico del país.

#### *Observaciones:*

Si bien existe en forma potencial en los empleados una disposición para realizar eficientemente sus labores, los procedimientos y la ausencia de adecuados incentivos a que están condicionados, en ocasiones obstaculizan el logro de un buen trabajo que los conduzca a superarse y esforzarse por dar un servicio de calidad.

Es factible que los empleados puedan incluirse en programas de trabajo que les representen opciones reales de superación y encontrar en ellos la motivación necesaria para cumplir con mayores compromisos en relación a los objetivos de la Agencia.

### **Sugerencias:**

- A través de un programa bien definido, proporcionar las facilidades necesarias a los empleados de asistir a actividades de capacitación, como un medio de superación de sus capacidades laborales.
- Realizar una evaluación del desempeño continua.
- Un sistema de incentivos basado en estándares específicos de desempeño, constituiría un medio adicional de bienestar laboral.
- Establecer mecanismos diversos de reconocimientos del desempeño laboral.

### **6.4 RELACIONES LABORALES**

Puede considerarse que existe un aceptable ambiente de trabajo entre los jefes y los subordinados, así como entre los mismos compañeros. Aunque en la Gerencia de Servicios es necesario mejorar las relaciones entre compañeros.

En la Gerencia de Refacciones una parte importante de los empleados opinan que no tienen unas relaciones óptimas con compañeros de otras secciones; igual piensan algunos de los empleados de CONAUTO.

El trato del jefe inmediato es considerado como adecuado, no predomina un estilo autoritario en el conjunto de las gerencias a excepción de la de Venta Tradicional, de quien hay la opinión de

que además ejerce un trato obstructor.

Los empleados observan que el trabajo de sus jefes es aceptable, aunque no en alto grado. De la Gerencia de Servicios, algunos opinan que el trabajo es realizado de manera burocrática; de la Gerencia de Ventas Tradicional que es obstructor y poco eficiente; en cuanto a la Gerencia Administrativa, varios empleados opinan que el trabajo del Gerente es realizado de forma poco ordenada, predominando un estilo obstructor, y burocrático.

La forma de ejercer el mando por parte de los Gerentes no facilita en ocasiones el desarrollo del trabajo en su conjunto, por lo que es necesario perfeccionarla en todas las Gerencias, en especial en la de Ventas Tradicional.

Así mismo, para varios empleados el ejercicio del mando por parte de su Gerente es llevado a cabo de manera poco democrática.

Sin contar a la Gerencia de Ventas Tradicional, en general, existe un acercamiento aceptable entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, así como un apoyo constante de éstos para la solución de sus problemas. Aun así, en la Gerencia de Refacciones los empleados estiman que las relaciones con su jefe son regulares, pues perciben a su jefe como irritable, y amenazador.

Los trabajadores en su gran mayoría saben que los jefes están al tanto del desempeño de su trabajo y de igual manera tienen la expectativa de que los jefes se interesen en sus actividades, lo que está muy ligado a esperar un reconocimiento

de su trabajo. Las Gerencias en donde hay un porcentaje relativamente alto de opinión de que los jefes no tienen mucho interés en el trabajo de los empleados son las de CONAUTO, la Administrativa y la de Servicio.

Casi la totalidad del conjunto de los trabajadores tienen una opinión favorable hacia tener un acercamiento más estrecho con los jefes superiores, a fin de que se mejore la comunicación entre ellos, que sepan de sus problemas y para conocerse más.

*Observaciones:*

En general, las relaciones al interior de los grupos de trabajo en las Gerencias son cordiales, no así entre grupos de otras gerencias, en particular las de CONAUTO y de Ventas Tradicional, y las de Refacciones y Servicio. En esta última es necesario mejorar las relaciones entre compañeros al interior de la gerencia.

El estilo de mando por parte de la Gerencia de Ventas Tradicional encuentra algunas limitaciones en la implementación de un trabajo de equipo fluido y cordial. La Gerencia de Refacciones se encuentra en una situación similar, pero ahí el estilo de mando del gerente con los empleados no motiva lo suficiente a su grupo de trabajo, lo que no siempre favorece una adecuada comunicación.

*Sugerencias:*

- A fin de perfeccionar y apoyar las habilidades en el

ejercicio del mando por parte de los gerentes, es necesario dar capacitación en las siguientes áreas:

- . Liderazgo.
  - . Manejo de conflictos en grupos de trabajo.
  - . Integración de equipos de trabajo.
  - . Comunicación en ambientes laborales.
  - . Solución de problemas.
  - . Toma de decisiones.
  - . Motivación a los subalternos.
- Definir políticas de relación, colaboración y compromiso entre las Gerencias.
  - Establecer procedimientos y mecanismos concretos de vinculación entre las gerencias, susceptibles de evaluación objetiva y continua.
  - Organizar actividades de integración laboral entre empleados de las distintas gerencias.

#### **6.5 CONOCIMIENTO ACERCA DEL MARCO ORGANIZACIONAL**

Un número importante de empleados no conoce el contrato colectivo de trabajo, ni el reglamento interno. Expresan que saben cuáles son las actividades a realizar conforme a su puesto, aunque muchos de ellos no tienen claro cuáles son, en particular en la gerencia de Servicio.

Casi la mitad de los empleados encuestados no conoce los

objetivos de su gerencia, siendo la Administrativa donde existe un más alto porcentaje, seguida por la de Servicio y la de Refacciones.

Así mismo, arriba de la mitad de los empleados no conoce los objetivos de sus sección. La gerencia de Servicio es en la que hubo un mayor número de empleados que manifestó estar en esa condición.

*Observaciones:*

Las actividades desarrolladas por los empleados no están enmarcadas por una reglamentación clara, lo que en un momento dado ocasiona que el cumplimiento de las mismas quede bajo el árbitro individual del empleado o según el estado de " ánimo " de algún jefe.

Igual situación se presenta con la definición de las actividades laborales de acuerdo al puesto ocupado. Los empleados manifiestan conocer las actividades de su puesto, aun cuando no están especificadas por escrito. El problema de la no realización de ciertas labores o su obstaculización, está relacionado a que los empleados "saben" que algunas de ellas no les corresponden o a que consideren que no tienen por qué hacerlas según su puesto y contrato.

Igualmente, la potencialidad de sus conocimientos y habilidades puede estar siendo poco aprovechada al no asignárseles labores donde ellos puedan rendir más.

Al desconocer una proporción importante de los empleados los

objetivos de su gerencia y los de su sección, es poco probable que pueda lograrse un trabajo conjunto orientado hacia metas comunes, así como una identificación y convergencia de sus objetivos individuales con los de su trabajo.

Muchos de los empleados no conocen la incidencia ni la importancia de su papel para la marcha del proceso laboral y, aún más, algunos no saben tampoco de qué manera contribuyen al avance de su gerencia.

*Sugerencias:*

- Definir y dar a conocer una reglamentación interna de trabajo
- Ejercer la disciplina laboral y las sanciones por su incumplimiento, con base en la reglamentación que se establezca, con el propósito de eliminar la imagen actual de anarquía, favoritismo o severidad de su práctica.
- El punto anterior conduciría, además, a establecer una homogeneización de su aplicación, a fin de poder exigírsele a los empleados un mayor compromiso en la realización de sus actividades.
- La creación del catálogo de puestos y su aplicación, sugerida con anterioridad, brindaría una guía objetiva tanto a jefes y empleados acerca de las actividades y funciones que competen a cada puesto, de manera que las tareas fueran realizadas con suficiente claridad.
- Evaluar las capacidades intelectuales y manuales de

algunos empleados, para evitar el desperdicio de habilidades y conocimientos de gente competente asignada a labores de escaso rendimiento.

- Dar a conocer a los empleados, por medio de juntas de trabajo periódicas, los planes y programas de trabajo generales tanto de la agencia como de su gerencia, para que estén enterados de la forma específica en la que ellos contribuirán a su logro.

#### 6.6 ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los empleados de la Gerencia de Servicio manifiestan que necesitan más equipo, refacciones y herramientas para poder realizar mejor su trabajo. En esta Gerencia se percibe un aceptable ambiente entre compañeros y jefes, aunque es el departamento de mayores quejas de los clientes.

Los empleados de la Gerencia de Venta Tradicional señalan que a veces faltan unidades cuando ya han sido solicitadas y reportan asperezas en la relación con su Gerente.

Los empleados de la Gerencia de CONAUTO, indican que carecen de lo necesario para trabajar adecuadamente, lo que consiste en falta de información sobre las unidades existentes y de los diferentes planes de crédito, falta de apoyo y cooperación de la Gerencia de Ventas Tradicional, falta de una sólida

capacitación en ventas de automóviles, falta de conocimiento del producto, y una inadecuada inducción a la Agencia, entre otras carencias.

Los empleados de la Gerencia de Refacciones señalan que con frecuencia carecen de un stock de refacciones amplio y surtido; que algunos catálogos de uso diario están en inglés, por lo que no los entienden y también necesitan un mayor conocimiento de los catálogos y la actualización de éstos.

Los empleados de la Gerencia Administrativa no consideran que el equipo o material de trabajo pueda interferir con sus labores de manera significativa.

Los empleados de la Gerencia de Seminuevos opinan que cuentan con lo necesario en relación a condiciones y equipo de trabajo.

*Observaciones:*

La falta de herramientas, equipo y capacitación especializada produce serias interferencias en la eficiencia de las actividades del personal de las gerencias de Servicio, CONAUTO y Refacciones.

También una inadecuada comunicación entre jefes y subordinados en Venta Tradicional y una insuficiente información y suministro de unidades en CONAUTO ocasiona contratiempos en el servicio al cliente

**Sugerencias:**

- Optimizar la distribución y el uso del equipo y herramientas en la Gerencia de Servicio.
- Aunque la dotación de unidades nuevas y de refacciones no depende completamente de la Agencia, para dar un servicio eficiente a los clientes es necesario contar con una base renovada de reserva de tales productos.
- Coordinar eficazmente entre la Gerencia de Venta Tradicional y la de CONAUTO la solicitud y distribución de las unidades nuevas para evitar irregularidades en la entrega del vehículo al cliente
- Proporcionar a los vendedores de CONAUTO capacitación especializada sobre el producto a vender y las habilidades de ventas correspondientes a éste.
- Garantizar un suministro permanente de refacciones a la gerencia de servicio para evitar demoras en la realización de reparaciones a los vehículos de los clientes.
- Dotar a los empleados de la gerencia de Refacciones de catálogos actualizados y de un acopio suficiente de refacciones para la venta a calle, pero priorizando la venta al taller.
- Capacitar en diversos aspectos a los empleados de todas las gerencias.

## 6.7 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

### 6.7.1 ASPECTOS GENERALES

Como se mencionó, uno de los objetivos primordiales de este estudio fue investigar las necesidades de capacitación del personal. A este respecto es importante señalar que la mayoría de la muestra investigada considera que no desempeñan todas sus capacidades en el puesto debido a falta de conocimientos, capacitación o adiestramiento, por la falta de equipo y materiales, y por limitaciones en las relaciones laborales.

En específico, se tiene que así lo observan el 34.4 % del personal de la Gerencia de Servicio, el 55.6 % de la Gerencia de Venta Tradicional, el 30.8 % de la Gerencia de Refacciones, el 25 % de la Gerencia de CONAUTO, el 42.1 % de la Gerencia Administrativa y el 33.3 % de la Gerencia de Seminuevos.

Así mismo, la posibilidad de desempeñar sus capacidades en el puesto está estrechamente ligada a una alta necesidad de capacitación. Los siguientes datos son elocuentes en ese sentido: observan que requieren de capacitación el 92.2 % del personal de la Gerencia de Servicio, el 88.9 % de la Gerencia de Venta Tradicional, el 84.6 % de la Gerencia de Refacciones, el 100% de la Gerencia de CONAUTO, el 84.2 % de la Gerencia Administrativa y el 66.7 % de la Gerencia de Seminuevos.

En relación a lo anterior, un porcentaje considerable del total de empleados encuestados, 47.8 % señala no haber recibido

capacitación alguna. Igualmente, mencionan no tener inconveniente en recibir capacitación el 83.3 %; a excepción del 16.7 % que refieren como inconvenientes el horario de trabajo, las facilidades que puedan darles sus jefes y la edad.

La capacitación es considerada por los empleados como un medio de mejora económica, 9.7 %; como un medio de ascenso, 8.0 %; como una forma de superación personal, 66.4 %; y como una forma combinada de mejora económica, ascenso y superación, un 10.6 %, en especial de superación personal y económica.

El 65.6 % del personal, tienen interés en capacitarse en su área de trabajo, entre otras razones, porque lo desempeñarían mejor, podrían superarse en su área; prefieren perfeccionarse en un área conocida; y debido a que hay aspectos de su área que desconocen. Un 27.7 % desearía capacitarse en un área distinta a la que desarrollan, por tener interés en superarse en otra rama.

La Gerencia de Servicios, con el 60.0 %, seguida de la Gerencia Administrativa, con el 20.0 % y la de CONAUTO con el 20.0 % del personal, son las tres en donde hay más empleados interesados en capacitarse en otra área.

En general, son bastantes los empleados que no han recibido capacitación y que pueden estar ejerciendo sus actividades a partir del aprendizaje obtenido de la experiencia actual o por la enseñanza que sus mismos compañeros han podido brindarles, ya que son pocos los que han tenido trabajos anteriores en la misma área.

Por ello, es indispensable dar una capacitación planeada a los distintos grupos de empleados según las necesidades detectadas en cada gerencia.

En varios casos los empleados desean capacitación en busca de superación en un puesto distinto o en aspectos de sus actividades cotidianas en los que esperan perfeccionarse.

#### 6.7.2 NECESIDADES DE CAPACITACION POR GERENCIA

Se enlistan enseguida varias áreas y temáticas, relacionadas a las necesidades de capacitación detectadas en cada una de las gerencias.

##### Gerencia de Servicios:

- Mecánica general.
- Fuel inyection.
- Electromecánica.
- Sistema de frenos.
- Alineación y suspensiones.
- Limpieza.
- Garantías.
- Transmisiones automáticas.
- Asesor de servicios.
- Plan Gane.
- Torre de control.

Desarrollo secretarial.  
Importancia del cliente.  
Trato al cliente.  
Tipos de cliente.  
Integración de equipos de trabajo.  
Seguridad industrial.

Gerencia de Refacciones:

Partes automotrices.  
Control de Almacenes.  
Actualización en catálogos.  
Inglés técnico.  
Ventas en general.  
Importancia del cliente.  
Trato al cliente.  
Tipos de cliente.  
Desarrollo secretarial.  
Seguridad industrial.  
Integración de equipos de trabajo.

Gerencia de CONAUTO:

Inducción al puesto.  
Conocimiento del producto.  
Importancia del cliente.

Conocimiento del cliente.  
Tipos de cliente.  
Trato al cliente.  
Ventas.  
Relaciones Humanas.  
Integración de equipos de trabajo.  
Seguridad industrial.  
Desarrollo secretarial.

Gerencia Administrativa:

Desarrollo secretarial.  
Computación.  
Contabilidad.  
Impuestos.  
Importancia del cliente.  
Trato al cliente.  
Tipos de cliente.  
Relaciones Humanas.  
Integración de equipos de trabajo.

Gerencia de Venta Tradicional:

Actualización en ventas.  
Relaciones Humanas.  
Integración de equipos de trabajo.

Importancia del cliente.  
Trato al cliente.  
Tipos de cliente.  
Seguimiento del cliente.  
Seguridad industrial.

Gerencia de Seminuevos:

Importancia del cliente.  
Conocimiento del cliente.  
Trato al cliente.  
Relaciones Humanas.  
Desarrollo secretarial.  
Integración de equipos de trabajo.  
Seguridad industrial.

**6.7.3 PROPUESTA DE CAPACITACION**

Es conveniente, previo un programa bien delineado, enviar a los empleados a cursos de actualización técnica a la Planta, en relación a las temáticas ya señaladas. La Gerencia de Servicio tiene una población muy alta que requiere capacitación en los rubros indicados.

No obstante, existen algunas temáticas que pueden ser impartidas por personal de la Agencia, como, por ejemplo, las relativas a aspectos técnicos administrativos similares a la

computación o aspectos contables; o bien personal calificado de algunas Gerencias, previamente preparados en instrucción, pueden adiestrar a compañeros de menor experiencia.

En general, la capacitación necesaria, desglosada en temáticas en el apartado anterior, puede agruparse en los siguientes rubros:

- . Aspectos técnicos en el área de la Gerencia de Servicio.
- . Aspectos técnico-administrativos.
- . Desarrollo gerencial.
- . Integración de equipos de trabajo.
- . Desarrollo secretarial.
- . Inducción a la empresa.
- . Atención a la clientela.
- . Seguridad industrial.
- . Relaciones humanas.
- . Actualización en ventas, entre otros.

En cuanto a la inducción a la empresa, ésta debe darse por personal interno que sea capacitado para llevarla a cabo.

#### **6.8 SISTEMA DE MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Aunque existe buen interés por parte de los altos directivos de la Agencia para mejorar el servicio brindado a los clientes, no hay un programa a través del cual se concrete, ni tampoco

acciones coordinadas operando hacia ese propósito.

Es conveniente señalar que el servicio al cliente para conformarse verdaderamente como tal, requiere de crear una serie de acciones globales donde se incluyan desde la Alta Gerencia hasta el último empleado, todos involucrados en una filosofía y programas de acción cuyo objetivo principal sea el dar satisfacción al cliente.

Como se ha dejado ver en el presente estudio, muchos problemas con el servicio derivan de políticas, sistemas, procedimientos y reglamentaciones divergentes que deben ser resueltas para poder dar cabida a cualquier operación en pro de la Agencia.

Se puede pensar erróneamente que un servicio pobre o malo es provocado en exclusiva por empleados incompetentes o sin suficiente compromiso en realizar bien su trabajo; sin embargo, los empleados que atienden al público no son los únicos responsables, ni los primeros, de un mal servicio.

El servicio al cliente no puede depender de un departamento o sección (Satisfacción Total a la Clientela) o de unas cuantas personas; en realidad debe ser un enfoque total de la organización que compete a todos los elementos de la Agencia.

No hay que descuidar la premisa de que el buen servicio es un elemento altamente competitivo, pues la satisfacción de las necesidades del cliente se traduce en importantes ganancias para la Agencia.

Por lo tanto, es necesario crear una cultura de servicio, cuya meta principal de dar un servicio de excelencia al cliente sea conocida y asumida por todos los miembros de la organización.

Llevar a cabo tal empresa implica desarrollar un programa de servicio excelente, que partiendo de la Alta Gerencia, tenga el propósito de reformar la organización en su conjunto para darle la orientación total hacia el servicio.

Cabe resaltar que la implementación de cualquier programa de servicio es una labor de mucho trabajo de equipo, para la cual se ha de contar con bases proceduales claras y con una identificación sólida a la Agencia (cooperación, lealtad, compromiso, etc.).

Así, realizar un programa de tal naturaleza, conlleva poner en marcha múltiples acciones, a corto, mediano y largo plazo, entre las que se encuentran: diseñar estrategias acorde a la situación real de la Agencia, realizar reuniones de trabajo con los Gerentes, capacitar a los empleados en aspectos específicos de servicio, definir secuencias nuevas de proceso, establecer estándares de ejecución, ubicar los momentos de contacto cliente-empleado, conocer las necesidades del cliente, etc.

Huelga abundar sobre la importancia de realizar desde el marco conceptual de la excelencia en el servicio, las sugerencias consignadas en otros párrafos, referentes a acciones específicas para enfrentar las situaciones problemáticas en la organización.

En general, las ideas directrices de dicho programa son:

- . El propósito central de la organización, en cuanto al servicio, debe ser crear, ganar y mantener a los clientes.
- . Para crear, ganar y mantener a los clientes, la organización ha de crear, producir y entregar bienes y servicios que sean valorados y deseados por la gente.
- . Como esto no puede hacerse de manera fortuita ni por instinto, la organización debe reorientar sus propósitos, tiene que establecer estrategias para lograr estos propósitos y eso requiere de planes y programas para alcanzarlos que sean comunicados y evaluados.
- . Para asegurar la buena operación de lo que se va a hacer, es necesario contar con un sistema apropiado de recompensas, auditorias internas y controles.

## 6.9 DISCUSION

De acuerdo a los resultados encontrados se observó que, en efecto, las dificultades que se presentaban en el servicio dado al cliente eran manifestación de una problemática interna que incumbía a todos los departamentos de la agencia y estaba relacionada en diverso grado a los factores investigados.

Teniendo como premisa el enfoque de sistemas se investigó la interrelación de diversos aspectos con algunas características de la organización, por lo que no se concluyó en una relación unidireccional al respecto de las causas de ciertos efectos, por ejemplo: la falta de políticas claras y funcionales afecta los procedimientos que están ligados a la atención al cliente, sobre todo a los departamentos que tienen una relación cliente-proveedor sumamente estrecha; las soluciones parten de la cima de la organización y los empleados no tienen una participación en la solución de los problemas que les atañen directamente; en razón de que no existe un programa formal de capacitación, esta herramienta se aplica de manera poco sistemática, lo que ocasiona deficiencias en las labores.

A riesgo de ser repetitivos, todos esos aspectos se pueden agrupar de manera resumida en los componentes de la organización que sirvieron de guía par el diagnóstico:

a) La misión de la empresa no estaba definida, aunque ello no representa dificultad para que la empresa alcance sus metas y

objetivos en relación a sus clientes, proveedores y sociedad.

b) La estructura está definida en términos de sus jerarquías y líneas de mando, sin embargo, hacen falta políticas y normas que regulen la relación entre los departamentos, al de atención al cliente, de descuentos en la venta de autos nuevos, calidad en la reparación de autos seminuevos, en la compra de refacciones etcétera. igual que una serie de funciones al interior de ellos.

c) En el rubro de su tecnología, equipo de verificación de contaminantes, rampas hidráulicas, alineadoras y balanceadoras, equipos de cómputo y sistemas de informática, entre otros con que cuenta la organización parecen ser suficientes y estar en condiciones adecuadas de funcionamiento.

d) Sus recursos humanos son relativamente nuevos en cuanto a su ingreso y requieren mayor capacitación e involucración con la empresa. Se observó también que existen dificultades a nivel de procesos y procedimientos que dificultan el óptimo desempeño del factor humano.

e) El clima organizacional, conforme al primer acercamiento que se hizo, es de relaciones armónicas al interior de los departamentos, pero no entre departamentos. Algunos funcionan como entidades independientes. Las relaciones entre jefes-subordinados no denotan una fuerte tensión, ni prevalece un estilo autoritario y rígido en la mayoría de dichas relaciones. No obstante, prevalece la competencia por encima del compañerismo en cuatro departamentos.

la mayoría de los gerentes son tratados con respeto y sus decisiones por lo regular no son rechazadas.

g) En cuanto al sistema de recompensas y sanciones, éste no existe de manera formal, siendo que constituye una parte medular en la regulación del desempeño del factor humano.

Es muy importante reiterar que el enfoque con el que se trabajó estuvo centrado en la indagación de problemas de la organización, toda vez que era parte importante de la petición de la dirección de la empresa. Por tal motivo, aunque uno de los objetivos del estudio consistió también en detectar las fortalezas de la organización, quizá éstas quedaron un tanto veladas por el enfoque dado a los resultados. Es justo mencionar, entonces, que la empresa posee valiosos y numerosos recursos que le han valido colocarse en un lugar destacado dentro de la red nacional de concesionarios de la marca que comercializan.

#### **6.10 LIMITACIONES**

Es difícil que las preguntas de los cuestionarios por sí mismas lograran obtener información objetiva y confiable. Varias de ellas proporcionaron datos confusos, lo que en primera instancia corresponde a su diseño y formulación, así como a un escaso conocimiento de las características de la población al momento de elaborar los cuestionarios. De igual manera, es

probable que las preguntas dirigidas a indagar la relación con los jefes, obtuvieran respuestas aceptables social y laboralmente hablando, al igual que las referidas al propio desempeño de los empleados, entre otras más.

El haber contado con materiales escritos tales como el catálogo de puestos, la definición de la misión, filosofía, valores, misión de cada departamento, indicadores del desempeño, entre otros, hubiera dado mayor cause al diagnóstico, en especial a una detección de necesidades de capacitación profunda.

La dinámica de una organización nunca es estática y la empresa objeto de estudio tuvo algunos cambios en el transcurso del tiempo en que se aplicó la encuesta y se entregaron los resultados. Por esa razón, a pesar de que el lapso de realización del diagnóstico fue relativamente corto, de haberse prolongado más la distancia entre la obtención de la información y su informe, algunos de los puntos analizados hubieran carecido de actualidad.

Cualquier estudio similar enfrenta la limitante de que fuerzas internas a la organización le opongan resistencia, la cual pueden presentarse bajo la forma de dar respuestas siempre favorables u omitir información, como fue el caso. Al efectuar el estudio se descuidó el hecho de que su realización constituía una variable que podría afectar los resultados.

## B I B L I O G R A F I A

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En: Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupard, R. y Simard, J. (1992). Cultura organizacional. México: Legis.
- Argyris, C. (1977).
- Arias, G. F. Teoría de los sistemas. En: Arias, G. F. (1988). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Beckhard, R. (1980). Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bertalanffy, L. (1991). Teoría general de los sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrera, L. G. e Islas, P. M. (1992). Modelos recientes en desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castaño, A. D. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado.

México: Dirección General de Publicaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México

- Dabout, E. (1965). Diccionario de Medicina. México: Editora Nacional.
  
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Identidad en las organizaciones. México: Paidós.
  
- French, W. L. (1987). Administración de recursos humanos. México: Ciencia y Tecnología, Vols. IV y VI.
  
- Galbrath, J. (1984). Planificación de las organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano.
  
- García, G. P. (1990). Valores que se relacionan con la elección de carrera en adolescentes de preparatorias privadas. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
  
- García, G. P. (1993). Premisas de la teoría sistémica en la terapia familiar. Mecanograma inédito. México: ACOI.
  
- Harris, J. O. (1987). Administración de recursos humanos. México: Ciencia y Tecnología, Vol. I y III.
  
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw Hill.

- Huse, E. F. y Beer, M. (1990). Desarrollo organizacional. México: Limusa.
- ITESM-CCM. (1992). Módulo Segundo. Diplomado en Calidad Total. México.
- Katz, D. y Kahn, L. R. (1983). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- March, G. J. y Simon, H. A. (1980). Teoría de la organización. México: Ariel.
- Margulies, N. (1988). Desarrollo organizacional. Valores, procesos y tecnología. México: Diana.
- Marsá, F. Diccionario Planeta de la lengua española usual. México: Planeta.
- Mello, F. (1992). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Limusa.
- Partin, J. J. (1984). Perspectivas del desarrollo organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Ponce, H. M. (1989). Técnicas de intervención en desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Rodríguez, E. M. (1987). Psicología de la organización. México: Trillas.
- Sánchez, B. G. (1973). Desarrollo organizacional y estrategias de cambio. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sexton, P. W. (1977). Teorías de la organización. México: Trillas.
- Shein, E. (1977). Psicología de la organización. México: Prentice Hall Internacional.
- Sluzki, C. Cibernética y terapia familiar. Un mapa mínimo. Sistemas Familiares. Agosto de 1987, pp. 65-69.

## ANEXOS

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
( forma A )

1. SEXO: \_\_\_\_\_ 2. EDAD \_\_\_\_\_ años
3. GRADO DE ESTUDIO: \_\_\_\_\_
4. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ años 5. PUESTO: \_\_\_\_\_
6. ¿ POR QUE ELIGIO TRABAJAR EN ESTA AGENCIA Y NO EN OTRA OTRA ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿ QUE OPINION TIENE DE LA EMPRESA ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿ QUE DISTINGUE A ESTA EMPRESA DE OTRAS ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿ SE CAMBIARIA A OTRA COMPAÑIA POR LAS MISMAS CONDICIONES Y EL MISMO SUELDO ?  
( ) sí ( ) no ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿ A CUANTAS PERSONA TIENE BAJO SU CARGO ? \_\_\_\_\_
11. ¿POR QUE CREE QUE NECESITAN CAPACITARSE SUS SUBORDINADOS?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿ QUE PUESTOS SON EN SU OPINION LOS QUE REQUIEREN DE CAPACITACION ADICIONAL ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿ QUE CURSOS SUGIERE PARA CAPACITAR A SUS SUBORDINADOS ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿CUALES SON LAS FALLAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN EN SU SECCION? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. ¿ A QUE CREE QUE SE DEBAN ESTAS FALLAS ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. ¿ QUE SE HA HECHO PARA TRATAR DE RESOLVER ESAS FALLAS ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿ CUAL CREE QUE SERIA LA SOLUCION A ESAS FALLAS ? \_\_\_\_\_
- 
18. ¿ CUAL CONSIDERA QUE SERIA UNA SITUACION DIFICIL EN SU SECCION ? \_\_\_\_\_
19. ¿ QUE EFECTOS NEGATIVOS TENERIA ESA SITUACION DIFICIL ? \_\_\_\_\_
- 
20. ¿ CUALES SERIAN LOS INDICADORES DE QUE LA SITUACION HA SIDO RESUELTA ? \_\_\_\_\_
21. MARQUE DEL 1 AL 10 LOS PROBLEMAS QUE CON MAS FRECUENCIA DETECTE EN SU SECCION.
- \_\_\_\_\_ Ausentismo
  - \_\_\_\_\_ Impuntualidad
  - \_\_\_\_\_ Falta de iniciativa
  - \_\_\_\_\_ Ineficiencia en la realización del trabajo
  - \_\_\_\_\_ Falta de responsabilidad
  - \_\_\_\_\_ Falta de comunicación o comunicación inadecuada
  - \_\_\_\_\_ Rotación del personal
  - \_\_\_\_\_ Malas relaciones interpersonales
  - \_\_\_\_\_ Dispendio y/o pérdida de materia y equipo
  - \_\_\_\_\_ Desinterés
  - \_\_\_\_\_ Otros ¿ Cuáles ? \_\_\_\_\_
22. ¿POR QUE TRABAJA UD. ?
- ( ) Para tener derecho a las disposiciones que señalan las leyes, laborales: servicio médico, vacaciones, jubilaciones, etcétera.
  - ( ) Para superarme desarrollando más facultades intelectuales: aprender, crear ideas, investigar, etcétera.
  - ( ) Porque mi trabajo me gusta y me causa placer realizarlo.
  - ( ) Para obtener ingresos económicos: sueldo, aguinaldo, reparto de utilidades, etcétera.
  - ( ) Para conocer y vivir con otras personas: tener amigos, ser estimado, hacer relaciones sociales, etcétera.
23. ¿ COMO CONSIDERA QUE DESEMPEÑA SU TRABAJO ?
- ( ) muy bien      ( ) bien      ( ) regular      ( ) mal
24. ¿ EN QUE GRADO CONSIDERA QUE SU TRABAJO ES IMPORTANTE ?
- ( ) muy importante                      ( ) imponente
- ( ) poco importante                      ( ) nada importante
25. ¿ EL INGRESO ECONOMICO QUE RECIBE ES SUFICIENTE ?
- ( ) si      ( ) no      ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_





46. ¿ CONOCE LOS OBJETIVOS DE '   
 La empresa ( ) si ( ) no   
 La gerencia ( ) si ( ) no   
 Su sección ( ) si ( ) no
47. ¿ DE QUE FORMA SU TRABAJO ES IMPORTANTE PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE ? \_\_\_\_\_  
 -----
48. ¿ QUE PODRIA HACERSE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE ACUERDO AL PUESTO QUE UD. OCUPA ? \_\_\_\_\_  
 -----
49. ¿ QUE RECOMENDACIONES SUGIERE PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE SE LE DA AL CLIENTE ? \_\_\_\_\_  
 -----
50. ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE SECCION ?   
 ( ) buenas ( ) regulares ( ) malas
51. ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON COMPAÑEROS DE OTRAS SECCIONES ?   
 ( ) buenas ( ) regulares ( ) malas
52. ¿ COMO SON SUS RELACIONES DE TRABAJO CON SU JEFE INMEDIATO ?   
 ( ) normales ( ) limitadas ( ) ilimitadas
53. ¿ DE QUE MANERA LO TRATA SU JEFE INMEDIATO ?   
 ( ) justa ( ) considerada ( ) manejable ( ) injusta
54. SU JEFE INMEDIATO ES:   
 agresivo ( ) si ( ) no   
 impositivo ( ) si ( ) no   
 regañon ( ) si ( ) no   
 mandón ( ) si ( ) no   
 irritable ( ) si ( ) no   
 amenazador ( ) si ( ) no
55. ¿ EN QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE TENDRIA QUE CAMBIAR SU JEFE INMEDIATO PARA LLEVAR UNA MEJOR RELACION CON EL ? \_\_\_\_\_  
 -----
56. SU JEFE INMEDIATO CUMPLE CON SU TRABAJO:   
 de manera oportuna ( ) si ( ) no   
 con calidad ( ) si ( ) no   
 de manera deficiente ( ) si ( ) no   
 en forma eficiente ( ) si ( ) no

57. LAS ORDENES QUE LE DAN SON .

claras	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
importantes	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
desafiantes	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
rutinarias	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
especificas	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no

58. LA FORMA EN QUE EJERCEN EL MANDO LAS AUTORIDADES DE SU AREA O SECCION ES :

democrática	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
impositiva	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
ordenada	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
obstructora	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
eficiente	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
burocrática	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no

59. ¿ CUANDO TIENE UN PROBLEMA DE TRABAJO CON QUIEN ACUDE ?

---

60. ESTA PERSONA LE RESUELVE EL PROBLEMA:

siempre                       algunas veces                       nunca

61. ¿ LOS JEFES SUPERIORES SE INTERESAN EN SU TRABAJO ?

si                       no

62. ¿ PARA UD. ES IMPORTANTE QUE LOS JEFES SUPERIORES SE TOMEN EN CUENTA SU TRABAJO ?

si                       no

63. ¿ LE GUSTARIA QUE LOS JEFES SUPERIORES CONVIVIERAN MAS CON UD. O CON SU GRUPO DE TRABAJO ? \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

QUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
( forma B )

1. SEXO: \_\_\_\_\_ 2. EDAD \_\_\_\_\_ años
3. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ años
4. PUESTO: \_\_\_\_\_ 5. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ años
6. ¿ POR QUE ELIGIO TRABAJAR EN ESTA EMPRESA Y NO EN OTRA ?  
-----  
-----
7. ¿ QUE OPINION TIENE DE LA EMPRESA ? \_\_\_\_\_  
-----  
-----
8. ¿ QUE DISTINGUE A ESTA EMPRESA DE OTRAS ? \_\_\_\_\_  
-----  
-----
9. ¿ SE CAMBIARIA A OTRA COMPAÑIA POR LAS MISMAS CONDICIONES Y EL MISMO SUELDO ?  
( ) sí ( ) no ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿ QUE DISTINGUE A ESTA EMPRESA DE OTRAS ? \_\_\_\_\_  
-----  
-----
11. ¿POR QUE TRABAJA UD. ?  
( ) Para tener derecho a las disposiciones que señalan las leyes, laborales: servicio médico, vacaciones, jubilaciones, etcétera.  
( ) Para superarme desarrollando más facultades intelectuales: aprender, crear ideas, investigar, etcétera.  
( ) Porque mi trabajo me gusta y me causa placer realizarlo.  
( ) Para obtener ingresos económicos: sueldo, aguinaldo, reparto de utilidades, etcétera.  
( ) Para conocer y vivir con otras personas: tener amigos, ser estimado, hacer relaciones sociales, etcétera.
12. ¿ EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES IMPORTANTE PARA LA EMPRESA ?  
( ) SI ( ) NO
13. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUALES CONSIDERA MAS SIGNIFICATIVOS PARA SENTIRSE AGUSTO EN EL TRABAJO. ESCOGA SOLO TRES Y ENUMERELOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA  
( ) Ambiente agradable con mis compañeros  
( ) Oportunidad de ascenso  
( ) Instalaciones y lugar de trabajo agradable  
( ) Seguridad en el empleo  
( ) El sueldo recibido  
( ) Oportunidades de comunicar ideas



26. ¿ HA RECIBIDO ALGUN CURSO DE CAPACITACION ?  
 sí       no      ¿ cuál ? \_\_\_\_\_
27. ¿ CONSIDERA QUE ES NECESARIO RECIBIR ALGUN CURSO DE CAPACITACION PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ?  
 sí       no
28. ¿ TIENE INQUIETUD POR ALGUN CURSO EN ESPECIAL ?  
 sí       no      ¿ cuál ? \_\_\_\_\_
29. ¿ QUE FINALIDAD TIENE PARA UD. LA CAPACITACION ?  
 económica       ascensos       superación personal
30. ¿ PARA UD. QUE ES MEJOR ?  
 capacitarse en su área       en algún otra  
 por qué \_\_\_\_\_
31. ¿ HABRIA ALGUN INCONVENIENTE PARA QUE RECIBIERA CAPACITACION?  
 sí       no      ¿Cuál ? \_\_\_\_\_
32. ¿ CONOCE ?
- |                                  |                             |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Las políticas de la empresa      | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
| Las normas de la empresa         | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
| El reglamento interno de trabajo | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
| El contrato colectivo de trabajo | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
| Las actividades de su puesto     | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
| Las funciones de su puesto       | <input type="checkbox"/> sí | <input type="checkbox"/> no |
33. ¿ DE QUE FORMA SU TRABAJO ES IMPORTANTE PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE ? \_\_\_\_\_
34. ¿ QUE PODRIA HACERSE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE ACUERDO AL PUESTO QUE UD. OCUPA ? \_\_\_\_\_
35. ¿ QUE RECOMENDACIONES SUGIERE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE LE DA AL CLIENTE ? \_\_\_\_\_
36. ¿ COMO SON SUS RELACIONES DE TRABAJO CON SU JEFE INMEDIATO ?  
 normales       limitadas       ilimitadas

37. ¿ DE QUE MANERA LO TRATA SU JEFE INMEDIATO ?

( ) justa      ( ) considerada      ( ) manejable      ( ) injusta

38. ¿ EN QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE TENDRIA QUE CAMBIAR SU JEFE INMEDIATO PARA LLEVAR UNA MEJOR RELACION CON EL ? \_\_\_\_\_

---

39. SU JEFE INMEDIATO ES:

agresivo	( ) si	( ) no
impositivo	( ) si	( ) no
regañon	( ) si	( ) no
mandón	( ) si	( ) no
irritable	( ) si	( ) no
amenazador	( ) si	( ) no

40. SU JEFE INMEDIATO CUMPLE CON SU TRABAJO:

de manera oportuna	( ) si	( ) no
con calidad	( ) si	( ) no
de manera deficiente	( ) si	( ) no
en forma eficiente	( ) si	( ) no

41. LA FORMA EN QUE EJERCEN EL MANDO LAS AUTORIDADES DE SU AREA O SECCION ES :

democrática	( ) si	( ) no
impositiva	( ) si	( ) no
ordenada	( ) si	( ) no
obstructora	( ) si	( ) no
eficiente	( ) si	( ) no
burocrática	( ) si	( ) no

42. ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE SECCION ?

( ) buenas      ( ) regulares      ( ) malas

43. ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON COMPAÑEROS DE OTRAS SECCIONES ?

( ) buenas      ( ) regulares      ( ) malas

44. ¿ CUANDO TIENE UN PROBLEMA DE TRABAJO CON QUIEN ACUDE ?

---

45. ESTA PERSONA LE RESUELVE EL PROBLEMA:

( ) siempre      ( ) algunas veces      ( ) nunca

46. ¿ LOS JEFES SUPERIORES SE INTERESAN EN SU TRABAJO ?

( ) si      ( ) no

47. ¿ PARA UD. ES IMPORTANTE QUE LOS JEFES SUPERIORES TOMEN EN CUENTA SU TRABAJO ?

( ) si                      ( ) no

48. ¿ LE GUSTARIA QUE LOS JEFES SUPERIORES CONVIVIERAN MAS CON UD. O CON SU GRUPO DE TRABAJO ? \_\_\_\_\_.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.