

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

24
29

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**LAS ACTITUDES DE SERVICIO Y COMPETENCIA.
DIAGNOSTICO A TRAVES DE LOS FACTORES
DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

**(TALLERES MECANICOS AUTOMOTRICES DEL
PROGRAMA CIMO DE LA S.T. y P.S.)**

**TESIS DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE LAS
ORGANIZACIONES
P R E S E N T A :
MARIA GUILLERMINA ZEPEDA HURTADO**

DIRECTOR DE TESIS: M.A. CARLOS EDUARDO PUGA MURGUIA.



SEPTIEMBRE 1998.

2634-3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**CON ESPECIAL AFECTO AL DIRECTOR
DE LA TESIS.**

M.A. CARLOS E. PUGA MURGUÍA.

**POR SU DISPOSICIÓN Y CALIDAD
PROFESIONAL.**

**A LOS MIEMBROS DEL H. JURADO POR
SUS COMENTARIOS Y APORTACIONES.**

**POR SU COLABORACIÓN Y APOYO PARA
LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO, A LOS
COORDINADORES DE LA UNIDAD
PROMOTORA DE LA CAPACITACIÓN
CIMO**

LIC. ALMA ORTIZ ROMÁN.

LIC. ANGEL ACOSTA BELTRAN.

**A LA MEMORIA DE ERNESTO,
PARA MIS PADRES,
A MIS TIOS ROSA Y ESTEBAN,
A MIS HERMANOS
Y PARA MIS SOBRINOS**

**ALEJANDRO
ELIZABETH
LILIANA
MARTIN**

Cariñosamente para:

GERARDO ARELLANO PIÑA

MARIO CASTILLO GARCIA

VICTOR MANUEL GARAY GARZÓN

POR TODO GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I LA CULTURA, SUS ELEMENTOS Y DINÁMICA	1
1.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE VALORES ACTITUDES Y CULTURA	
1.1.1 VALORES	3
1.1.2 ACTITUDES	6
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
1.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
1.3 CULTURA Y VALORES DEL MEXICANO EN EL TRABAJO	22
CAPÍTULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
2.1 ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	41
2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	46
2.2 INTERVENCIONES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	51
2.3 CULTURA PARA EL CAMBIO, RETOS PLANTEADOS A LAS SOCIEDADES ACTUALES	56

CAPÍTULO III MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	75
3.1 GENERALIDADES	
3.2 TALLERES MECÁNICOS AUTOMOTRÍCES	87
3.3 EL PROGRAMA CIMO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	90
3.4 LA ASOCIACIÓN DE TALLERES AUTOMOTRÍCES	97
CAPITULO IV METODOLOGÍA	99
4.1 PLANTEAMIENTO	
4.2 OBJETIVO GENERAL	
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	100
4.4 VARIABLES	
4.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	103
4.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO	104
4.7 HIPÓTESIS NÚLA	105
4.8 POBLACIÓN	107
4.9 MUESTRA	
4.10 PROCEDIMIENTO	
4.11 INSTRUMENTO	108
4.11.1.1 ELABORACION DE REACTIVOS	110
4.11.1.2 VALIDEZ	118

4.11.1.3 PRUEBA PILOTO	119
4.11.1.4 CONFIABILIDAD	122
4.11.1.5 TABLA DE NORMAS	123
4.12 PRUEBA DE HIPÓTESIS	124
CAPÍTULO V RESULTADOS	126
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN	136
BIBLIOGRAFÍA	
GLOSARIO	
APÉNDICES	
1. PRUEBA PILOTO	
2. PRUEBA DE REACTIVOS	
3. INSTRUMENTO FINAL	
4. CÁLCULO DE LA VARIANZA DE CADA AFIRMACIÓN	
5. CÁLCULO DE LA VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE CADA SUJETO	
6. CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH	
7. CÁLCULO DE RANGOS PERCENTILARES	
8. VARIABLES DEMOGRÁFICAS (ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA)	
9. CÁLCULO DE X^2	
10. CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE PEARSON	

INTRODUCCIÓN

Philip A. Neck en su artículo *Función e Importancia de la Pequeña Empresa* (1995), afirma que la pequeña empresa puede ser considerada como el primer eslabón de la cadena del progreso social y económico, que se remonta a los albores de la civilización en el momento en que el comercio constituía un elemento de capital importancia en el proceso de comunicación entre los pueblos, sin embargo los estudios y teorías relativos a los factores socioeconómicos que influyen en la pequeña empresa se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que las acciones y conceptos importantes en materia de gestión y dirección empresarial empezaron a difundirse a principios del siglo XX.

Guillermo Gómez Ceja (1995), refiere que generalmente las microempresas forman parte de ramas que se orientan al desempeño de actividades tradicionales y tienen como características distintivas una menor densidad de capital por unidad de producto y una importante contribución al abasto de mercancías básicas al consumidor, primordialmente a nivel nacional.

También señala que en la ciudad de México, como en prácticamente todos los grandes centros urbanos de América Latina, la microempresa, y sobre todo aquella informal, suele constituir una de las pocas opciones de trabajo para la población de escasos recursos y, en particular para el desempleado, para el joven y para la mujer, situación que se ha manifestado de manera más aguda en épocas de crisis económica, pero por supuesto también durante los procesos de ajuste o reforma estructural.

Por lo tanto, afirma que es incuestionable el hecho de que el impulso y respaldo a aquella, considerada como opción concreta de autoempleo, no sólo puede, sino debe constituirse en uno de los instrumentos fundamentales de una estrategia nacional de combate al desempleo y la pobreza.

Por otro lado, se ha demostrado que las muy pequeñas empresas pueden no sólo sobrevivir sin protecciones interminables, sino incluso participar activamente en un mercado abierto, con base en su propia capacidad de competencia.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un activo para el crecimiento económico, aunque desde luego su capacidad de respuesta dependerá en mucho de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a la capacitación, la tecnología, información, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial. En estos tiempos de apertura económica, la competitividad y productividad representan los retos más importantes en todos los países, porque allí residen el desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización.

Los talleres mecánicos automotrices en lo que a microempresas se refiere, enfrentan como cualquiera de estas fuertes amenazas de parte del medio. Como se sabe, las disposiciones legales relacionadas con la contaminación ambiental, el programa encaminado a desalentar el uso de autos de modelos anteriores al año de 1990, el programa “Hoy no circula” y la necesidad de la ciudadanía en cuanto al uso del automóvil, representan serios retos de actualización de parte de los trabajadores, ya que los autos de modelo reciente cuentan con sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos más avanzados, lo cual implica la capacitación en nuevas tecnologías.

Por otro lado tenemos la disposición a satisfacer las necesidades del cliente como requisito indispensable para participar con éxito en el mercado, lo cual exige la formación de actitudes encaminadas a este fin.

Sin embargo, es común observar que en dichos talleres las condiciones no son la óptimas y distan mucho de llegar a ser organizaciones “bien” administradas. Dan la impresión de que sus trabajadores son personas con baja escolaridad, algunos trabajan incluso en la calle, no usan ningún equipo de seguridad, cuando mucho utilizan guantes, tampoco llevan uniforme; sus negocios no tienen una buena presentación, es común observar que invariablemente tienen posters de desnudos femeninos, así como el hecho de que allí se organizan reuniones de carácter social. Aunque no en todos los casos, se tiene la idea generalizada de que no cumplen con el trabajo y no satisfacen las necesidades del cliente.

Según lo anterior, e independientemente de las posibles carencias de tipo académico, técnico, administrativo y/o tecnológico, pudiera pensarse en una serie de eventos inherentes a la cultura organizacional de estas empresas, ya que estas percepciones se pudieron confirmar al entrar en contacto a través de la Unidad Promotora de la Capacitación CANACINTRA Nacional del Programa CIMO de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con un grupo de mecánicos automotrices constituido por nueve talleres, y al tener una entrevista con el Presidente de la Asociación de Talleres mecánicos automotrices (ATA).

La Asociación de Talleres mecánicos Automotrices (ATA) es una asociación civil que agrupa a los talleres de servicios automotrices y tiene como objetivos otorgar capacitación a sus socios a todos los niveles, atender problemas de carácter general propios del medio, promover créditos para los afiliados y mejorar la imagen de los talleres. Para conseguir estos propósitos, la asociación ha establecido contacto con diferentes instituciones mediante las cuales organiza distintas actividades de capacitación y eventos de tipo social en los que interrelaciona proveedores, instituciones educativas, propietarios de talleres y trabajadores; asimismo difunde información técnica propia de la rama en su publicación trimestral.

Según su presidente (Comunicación personal, 9 de febrero, 1997), hasta el momento no se cuenta con ninguna investigación sobre la cultura organizacional de los talleres, y en su opinión se requiere básicamente de una reeducación.

El Programa de Capacitación de la Mano de Obra (CIMO) se orienta a promover y apoyar la capacitación en el trabajo, estableciendo un sistema de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas con la finalidad de promover la mano de obra calificada para contribuir al mejoramiento de sus niveles de calidad, productividad y competitividad; fomentando la cultura de la capacitación con el objeto de generar procesos de modernización y desarrollo autosostenido en las diferentes empresas, ramas, sectores y regiones. Mediante las Promotoras de la Capacitación (UPC) ubicadas en distintas zonas de la República, se promueve y sensibiliza a los empresarios respecto a la identificación de problemas y oportunidades que inciden en la productividad. Con base en un diagnóstico se generan programas integrales de capacitación y otros apoyos que contribuyen a mejorar los niveles de productividad y calidad, el fomento y acceso a vías de incorporación de tecnologías y la generación de una cultura orientada a la calidad. Según el Informe CIMO 1988-1991, reporta en las actividades de la primera parte del Programa se han conseguido importantes logros, sin embargo los resultados a nivel de capacitación aún no son del todo satisfactorios ya que estas unidades productivas no están sensibilizadas para invertir en el desarrollo de sus recursos humanos, “en parte por la alta movilidad de los trabajadores, la carencia de la infraestructura y la deserción o pérdida de interés de los participantes por esos programas”.

La Unidad Promotora de la Capacitación CIMO-CANACINTRA Nacional tiene captados aproximadamente a 140 talleres mecánicos automotrices, ubicados en distintas zonas del área norte y poniente del Distrito Federal con los que recién empieza a trabajar en cuanto a capacitación técnica, sin embargo concientes del entorno que rodea a esta actividad, ha manifestado el deseo de realizar una investigación formal del estado que guardan dichas organizaciones.

Dada esta instancia tiene como meta incidir en este tipo de empresas para alcanzar la competitividad, al parecer se hace necesario intervenir más a fondo en el aspecto de su cultura organizacional.

Para Chiavenato (1989) la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, la atmósfera psicológica en ésta, estando constituida por las características que distinguen a una organización de otra e influyen en el comportamiento de las personas en la organización, siendo el resultado de aspectos formales e informales de la estructura, los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales.

Daniel Katz y Robert L. Kahn, en su libro *Psicología Social das Organizações* (idem), en el marco de la Teoría de Sistemas, consideran que el clima o cultura refleja las normas y valores del sistema formal tanto como su representación en el sistema informal, como también las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema, además afirman que “asi como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivas, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”.

Stephen P. Robbins (1987), sostiene que la cultura es un sistema de significado compartido y por lo tanto, los individuos en ella, independientemente de su formación o nivel es ésta, tienden a describir a la cultura en términos semejantes, sin embargo, el que existan propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada, ya que en la organización se constituye una cultura dominante y muchas subculturas.

La primera expresa los valores básicos que comparte la mayoría y por lo tanto da a la organización su personalidad distintiva. Afirma que las funciones de la cultura en una organización son: “1. Definir los límites, es decir establecer distinciones entre una organización y otras. 2. Transmitir un sentido de identidad a sus miembros. 3. Facilitar la integración de un compromiso

personal e ir más allá de los intereses egoístas de un individuo. 4. Incrementar la estabilidad del sistema social, ya que es considerada como el eslabón que ayuda a mantener unida a la organización al vínculo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. De esta manera, la cultura fortalece el compromiso organizacional e incrementa la congruencia del comportamiento en el empleado, lo cual repercute en beneficio de la organización”.

Para el empleado la cultura es útil porque aminora la ambigüedad, le indica lo que es importante y señala el camino hacia como hacer las cosas, sin embargo, la cultura también puede ofrecer una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que favorecen el progreso de la organización, lo cual ocurre cuando el ambiente de ésta es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura predominante ya dejó de ser adecuada. En este sentido la cultura representa una carga y puede dificultar la adaptación a los cambios del ambiente.

Bekhard (1972), afirma que el concepto de cultura organizacional busca explicar que la única manera viable de cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura y que para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que pueda ser posible la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

Bajo estas premisas y estos antecedentes, surgieron una serie de cuestionamientos que dieron lugar a la presente investigación, tales como: ¿Cuál es la cultura organizacional de los talleres mecánicos automotrices incluidos en el Programa CIMO?, ¿Es ésta un obstáculo para adaptarse a las demandas que existen en el medio?, ¿Es necesario modificarla antes de intervenir en la capacitación de distintas áreas con el objeto de hacer a estas microempresas competitivas?

Si esto fuera real, nos encontraríamos ante el hecho de que es necesario entender ese fenómeno para diseñar estrategias de cambio precipitado como factor cultural organizacional que permitan la adopción de nuevas actitudes para enfrentar las condiciones actuales.

A este respecto, pudieran citarse una serie de eventos para destacar la importancia del estudio y con los cuales estamos tan familiarizados que considero redundantes, por lo tanto baste decir que lo trascendental es que se trata de trabajadores mexicanos ante una situación laboral que exige en cambio.

La investigación plantea como **objetivo general** analizar las actitudes de servicio y competencia mediante el diagnóstico de algunos factores de la cultura organizacional en un grupo de trabajadores de los talleres mecánicos automotrices del D.F.zona norte, y que se encuentren en proceso de capacitación, captados por la Unidad Promotora de la Capacitación del programa CIMO-CANACINTRA Nacional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y como **objetivos específicos**:

- Identificar las actitudes hacia el cambio, de servicio y superación en esas organizaciones,
- Identificar la disposición hacia la adopción de una cultura organizacional de servicio y competencia en esas organizaciones.
- Establecer la comparación entre la cultura organizacional deseable, según los postulados de la teoría del Desarrollo Organizacional para enfrentar los cambios del entorno, con los resultados obtenidos.
- Determinar las áreas a reforzar para implementar el cambio cultural organizacional.
- Sugerir un plan de intervención aplicando los principios del Desarrollo Organizacional, que permita a la Unidad Promotora de la Capacitación el diseño de programas de sensibilización y capacitación en el aspecto cultural organizacional de esas empresas.
- Elaborar un instrumento sensible, objetivo, confiable y válido para identificar la cultura organizacional de servicio y competencia en los talleres mecánicos automotrices.

Para realizar la investigación se eligió como marco teórico a los principios de la Teoría del Desarrollo Organizacional, por considerarla la más adecuada para respaldar la naturaleza del tema.

Se trabajó con veinte talleres mecánicos automotrices, que tienen en promedio de tres a cinco trabajadores, captados por la UPC CIMO-CANACINTRA Nacional de la zona norte de la ciudad y que se encontraban disponibles para aplicar el instrumento pues eran abordados en el momento en que acudían a alguna de sus sesiones de capacitación, de modo que se trató de un censo comprendido por noventa y tres trabajadores a quienes se les aplicó una escala Likert.

Dicho instrumento tuvo como finalidad valorar distintas variables demográficas tales como: edad, escolaridad, puesto desempeñado, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa; así como diversas actitudes relacionadas con la cultura organizacional como: disposición hacia el cambio, hacia la satisfacción hacia su trabajo, hacia el logro de metas, hacia las propias capacidades en el logro de objetivos, disposición hacia el servicio, hacia la relación interpersonal y hacia la superación técnica.

La escala fue sometida a una prueba piloto y posteriormente validada mediante el método de validez interjueces y de contenido. Su confiabilidad se calculó mediante el Coeficiente de Cronbach para finalmente elaborar con los puntajes obtenidos a partir del censo, la tabla de normas correspondiente. De tal manera puede afirmarse que el instrumento tiene el alcance para ser aplicado a toda la población y permitir mediante el diagnóstico, el diseño un modelo de intervención de Desarrollo Organizacional en lo que se refiere al factor humano, que redunde en un cambio encaminado a orientar su cultura organizacional hacia el servicio y la competencia.

A pesar de que se lograron los objetivos planteados para la investigación, se encontraron las siguientes limitaciones: es una muestra pequeña, que incluye solamente una parte de los talleres capacitados por el Programa CIMO, por lo tanto aunque es posible generalizar sus resultados a microempresas con las mismas características, no así en cuanto a otros talleres o microempresas con características o ramas de ocupación diferentes.

También quedan algunos cuestionamientos importantes relacionados con la cultura organizacional y que fueron surgiendo a medida que se entra en contacto con los talleres y se van interpretando los resultados, tales como: estilo de liderazgo, integración grupal, toma de decisiones, comunicación y sobretodo clima organizacional.

Por tales motivos se requiere de otras investigaciones que ahonden más en el fenómeno, así como de estudios enfocados al análisis de la función administrativa que puedan complementar a éstas y permitan el diagnóstico del sistema en su totalidad.

El trabajo consta de seis capítulos, tres de ellos sustentan el marco teórico de la investigación.

El primero incluye los conceptos generales sobre la cultura y explica su relación con los valores y las actitudes, describe los conceptos y elementos de la cultura organizacional, también trata brevemente a los valores y actitudes del mexicano en el trabajo.

El siguiente capítulo hace referencia a la investigación bibliográfica de los conceptos de la Teoría del Desarrollo Organizacional, sus variables, valores, supuestos y aplicaciones según sus principales exponentes; la etapa del diagnóstico de la organización y su importancia, las reacciones al enfrentar el cambio y las estrategias implicadas en este sentido.

En el capítulo III se describe la situación general de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, pone de manifiesto algunas particularidades de los servicios y talleres mecánicos así como las intervenciones llevadas a cabo por el Programa CIMO.

El capítulo IV indica los criterios metodológicos seguidos para el estudio y las características del diseño de investigación, detallando los objetivos, las variables y su operacionalización, elaboración y características del instrumento, validez y confiabilidad, elaboración de hipótesis y el manejo estadístico de los datos.

En el capítulo V se presentan los resultados de la aplicación del instrumento y prueba de hipótesis.

Para finalizar, en el capítulo VI se encuentra la discusión donde se confrontan los resultados obtenidos con el marco teórico, se hallan las conclusiones, las respuestas a los planteamientos de la investigación, así como una propuesta de aplicación de un modelo de intervención de Desarrollo Organizacional, en función de las características de la muestra.

CAPÍTULO . I

LA CULTURA, SUS ELEMENTOS Y SU DINÁMICA

1.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE VALORES, ACTITUDES Y CULTURA.

Pertenecer a determinada sociedad significa cuando menos, la exposición (si no la completa adhesión) a sus valores culturales, un cierto grado de conformidad con la conducta de sus miembros y la necesidad íntima de contactos sociales satisfactorios con otras personas.

Para comprender la importancia de la sociedad humana en cuanto a la conducta es necesario hacer referencia a la cultura, como el rasgo más significativo de la sociedad.

El estudio de la cultura cobra importancia desde los años de 1920 (Conducta social, 1988, p. 12), cuando los antropólogos comienzan a estudiar las sociedades primitivas en distintas condiciones sociales. Dos de las conclusiones más relevantes desde este punto de vista son: que no existe una naturaleza humana universal basada solamente en los instintos y que diferentes sociedades desarrollan distintos patrones culturales, así como diversas soluciones a los problemas de la vida.

Algunos de los conceptos sobre cultura afirman que ésta se compone de patrones conductuales aprendidos y organizados, característicos de una sociedad particular, así encontramos que para Benedict (idem, 1934, p. 18), un patrón cultural puede considerarse como un conjunto de maneras ampliamente compartidas , de conducirse en una sociedad y de las creencias que acompañan dicha conducta; un patrón característico o conjunto de valores es común a la mayoría de los miembros y es lo que diferencia a ésta de otras culturas. Linton (1936), la define como la suma de los patrones de conducta, actitudes y valores compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad.

Las comparaciones transculturales de los valores dominantes en las diferentes culturas esclarecen la importancia de la cultura, la variabilidad de la conducta humana y el concepto de normalidad en ésta. Simultáneamente, el estudio de la cultura constituye la base para la comprensión de los factores subyacentes al desarrollo de los diferentes grupos de individuos y revela el común denominador de la conducta humana. Toda persona tiene impulsos básicos tales como el hambre, la sed, el deseo sexual y la necesidad de calor, abrigo, estimulación y confort. Aún así motivaciones aprendidas, tales como el temor, el mantenimiento de la autoestima, la necesidad de afiliación y de aprobación social, aunque se expresan de manera diferente en distintas sociedades, son comunes a todos los pueblos.

El hecho de que la mayoría de nuestras motivaciones puedan ser satisfechas en un contexto social, determina la influencia de la cultura en la conducta. Todas las sociedades disponen de diferentes arreglos para satisfacer las necesidades de sus miembros y estos arreglos institucionales suscitan un tipo de conducta característico.

La sociedad determina las actitudes del individuo, sus valores, sus hábitos, los patrones de cooperación y de conflicto y el modo por el cual el individuo va a relacionarse con los demás. Así puede decirse que la cultura delimita las características básicas de personalidad de los miembros de una sociedad, ya que mediante el proceso de socialización el individuo llega a ser miembro de la sociedad, dotado de actitudes sociales y de las conductas comunes.

Aunque el término socialización sugiere el desarrollo del niño, esto no es así ya que se trata de un proceso general y es aplicable a los adultos puesto que a cualquier edad una persona puede introducirse en nuevos grupos u organizaciones y se espera que adquiera sus valores. Por lo tanto, la socialización se lleva a cabo toda la vida, especialmente en las fases de transición tales como la entrada a la escuela, al trabajo, el matrimonio o la migración.

Inherentes a la cultura se encuentran los valores y las actitudes. Los primeros son importantes en el estudio del comportamiento pues pueden ser considerados básicos para la comprensión de las actitudes y la motivación así como la percepción.

Los conceptos sobre valores y actitudes pueden ser confundidos y tomados como sinónimos en vista de que se encuentran estrechamente relacionados, sin embargo no ocurre así, de modo que resulta necesario aclarar ambos para estar en posibilidades de diferenciarlos y entender esa interrelación.

1.1.1. VALORES

Ben Reich y Christine Adcock en su libro *Valores, actitudes y cambio de conducta* (1980, p.p. 19 a 23), citan los conceptos de diferentes autores, los cuales se resumen a continuación.

Para Jones y Gerard (1967), los valores son cualquier estado u objeto específico por el cual el individuo lucha o al que busca o elige por resultarle positivo o atractivo, por lo tanto expresa una relación entre los sentimientos de una persona y ciertas categorías cognoscitivas (que pueden ser buenas o malas), simultáneamente pueden tener una emoción asociada a ellos.

Allport (1963), considera al valor como una convicción con base en la cual el hombre actúa libremente, lo cual nos permite conocer mejor a una persona pues está en relación con el futuro que desea.

Rokeach (1973), afirma que un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario, ese modo de conducta o estado final de existencia se refiere a lo que llama valores instrumentales o finales, los primeros se relacionan con la moralidad o la competencia; por ejemplo: un comportamiento honesto se relaciona con la moralidad, comportarse con base en la lógica se relaciona con la competencia. Los valores finales tienen un enfoque intrapersonal (la paz espiritual) y un interpersonal (la fraternidad).

Los autores consideran que los valores desempeñan dos funciones importantes, una normativa y otra motivacional. La normativa rige la conducta, la motivacional expresa la lucha por alcanzar esos valores y está conceptualmente ligada a mantener y acrecentar la autoestima. Según esto, puede existir una sensación de malestar y disminución de la autoestima cuando se han violado las normas adquiridas, lo cual puede generar culpabilidad o vergüenza cuando los demás son testigos de esa violación.

Los valores que ostentamos se establecen en los primeros años de vida mediante su transmisión por medio de la familia, la escuela y la sociedad; la primera proporciona las bases de lo que es bueno o malo y que generalmente comprenden lo que se conoce como valores universales. Sin embargo, a medida que se entra en contacto con grupos extrafamiliares quizás estos conceptos cambien. A pesar de ello, por estar sustentados íntegramente, se hacen más o menos permanentes y estables.

Allport y su colegas (Robbins, 1987, p. 96), identificaron los siguientes valores:

1. Teóricos. En los que se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.

2. Económicos. Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
3. Estéticos. En los que se atribuye el máximo valor a la forma y la armonía.
4. Sociales. Conceden el máximo valor al amor entre las personas.
5. Políticos. Ponen de relieve la adquisición de poder e influencia.
6. Religiosos. Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

Gordon (1996, p. 27), agrupa a los valores en tres categorías: La primera interpersonal, incorpora aquellos valores que se caracterizan por implicar una interacción directa con otras personas. La siguiente categoría relacionada es la social, la cual representa aquellas conductas que el individuo considera importante en los demás y que pueden ser alcanzables o realizables (éstos suelen ser medidos mediante encuestas de opinión). La última, la personal, incluye aquellos valores que no requieren necesariamente para su satisfacción de interacciones directas con otros, ni en general, del comportamiento de los demás; es decir, el comportamiento.

Según estos conceptos, las personas pueden ser descritas por su modo característico de actuar en diferentes tipos de situaciones, esto es, en términos de personalidad; pero además, se puede aludir a sus motivaciones y sus valores.

Los valores pueden constituir un medio para determinar lo que los sujetos hacen y cómo lo hacen; muchas de sus decisiones inmediatas, así como sus planes a largo plazo, están influidas, conciente o inconcientemente, por el sistema de valores que adoptamos. La satisfacción personal depende en gran medida del grado en que los valores encuentran expresión en la vida diaria. Por otra parte, la incompatibilidad o conflicto entre los valores de la persona o entre los distintos individuos es fuente de un gran número de problemas personales e interpersonales.

1.1.2 ACTITUDES

A nivel psicológico se considera que una actitud es una disposición mental para sentir, pensar y comportarse de una manera positiva o negativa. Las actitudes poseen un componente afectivo (sentimientos), otro cognoscitivo (conocimientos y opiniones) y uno más conativo (tendencia a actuar). La conducta exhibida no forma parte de una actitud propiamente dicha, sólo la tendencia a actuar es la que forma parte de ella, de tal modo que los valores y las actitudes no pueden ser directamente observados, sino inferirse.

Al respecto Mann (op. cit. pp.38 a 143) menciona que es razonable suponer que estos tres elementos sean congruentes ya que se refieren al mismo objeto y éste debe ser tratado de manera uniforme pues la experiencia demuestra que están intrumentalmente relacionados y que un cambio en uno tiende a producir un cambio en los otros a fin de restaurar la coherencia interna dentro de la estructura total de la actitud. Sin embargo, el autor no deja de reconocer que pueden presentarse divergencias entre las actitudes y la conducta, lo cual está determinado no sólo por las actitudes, sino también de la incidencia de factores externos de la situación social inmediata, de la orientación hacia la situación, o del prejuicio.

A pesar de lo anterior, en vista de que las actitudes confieren estabilidad y consistencia considerables a la conducta, el saber que una persona sostiene una actitud, permite al observador anticipar y predecir su conducta con cierto grado de confianza.

Algunos conceptos de diversos autores relativos a las actitudes citados por Reich y Adcock (op. cit. p.p. 30 a 32) son los siguientes:

Kretch, Crutchfield y Ballachey (1962), consideran a las actitudes como sistemas perdurables de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de objetos sociales.

Osgood, Suci y Tannenbaum (1957), las definen como predisposiciones a responder, pero se distinguen de otros estados de propensión en el sentido de que predisponen hacia una respuesta evaluativa. Smith, Bruner y White (1956), las conceptualizan como una predisposición a experimentar, ser motivado por, y actuar hacia, una categoría de objetos en una forma previsible. Como puede observarse, los primeros insisten en los aspectos afectivos, mientras que los segundos hacen mayor énfasis en los factores motivacionales y cognitivos.

Reich y Adcock (ídem), sugieren que las actitudes están íntimamente ligadas a los valores básicos a partir de los cuales juzgamos nuestras experiencias y que en cualquier intento que se haga para cambiar las actitudes es necesario tomar en cuenta los valores de la persona, también consideran la relación indirecta que existe entre las actitudes y la conducta que exhibe en determinadas situaciones sociales.

Allport en 1935 (M. Davis, 1975, p. 29) define las actitudes como procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como “un estado de la mente de un individuo respecto a un valor”.

Otra definición es la de Kast (idem p, 708), éste la considera como la predisposición de un individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto o aspecto de este mundo. Las actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible del agrado o desagrado, y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Al igual que los valores las actitudes se adquieren de los padres, maestros y contemporáneos mediante la imitación, el modelamiento y el aprendizaje.

Otra de las influencias clave en la formación de actitudes, en la absorción de valores (en cuanto a la obtención de una interpretación en otras palabras en la formaciones lde percepciones) son los grupos de referencia. Estos son aquellos con los que una persona se relaciona o identifica de alguna manera. Además influirá en la percepción del individuo la posición desde la que considere una situación, hecho o acción (Litterer, 1973, p. 102).

Las actitudes también constituyen procesos o sistemas mediante los cuales el individuo ordena su ambiente y su conducta con base en los valores, ya que el ser capaz de organizar los diferentes pensamientos, preferencias y acciones en un patrón coherente mitiga la incertidumbre y permite al individuo actuar sin la preocupación de tener que evaluar en forma constante todos los estímulos y emitir las respuestas “más adecuadas”. En relación a esto, los valores se sustentan íntegramente, por ejemplo: en el caso de la honestidad o la libertad no se buscan en grados sino totalmente; no ocurre igual con las actitudes pues en este caso, puede hablarse de grados positivos o negativos.

En relación a la diferencia entre valores y actitudes Reich y Adcock (idem p. 38) opinan que los sistemas de valores no se dirigen a objetos o individuos específicos, mientras que las actitudes sí. Desde este punto de vista, los valores son más abstractos que las actitudes y más fundamentales pues se encuentran más profundamente arraigados en la persona, formando tal vez parte de su estructura de personalidad.

En sentido similar, Robbins (op. cit., p. 99-100) afirma las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos y acontecimientos: Reflejan nuestra opinión sobre algo. Para él, los valores son un concepto más amplio y general, de allí que las actitudes son más específicas que ellos pero también tienen menor estabilidad aunque ambos contengan una connotación moral de bien o conveniencia.

Según lo anterior, los valores son menos específicos que las actitudes. El asumir una actitud presupone la existencia de algún objeto hacia el cual se asume, no ocurra así en el caso de los valores. Los valores sirven de normas, son ideales por los que se lucha. Desde este punto de vista, las actitudes y la conducta son resultado de orientaciones valorativas, por ejemplo, por atribuir un gran valor hacia algo o alguien, la actitud es correspondiente a ese valor y ésta se refleja en el comportamiento hacia ese algo o alguien; simultáneamente, la actitud y la conducta reales pueden evaluarse y medirse con base en la norma establecida por el valor sustentado.

También estamos de acuerdo con Reich y Adcock (idem p. 37) cuando explican el efecto que la pertenencia a grupos ejerce sobre las actitudes y conducta en el sentido de que cualquier grupo del que una persona forma parte profesa normas sociales, entendidas éstas como una expectativa compartida por todos los miembros de un grupo y que especifica la conducta, los pensamientos, sentimientos y actitudes apropiados. Cualquier grupo ejerce una fuerte presión sobre sus miembros (desde el más antiguo hasta el más reciente), para que se conformen a dicha norma, lo mismo que ciertas recompensas y castigos destinados a mantener su vigencia. El mantenimiento de estas normas se logra mediante tres componentes del grupo: la definición de las actitudes y la conducta en cuestión, la verificación del grado hasta donde son acatadas y la aplicación de las correspondientes sanciones.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La organización, desde el punto de vista empresarial puede ser considerada como un grupo social, en el cual se pueden aplicar los conceptos antes vistos, ya que como se verá en este apartado tiene también la función de socializar a sus miembros. constituyendo mediante éste proceso, una particular cultura organizacional, con sus respectivos valores y actitudes, los cuales serán manifestados con una determinada conducta.

Fremont E. Katst y James E. Rosennzweig (1972, p. 702), en su libro *Administración en las Organizaciones*, consideran a la cultura desde dos puntos de vista.

Respecto de la cultura desde el punto de vista antropológico, ésta se refiere a la programación colectiva mental de la gente en una sociedad que desarrolla valores, creencias y medios de comportamiento comunes y preferidos, siendo entonces un conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, consiste en formas esquematizadas de pensamiento, sentimiento y reacción que son adquiridas por medio del lenguaje y símbolos que crean un carácter distintivo entre los grupos humanos, su elemento básico es un sistema de valores compartidos.

En relación al punto de vista de la cultura organizacional es considerada como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común, ésta ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Bajo el marco de la Teoría de Sistemas y Contingencias conciben a las organizaciones como sistemas abiertos en interacción con sus medios ya que absorben valores, ideologías y normas de la cultura externa, efectos observados en todos los subsistemas, pero principalmente en el de metas y valores.

Como puede observarse, estos dos puntos de vista comparten características comunes desde el momento en que señalan la importancia de los valores (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Mencionan también que gracias a la cultura se mantiene unida a la organización pues expresa los valores o ideales sociales y creencias compartidos por sus miembros y que se manifiestan como símbolos, mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado.

Daniel Katz y Robert L. Kahn, en su libro *Psicología Social das Organizaciones* (idem, p. 704), en el marco de la Teoría de Sistemas, consideran que el clima o cultura refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su representación en el sistema informal, como también las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema, además, afirman que “así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”.

Para Chiavenato (1989, p. 464) la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, la atmósfera psicológica en ésta, estando constituida por las características que distinguen a una organización de otra e influyen en el comportamiento de las personas en la organización, siendo el resultado de aspectos formales e informales de la estructura, los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales.

Stephen P. Robbins (op. cit., p. 440), sostiene que la cultura es un sistema de significado compartido y por lo tanto, los individuos en ella, independientemente de su formación o nivel en ésta, tienden a describir a la cultura en términos semejantes, sin embargo, el que existan propiedades comunes no significa que no puedan existir culturas dentro de una cultura determinada, ya que en la organización se constituye una cultura dominante y muchas subculturas, la primera expresa los valores básicos que comparte la mayoría y por lo tanto da a la organización su personalidad distintiva.

Daniel R. Denison, en su libro *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* (1991, p. 2), se refiere a la cultura como a los valores, las creencias y principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos, los cuales adquieren el carácter de perdurables ya que tienen un significado para los miembros de la organización, representan estrategias para sobrevivir. Por lo tanto una teoría cultural de la efectividad organizacional debe tener presente que los valores, las creencias y significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Por otra parte, el mismo autor afirma que existen cuatro niveles de cultura (idem, p.p 29-30):

1. Artefactos. Son los aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional, incluyen el lenguaje, las historias y los mitos que se encuentran representados en rituales y ceremonias; la tecnología y el arte ostentados por los miembros es el sitio donde se encuentran los artefactos físicos.

2. Perspectivas. Son la reglas y normas socialmente compartidas aplicables a un contexto dado, se pueden considerar como las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización; ellas dicen cómo los miembros definen e interpretan situaciones de la vida organizacional y prescriben los límites del comportamiento aceptable. Las perspectivas son relativamente concretas y los miembros generalmente están al tanto de ellas.

3. Valores. Constituyen la base de evaluación que los miembros de la organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver los problemas de su vida. Los valores son más abstractos que las perspectivas, aunque los miembros experimentados las expresan claramente más o menos en definiciones de la filosofía y la misión organizacionales.

4. Hipótesis. Se refieren a las creencias tácitas que los miembros tienen sobre sí mismos y los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven; son los soportes no concientes de los tres primeros niveles, es decir, los axiomas implícitos y abstractos que determinan el sistema más explícito de significados.

En relación a las funciones que cumple la cultura en la organización, Robbins (op. cit.p.444) afirma que estas son:

- “1. Definir los límites, es decir establecer distinciones entre una organización y otras.
2. Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilitar la integración de un compromiso personal e ir más allá de los intereses de un individuo.
4. Incrementar la estabilidad del sistema social, ya que es considerada como el vínculo que ayuda a mantener unida a la organización al vínculo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

De esta manera, la cultura fortalece el compromiso organizacional e incrementa la congruencia del comportamiento en el empleado, lo cual repercute en beneficio de la organización. Para el empleado la cultura es útil porque aminora la ambigüedad, le indica lo que es importante y señala el camino hacia como hacer las cosas, sin embargo la cultura también puede ofrecer una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que favorecen el progreso de la organización, lo cual ocurre cuando el ambiente de ésta es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura predominante ya dejó de ser adecuada. En este sentido la cultura representa una carga y puede dificultar la adaptación a los cambios del ambiente.”

Las culturas también pueden caracterizarse como relativamente “fuertes o débiles”, según el grado de influencia que tengan en el comportamiento de los empleados (Davis, Newstrom, 1993p. 102).

La cultura firme es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo; una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que se eleva la productividad. De allí se ha visto que las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con metas.

En relación con este punto se encuentra la importante labor de la alta dirección, quien imprime un sello único y perdurable a la organización, dando forma a los valores culturales mediante el uso de símbolos, creencias y rituales para el logro de metas y compromiso.

Análogamente, Kast y Rosennzweig (idem, p. 704) sostienen que la cultura organizacional proporciona los lineamientos que dan forma al comportamiento y cumple varias funciones importantes como transmitir un sentimiento de identidad, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Según esto, lo que ellos llaman “artefactos culturales”, incluyendo el diseño y estilo de administración transmiten valores y filosofías, son el medio de socialización, motivación y facilitadores de la cohesión grupal y el compromiso con metas relevantes.

Por otro lado, en cuanto a las actitudes en relación al ambiente laboral Robbins (op. cit. p.p. 99-100) distingue tres actitudes primarias:

a) La satisfacción en el trabajo. Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. Quien tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia éste y viceversa.

b) La participación en el trabajo. Mide el grado en el que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Quienes expresan gran participación tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que muestran menor participación.

c) Compromiso organizacional. Expresa la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa. Quienes están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a él. Esto supone la existencia de una fuerte relación negativa entre el compromiso organizacional y las tasas de rotación de personal.

Respecto a los valores en la cultura organizacional, investigaciones recientes (ídem, pp.96 a 99), indican una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida, mediante los cuales establecieron siete niveles:

Nivel 1. Reactivo. Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Este nivel es acorde a la etapa del recién nacido y rara vez se encuentra en las empresas.

Nivel 2. Tribalístico. Estos individuos se caracterizan por una gran dependencia, reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.

Nivel 3. Egocentrismo. Estas personas creen en el individualismo extremo, son agresivas y egoístas. Les preocupa principalmente el poder.

Nivel 4. Conformismo. Característico de personas que tienen poca tolerancia a la ambigüedad, les es difícil aceptar a aquellos cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.

Nivel 5. Manipulativo. Se caracterizan por su esfuerzo por alcanzar las metas manipulando a las personas y las cosas. Son materialistas y buscan un estatus superior y reconocimiento.

Nivel 6. Sociocéntrico. Consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.

Nivel 7. Existencial. Individuos que muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

Esta jerarquía ha sido aplicada para el análisis de la diferencia de valores en las organizaciones, indicando que casi todos los miembros de las organizaciones actuales operan con los niveles 2 a 7, mientras que tradicionalmente eran administradas por gerentes de los niveles 4 y 5, ahora predominan los de nivel 6 y 7. En cuanto a la conducta se ha encontrado que los valores tribalísticos conceden gran importancia a la aceptación de la autoridad, no así los valores existenciales, por lo tanto es de suponer que quienes se adhieren a estos valores divergentes reaccionen de modo distinto a las instrucciones autoritarias. De modo análogo, los valores del conformismo son compatibles con el logro y la conducta ética de los protestantes, en cambio, los valores sociocéntricos juzgan indeseable ese comportamiento. Con base en lo anterior puede afirmarse que los valores repercuten en el comportamiento y en consecuencia, el conocimiento del tipo de valores de un individuo ayudarán a explicar y predecir su conducta.

1.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Un concepto estrechamente relacionado con el de cultura es el del clima organizacional, para Chiavenato (op. cit., pp. 464,465), es el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que existe en ésta, el cual es percibido de diferentes maneras por diferentes individuos, ya que algunos pueden ser más sensibles a sus características que otros, por lo cual es mejor considerar el clima como a las características que distinguen a una organización de otras e influye en el comportamiento de sus integrantes, el clima involucra diferentes aspectos de la situación como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas, metas operacionales, reglamentos internos (su estructura).

Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. Por lo tanto es el resultado de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales.

Para Likert (1974, p. 89), el comportamiento resulta influido en parte, por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que perciben los empleados, la información que manejan, su capacidad, expectativas, percepciones propias y valores. Esto constituye la forma en que ven las cosas, en que las perciben, de modo que la percepción es la responsable del tipo de conducta que adopta el individuo. El autor reconoce como factores que influyen en la percepción:

1. Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica y el sueldo que tiene el empleado.
3. Factores como su personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
4. La percepción que tengan los colaboradores, colegas y superiores del clima organizacional.

Las variables que determinan las características de una organización son:

- Variables causales. Son aquellas que determinan la forma en que evoluciona una organización, así como los resultados que obtiene. Cuando estas se modifican influyen para que a su vez se modifiquen otras.

- Variables intermedias. Corresponden a los procesos organizacionales, tales como las motivaciones, actitudes, efectividad en la comunicación, etc.

- Variables finales. Se relacionan con la efectividad organizacional y reflejan los resultados de la empresa en aspectos como las ganancias, pérdidas, gastos, productividad. Resultan de la interrelación de las anteriores.

La interacción de estas variables determinan dos tipos de clima que están en un continuo que va de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Según Appelbaum (1984), existen seis tipos de clima:

- Clima abierto. En este existe libertad para que los empleados trabajen juntos sin supervisión, por lo cual demuestran satisfacción en el trabajo ya que su superior satisface sus necesidades.
- Clima con libertad en exceso. Existe plena libertad para el trabajo en equipo, el jefe sólo desarrolla líneas de acción, mantiene un control adecuado y se preocupa por sus subordinados.
- Clima tipo familia feliz. Los jefes tratan de que sus empleados se sientan como parte de una gran familia, su relación es amistosa y afectuosa.
- Clima del supervisor fiel. El jefe asume un rol paternal con el cual trata de controlar a sus subordinados mediante la supervisión continua y la satisfacción a sus necesidades sociales, por lo cual es un tanto manipulador.
- Clima aislado. Existe un jefe autoritario y dominante, poco flexible, por lo que los subordinados tienen cargas fuertes de trabajo y poca interacción entre sí.

- Clima cerrado. Los integrantes del grupo tienen poco interés en la tarea y satisfacción de los empleados. el grupo está desintegrado, el superior no delega autoridad pero demanda iniciativa.

Marín y Puga (1994, p. 78), afirman que el concepto de clima organizacional ha sido debatido pues es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que define una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus departamentos actúan con sus miembros y con la sociedad. De acuerdo con esto el clima tiene un tono psicológico importante, no es estable en el tiempo y es resultado de la interacción ambiente organizacional-factor humano.

Su importancia tiene su base en el hecho de que el individuo dentro de la organización es considerado como un observador y potencial informador del clima que prevalece, más que un creador o un portador del clima en el sentido cognitivo, en vista de que la descripción individual del clima está determinada por tres factores:

- a) El clima que realmente existe.
- b) La personalidad, inteligencia y marcos de referencia personales que afectan la forma de interpretar y juzgar lo que la persona ve y oye, y
- c) Las experiencias con las que el individuo ha sido capaz de enfrentarse en la organización.

Los autores concluyen que cuando se consigue un alto nivel de congruencia entre el clima psicológico de los miembros, significa que éste es claramente visible, y aquellos son buenos observadores y jueces, de modo que la medida del clima es fiable y relevante. Por lo tanto, la medición adecuada del clima es relevante para comprender la vida organizacional.

1.3 CULTURA Y VALORES DEL MEXICANO EN EL TRABAJO

Han sido distintos autores como Samuel Ramos (1952), Octavio Paz (1959), Santiago Ramírez (1972), entre otros, quienes han tratado de explicar la cultura y psicología del mexicano a través de distintas influencias históricas. De modo similar comparten la idea que la cultura mexicana, con todas sus particularidades, al entrar en contacto con eventos históricos como la conquista española, la imposición de su cultura y religión, así como el mestizaje producto de ésta, han determinado en el mexicano una personalidad autodevaluada que se expresa mediante el machismo, el concepto de la mujer “devalorada,” la actitud pasiva y mágica hacia la religión, una ambivalencia (expresión simultánea de sentimientos y actitudes opuestas, como por ejemplo amor y odio) hacia el extranjero, la autoridad, la muerte y la relación interpersonal, entre otros rasgos. Sus teorías son muy complejas y no están sujetas a una exposición detallada en un trabajo de ésta naturaleza, baste decir que sus obras son consideradas clásicas en cuanto al tema y que aún son retomadas por distintos autores, aunque no todos conceden validez a sus premisas.

Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (1996, p.p. 23 a 24), afirman que las raíces de las conductas laborales deben buscarse en la psicología e ideosincracia nacionales, y que la cultura es determinante del comportamiento y por tal motivo existe una fuerte relación entre la cultura y personalidad de los mexicanos.

Para ello es necesario construir una psicología del mexicano con base en la historia de México, de modo que ésta permita comprender la interrelación de los factores indígenas, el factor hispano-cristiano y el factor anglo-sajón, así como sus resultados a nivel de comportamiento e identidad nacional, entendida ésta como la conciencia de determinados rasgos compartidos por una colectividad y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores.

Los mismos autores al revalorar la cultura mexicana, afirman que el mexicano no sobresale en valores de logro tales como: iniciativa, ambición, independencia, audacia y perseverancia; sin embargo, cultivamos valores de convivencia como el respeto afectuoso, la bondad, humildad, paciencia, tolerancia, amistad y resignación. Por otro lado existe disposición al servicio y a la cooperación. A nivel del trabajo el mexicano puede ser un excelente trabajador, bien dispuesto y colaborador, a condición de sentirse valorado, útil e importante.

De manera empírica, en su estudio respecto a los valores mexicanos, realizado a nivel nacional en diciembre de 1981, Alducin (1986, p. 68), sostiene que los valores que se asocian a la modernidad son los que suscriben las naciones desarrolladas y están orientados al logro individual; siendo éstos la competencia, la productividad, la racionalidad, el cosmopolitismo, el optimismo, el progreso, el cambio y la tecnología, entre otros. Los valores tradicionales serían los opuestos: la cooperación, la ineficiencia, el localismo o provincialismo, la religiosidad, el pesimismo y el fanatismo, la aceptación del mundo como es, la estabilidad y la artesanía, todos estos orientados al bienestar de la comunidad más que al del individuo.

También reconoce que algunos valores asociados a la modernidad contribuyen al desarrollo económico y ciertos valores tradicionales tienden a retardar el mismo, aunque una situación opuesta puede ser válida, como en el caso del Japón, que demuestra que su modernización no equivale a una occidentalización, puesto que ese país ha acrecentado sus valores tradicionales como su religiosidad, y la preminencia de lo colectivo sobre lo individual.

En su investigación (cabe mencionar que fue realizada en el punto más alto de ingreso per cápita y de empleo, justo antes de entrar en la crisis iniciada en 1982) encuentra los siguientes datos: (idem, p.p 91 a 257).

Las principales motivaciones para trabajar son: mantener a la familia, por tener dinero, para satisfacer aspiraciones, para educar a los hijos y como medio de vida para comer y vivir. Sin embargo, se hallan contrastes dependiendo del ingreso y valoraciones distintas en el caso de mujeres.

Así, mantener a la familia, en el caso del sexo masculino pasa del estrato de 0 a 20 mil pesos al tercero entre los que reciben más de 70 mil, y en el femenino del primero al noveno. Educar a los hijos, del tercero y segundo al décimo y quinto en ambos sexos. Los que tienen mayores ingresos revaloran para satisfacer aspiraciones, para aprender, por gusto y para trascender. Las motivaciones que no sufrieron variaciones según el ingreso son: por dinero, segundo lugar en promedio; para ser feliz y por el progreso de México. En los lugares postreros, con leves variaciones, se presentan los motivos tener que gastar, trabajar para trascender y para ayudar a los demás.

En cuanto a la ocupación, el patrón y el empleado con mayores ingresos dan prioridad a satisfacer las aspiraciones, mientras que el trabajador por cuenta propia, el obrero, el jornalero y el ejidatario consideran en primer lugar mantener a la familia, seguidos de tener dinero y comer y vivir. En todas las categorías educar a los hijos ocupa el cuarto lugar. Según esto, las motivaciones afiliativas (trabajar por alguien y no por uno mismo) bajan al incrementarse los ingresos. Las centradas en el desarrollo y los objetivos individuales (trabajo como un fin en sí mismo) ascienden directamente en relación al ingreso. El autor afirma estos datos corroboran empíricamente la Teoría de la Motivación de Maslow, en vista de que las motivaciones constituyen un proceso individual en el cual las necesidades influyen sobre la percepción, los valores, las actitudes y la conducta, de este modo, su ordenamiento jerárquico cambia a medida que son cubiertas las más elementales.

La característica principal atribuida a un buen trabajador es la responsabilidad, seguida por activo, inteligente, ordenado y puntual. Los rasgos que más fluctúan son la obediencia, el respeto, así como la creatividad y la innovación, que invierten su valor respecto a las variables asociadas con la tradición y la modernidad. La independencia y la agresividad, en este contexto se juzgan como antivalores.

Otros valores tradicionales como la lealtad, la destreza y la constancia resultan importantes pero pasan a segundo plano.

La puntualidad también es asociada con lo moderno, principalmente por los empleados, obreros y ejidatarios, en los dos primeros quizás por la experiencia de tener un trabajo formal.

En cuanto a un buen trabajador por el lugar de trabajo se escogieron: gobierno, iniciativa privada, por cuenta propia e instituciones militares, eclesiásticas y educativas. Las mayores discrepancias se registraron en cuanto a lealtad, obediencia, cuidado y creatividad. Aquella en lugar seis en opinión de militares, clérigos y maestros, baja al siete en la iniciativa privada, al nueve según los que trabajan por cuenta propia y al trece para quienes lo hacen en el gobierno.

La iniciativa privada tiene en alta estima las relaciones duraderas, a diferencia del gobierno, quizás por los continuos cambios de personal.

La obediencia tiene el lugar más bajo en las instituciones vocacionales, el más alto entre los que trabajan por su cuenta y el décimo segundo en gobierno e iniciativa privada.

La creatividad recibe el octavo lugar entre empleados públicos y las instituciones vocacionales, décimo en los privados y décimo tercero en los independientes. El ser cuidadoso tiene mayor jerarquía entre los independientes, pierde dos lugares para las entidades vocacionales, el gobierno le concede décimo primer sitio y los particulares decimotercero.

Respecto a las características de un buen compañero de trabajo se encuentran los siguientes atributos: honrado, amigable, cooperativo, confiable y trabajador, aunque en el caso de los hombres prefieren primero la confiabilidad y después en el mismo orden las demás cualidades.

Al hacer una separación en un grupo tradicional (personas de bajos ingresos, analfabetas o de escasa escolaridad, zonas marginales o rurales y de mayor edad) y otro moderno, de características opuestas, los datos reportados son: para el grupo moderno se revaloran confiabilidad, honradéz, cooperación y discreción, éste último como valor intermedio. Se devalúan en términos relativos amistad, trabajo y ser atento. La honradéz es la más alta en el caso de personas mayores de 45 años. Este conglomerado menosprecia rasgos que pueden ser considerados como antivalores: un compañero de trabajo sacrificado, bromista, indiferente o exigente.

Las cualidades de un buen compañero de trabajo más apreciadas por el patrón son la honestidad y discreción; la cooperación y discreción por el empleado; laboriosidad por el obrero, atento por el jornalero; amistoso y exigente por el ejidatario y confiable y bromistas por quienes están ocupados en empresas familiares.

Del análisis realizado el autor concluye que definimos nuestro camino de desarrollo y modernización a través de la creatividad, la innovación, la cooperación y el entusiasmo, valores más estimados en la medida que aumenta el ingreso, por otra parte afirma que existe un alto costo en el proceso de transición al degradar o perder valores como la obediencia, el respeto y el cuidado al hacer las cosas. Respecto a la actitud en torno a la obediencia se rebasa el ámbito del trabajo y expresa un anhelo de ruptura del patrón paternalista y autoritario que ha caracterizado a la cultura familiar, política, educativa y religiosa.

A nivel de organizaciones empresariales mexicanas, mediante el análisis de un intercambio epistolar de gerentes mexicanos y gerentes estadounidenses en cuanto a sus impresiones personales en una relación transcultural, Eva S. de Kras (1990, p.p 18 a 26) realiza un estudio comparativo entre ambos tipos gerenciales desde el punto de vista cultural, a partir del cual concluye que el sistema de valores de cada uno es determinante para tomar ciertas actitudes hacia el trabajo, siendo las siguientes las principales características que corresponden a nuestro país:

Familia. Genera dependencia de parte de los hijos quienes son sobreprotegidos, y a los que se les inculca gran respeto por la autoridad, y conformismo. Se caracteriza por una figura paterna autocrática. A la familia se le concede prioridad sobre el trabajo, lo cual puede ser una limitante cuando el ejecutivo enfrenta oportunidades de desarrollo que hagan necesaria la movilidad geográfica.

Religión. Predominio de la religión católica, parte de la tradición del país, con carácter fatalista. A nivel de las empresas se considera como fuerza cohesiva siendo común encontrar símbolos religiosos en el lugar del trabajo.

Pedagogía. Fomenta la memorización de conceptos teóricos dando importancia a aspectos estéticos (en la presentación de trabajos), a expensas del contenido, desalienta el cuestionamiento y favorece el conformismo.

Nacionalismo. Orgullo por la historia y tradiciones del país, nacionalista y patriota, pocos quieren establecerse fuera del país a no ser por razones de tipo económico y por periodos cortos.

Sensibilidad. Hipersensible, preocupado por el prestigio, evita el conflicto y situaciones de “ganar o perder”. A nivel del trabajo la crítica es tomada como personal.

Etiqueta. Los modales tienen importancia considerable, la ausencia de estos se percibe como descortesía, falta de respeto y “de educación”, cualquier jactancia se considera de mal gusto.

Arreglo personal. Tiene gran influencia para las primeras impresiones y son esenciales para conservar el respeto y estatus, en el ambiente laboral se muestra preferencia por un arreglo formal.

Status. El estatus y poder (título) conlleva respeto y reconocimiento en la sociedad. El estatus tiene prioridad sobre el logro personal.

Estética. Evidente en lo romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta de presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia.

Ética. Se manifiesta con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar la pérdida del prestigio o confrontación. Aunque existe la corrupción a todos los niveles se da tal adaptación que no constituye problema en las organizaciones empresariales.

Específicamente la conjunción de estos rasgos en un sistema de valores en el estilo gerencial del mexicano se da como sigue:

Trabajo/placer. El trabajo es tan importante como el placer para una vida equilibrada, se percibe al último como una necesidad para sobrevivir y no como fuente de desarrollo, por lo tanto es necesario tener tiempo suficiente para familiares y amistades, valora el dinero adicional porque puede aumentar el placer con familiares y amigos. Disfruta de la combinación trabajo-placer en el ámbito social. Se mezcla en las empresas amistades y familiares, se busca y se propicia un ambiente familiar en el trabajo.

Enfoque teórico contra práctico. Se muestra gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales pero poca capacidad crítica y dificultad para trasladar la teoría a la práctica.

Dirección-supervisión. Actitud tradicionalista matizada por gran respeto y aceptación a la autoridad, actitud servil aún ante desacuerdos; las decisiones de las autoridades nunca son cuestionadas, tampoco se tiene la cultura necesaria para delegar responsabilidad o autoridad. Actualmente se presenta el hecho de que los ejecutivos jóvenes desean responsabilidad, autoridad y la obligación de rendir cuentas, lo que está trayendo ocasionales conflictos entre el enfoque tradicional y el nuevo.

Control. No es común el seguimiento ni los sistemas de control y verificación, apenas empiezan a introducirse, sobretodo en empresas grandes, también empieza a haber indicios de contrataciones de personal ajeno al trabajador, aunque no han dejado de considerarse eficaces las referencias de amistades y familiares.

Lealtad. En general la lealtad es al superior inmediato, se observa una tendencia gradual hacia la “autolealtad”, en sustitución del superior o empresa.

Desarrollo ejecutivo. Los jóvenes egresados son generalmente contratados para puestos ya existentes. Los ascensos se dan con base en los servicios prestados al superior. Sólo en empresas grandes se dan los programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basado en logros.

Competencia. No hay disfrute de la competencia entre individuos por la preferencia de un ambiente amistoso, relajado, sin conflicto, lo cual es prioritario sobre el dinero.

Tiempo. Es un concepto relativo, visto como guía para las actividades cotidianas, sin sentido de urgencia, el compromiso a plazos aproximados no es una atadura absoluta.

Planificación. Básicamente a corto plazo; en empresas pequeñas a muy corto plazo, en las grandes los intentos por planificar a un plazo mayor se ven afectados por las condiciones económicas y políticas tan cambiantes, por lo que son necesarias constantes revisiones en los planes.

Por otro lado, a niveles directivos Felgueres Fallega (1997, p.54), cita una investigación realizada entre empresarios y directores de empresas asistentes al curso de Alta Dirección de Empresas en 1986-1987, llevado a cabo en el IPADE, para identificar estilos de dirección, la cual reporta que la falta de preparación y la búsqueda de técnicas nuevas para dirigir a las empresas convierten a los empresarios mexicanos en poco profesionales en la conducción de sus organizaciones.

En otra de sus obras, en su libro *La administración Mexicana en Transición*, Eva S. de Kras, (1991, pp. 17 a 20), afirma que las empresas mexicanas, después de una larga cultura de proteccionismo, deben realizar un cambio de actitudes dirigidos a la competencia, valores culturales tendientes a la productividad, eficiencia y satisfacción personal, ética, estilo administrativo participativo y relación con el supervisor.

De la misma manera, Jesús Flores Robledo (1996, pp. 31 a 34), afirma: "Nuestro país ha tenido un modelo de trabajo en el que predominan: la organización dividida en departamentos funcionales, un personal encargado de la ejecución de tareas simples, personal controlado y entrenado, actividades pasivas en tiempos determinados, niveles jerárquicos en estructura piramidal y ejecutivos poco relacionados con las operaciones."

Como puede observarse, a partir de estos datos, existen diferentes actitudes en el mexicano dependiendo del contexto en que ubique.

No puede negarse que tenemos una influencia histórica influye en nuestra actitudes pero como ya se ha visto, existen subculturas dentro de la cultura nacional, cada una con características particulares, por lo tanto estamos de acuerdo con Alducin (op. cit, p. 20) cuando afirma que los resultados de las investigaciones "están en función de variables sociopsicológicas y económico culturales, mismas que determinan, por medio de los valores las metas y aspiraciones respecto de las cuales se miden los logros en cada campo específico, por lo cual se requiere de un análisis a fondo y más investigaciones que permitan distinguir al mexicano de su estereotipo".

CAPÍTULO. II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D.O. constituye un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con ayuda de consultores externos e internos.

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento POR aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total (Ferrer, 1988, p.13), Douglas Mc. Gregor, investigador de Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismo que en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (Sensitivity Training) en varias de sus refinerías. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a la gerencia.

De acuerdo con J.Jennings Partin (1977, p.p. 1-2), existen dos escuelas sobre lo que es y no es el D.O. Una de estas, la de sistema y proceso, ve en el D.O. un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones, organización y ambiente. Los partidarios de este punto de vista ven a la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera "óptima" sus metas y objetivos. La mejor organización, por tanto, es la que mantiene una eficacia "óptima" en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y autorrenueva y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines. Es una integración "óptima" de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma.

La segunda escuela, de programación y procedimiento, aunque no necesariamente en desacuerdo con la primera, tiende a ver al D.O. como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. En forma típica, el personal es el grupo de la organización responsable de esas actividades de D.O. Entendido así, desarrollo organizacional significa todo lo que desarrolle la organización. Esto incluiría reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planeamiento de la organización compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

La escuela de programación y procedimiento es la más antigua ya que se deriva de bien establecidas funciones llevadas a cabo en las organizaciones por el personal. La escuela de sistema y proceso se ha desarrollado a partir de la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento (especialmente la psicología y la sociología) a la administración.

Evolutivamente, el D.O. es considerado por Chivenato (op. cit. p. 457) como “un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento, en camino al enfoque sistémico”, cuyos supuestos básicos son:

1. La constante y rápida mutación del medio ambiente.
2. La necesidad de continua adaptación.
3. La interacción entre organización y el ambiente.
4. La interacción entre el individuo y la organización.
5. Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
6. La planeación del cambio organizacional.
7. La necesidad de participación y compromiso.

De esta manera, los valores sustentados por el desarrollo organizacional, según Jennings Partin (Margulies y Raia, 1990, p. 15) son:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como ésta última, de que desarrollen todo su potencial.

- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Como puede observarse, los planteamientos básicos acerca de las personas que siguen los programas de la D.O. son similares a los de la Teoría Y. Los fundamentos de los esfuerzos del D.O. son (Ferrer, op. cit, p.p. 19 a 21):

Acerca de las personas: La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

Acerca de la gente en los grupos: La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo: por ejemplo el grupo de trabajo, el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el del trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior, así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

Acerca de las personas en los sistemas organizacionales: Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño y viceversa, asimismo, lo que sucede a un subsistema (estructura, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos de las personas y entre los que las manda, lo cual afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones, de lo que es deseable. Las estrategias “ganar-perder”, aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas a la larga para la solución de los problemas organizacionales.

Las soluciones sinérgicas pueden ser ejecutadas con mayor frecuencia de lo que es el caso actual en la mayoría de las organizaciones.

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los puntos de vista, como dato importante que es para la organización tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

El esfuerzo por mejorar las bases del D.O. necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos, en pocas palabras: en el sistema total del personal de los departamentos.

Con base en estas premisas, se encuentran constituidas las definiciones del Desarrollo Organizacional, como la de Warren Bennis (idem p. 36), quien describe al D.O, como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Una definición más amplia es la de Richard Beckhard (idem p. 38): “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

A partir del concepto de “esfuerzo planificado”, Ferrer (idem. p. 42) propone: “D.O es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basando en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”, el autor analiza la definición de la siguiente manera:

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. “Aplicación creativa”: El D.O. no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por la que está pasando la psicología de sus miembros.
2. “De largo alcance” : El D.O. está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.
3. “Sistemas de valores, técnicas y procesos”: El D.O. no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.
4. “Administrado desde la alta gerencia”: La aplicación del D.O. debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición “sine qua non”.
5. “Basado en las ciencias del comportamiento”: El D.O. tiene su base principal, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de allí que debe verse como un medio para mejorar la conducta grupal y organizacional, como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.
6. “Mayor efectividad y salud.” Objetivo primordial y razón de ser del D.O.
7. “Mediante un cambio”: La aplicación creativa tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

Otras definiciones más recientes son citadas por French y Bell, (1996, pp 26 a 35)

El D.O. puede ser definido como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos. (Schumuck y Miles, 1971).

Las metas del D.O. son incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura organizacional, desarrollando soluciones nuevas y creativas para éstas; y simultáneamente desarrollar la capacidad de la organización para renovarse por sí misma. (Beer 1980).

El Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basada en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porras y Robertson, 1992).

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke, 1994).

La definición de Fench y Bell (op. cit) incluye además de los conceptos anteriores, los de la administración moderna al afirmar que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas en una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (sobre todo la de los equipos de trabajo naturales) utilizando el papel de consultor facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Según lo anterior, los objetivos del D.O. en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta, siendo los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc. mediante el cual se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones con base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incrementa en la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

2.1 ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Beckhard (1972) afirma que el concepto de cultura organizacional, busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura y que para las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que pueda ser posible la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

Para Chiavenato (op. cit, p. 471), el desarrollo organizacional es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. El D.O. es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales aplicado permanentemente a una organización, visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e instrumentar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El D.O. es una respuesta de la organización a los cambios, y un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.

Los programas de D.O. pueden ser aplicados a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio (idem, p.p. 476-477):

- 1.- Necesidad de modificar una estrategia administrativa.
2. Necesidad de dar a la organización un clima más conciente de los requerimientos individuales y del ambiente constantemente mutables.
3. Necesidad de cambiar la cultura organizacional.
4. Necesidad de cambiar estructuras y posiciones.
5. Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala.
6. Necesidad de perfeccionar el sistema de comunicaciones.
7. Necesidad de mejorar la planeación y establecimiento de metas.
8. Necesidad de enfrentar los problemas de fusión.
9. Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo.
10. Necesidad de adaptación al nuevo ambiente.

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Hablando específicamente del proceso del D.O. para Chiavennato (idem, p.p. 447-448), consiste fundamentalmente de lo siguiente:

1. Recolección de datos: abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
2. Diagnóstico organizacional: enfoca principalmente el proceso de solución de problemas.
3. Acción de intervención: existe una gran cantidad de técnicas disponibles para la fase de instrumentación del proceso de D.O.

French y Bell (op cit, p. 115) señalan que son tres los componentes de los programas de D.O.

1.- Diagnóstico: Es la recopilación continua de datos acerca del sistema, sus unidades, los procesos de la cultura y otros objetivos de interés general de estos surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. Deriva de la necesidad de conocer el estado de las cosas, "lo que es" (statu quo) y de los efectos o consecuencias de las mismas, por lo tanto es prioritario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Debe ser estructurado con anticipación, pero ser lo suficientemente flexible para adaptarlo a las características de la organización.

Para realizar el diagnóstico se tienen dos alternativas: Una enfocada hacia los principales procesos de la organización y otra hacia sus grupos objetivo, en la práctica el consultor usa ambos simultáneamente. En los cuadros 1 y 2 se muestran sus características.

Cuadro No. 1
Diagnóstico de los subsistemas de la organización
Adaptado de French y Bell pp. 118 a 120

ENFOQUE U OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	INFORMACION TIPICA QUE SE BUSCA	METODOS COMUNES DE DIAGNOSTICO
Organización total	Normas , cultura , actitudes , opiniones hacia compensaciones, metas, alta gerencia. Ambiente de la organización	Encuestas , entrevistas grupales e individuales , juntas de diagnóstico , examen de reglas , políticas , etc.
Grandes subsistemas que son por naturaleza complejos y heterogéneos	Relación interpersonal , relación entre el subsistema y organización en cuanto a metas, demandas, expectativas.	Cuestionarios, encuestas, entrevistas, observaciones, registros , reportes.
Grupos por nivel jerárquico, función y ubicación geográfica.	Subunidades , desempeño.	
Pequeños subsistemas, simples y relativamente homogéneos : alta gerencia, comités, gerente y subordinados clave.	Cultura, ambiente, problemas, como se obstaculizan las personas para el logro de metas, efectividad de los procesos, uso de recursos grupales e individuales.	Entrevistas individuales seguidas de una junta grupal para revisar los datos aportados; observación de juntas , junta para autodiagnóstico.
Pequeñas organizaciones totales , simples y relativamente homogéneas.	Cómo ven a la organización y sus metas cómo es la competencia qué les agrada o desagrada, qué fuerzas externas causan un impacto en la organización.	Cuestionarios, entrevistas, juntas de diagnóstico , análisis de los registros de la organización.
Subsistema de interface o intergrupo : miembros de dos subsistemas con problemas y responsabilidades comunes como en traslajos de producción y mantenimiento o de mercadotecnia y de producción.	Como se perciben, problemas, obstáculos , colaboración para mejorar el desempeño, claridad de metas, autoridad, ambiente real , ambiente deseado.	Juntas de confrontación, entre ambos para recopilar datos y planificar acciones correctivas , juntas de espejo organizacional en caso de tres o más grupos, de observación de interacciones.
Diadas y/o triadas : superior y subordinado , compañeros interdependientes, eslabones (personas con membresía en distintos grupos)	Calidad de la relación , habilidades para el logro de la tarea , colaboración competencia, efectividad, tareas complementarias.	Entrevistas separadas y después una junta para estudio de discrepancias, confrontación , observación.
Individuos; el presidente, jefes de división , ocupantes de puestos clave en un proceso como en control de calidad.	Desempeño, problemas, cumplimiento de los estándares, capacitación, oportunidad de desarrollo de carrera.	Entrevistas, información obtenida del diagnóstico del trabajo de equipo, autoevaluaciones, problemas identificados por recursos humanos.
Roles : los que se espera que desempeñe una persona según su posición y puesto.	Definición del rol , ajuste entre la persona y el rol, habilidades específicas para éste.	Observaciones , entrevistas, técnicas de análisis del rol, APO de equipo, planificaciones de carrera.
Sistemas entre organización (suprasistemas) : instituciones diversas.	Percepción del todo y las subpartes, fricciones o incongruencias.	Espejo organizacional, desarrollo de listas de cómo percibe un grupo a los demás, cuestionarios , entrevistas.

Cuadro No. 2
Diagnóstico de los procesos organizacionales
Adaptado de French y Bell pp. 118 a 120

ENFOQUE U OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	INFORMACION TIPICA QUE SE BUSCA	METODOS COMUNES DE DIAGNOSTICO
Patrones , estilos y flujos de comunicación	Cómo y a quien está dirigida la comunicación , se filtra , la causa, relación entre el patrón de la comunicación y la tarea.	Observaciones en juntas , cuestionarios, entrevistas y discusiones , videograbación.
Establecimientos de metas y criterios de evaluación.	Metas establecidas , procedimiento, quién las establece, de corto y largo plazo.	Cuestionarios, entrevistas y observaciones.
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción.	Fuentes , efectividad , habilidades, satisfacción.	Observación de juntas , videograbaciones.
Resolución y manejo de conflicto interpersonal, intrapersonal e intergrupo.	Partes involucradas , manejo, relación entre el sistema de recompensas y el conflicto.	Entrevistas, observaciones de terceras partes , juntas de observaciones.
Administración de las relaciones interfase.	Naturaleza de la relación , claridad de metas y responsabilidades , estructura administrativa.	Entrevistas, observaciones de terceras partes , juntas de observaciones.
Relaciones superior -subordinado	Estilos de liderazgo , problemas entre supervisores y subordinados.	Cuestionarios para clima y normas de liderazgo, entrevistas y cuestionarios.
Sistemas tecnológicos y de ingeniería.	Relación tecnología - desempeño, brecha tecnológica	Entrevistas , discusiones de grupo y apoyo en personas expertas en el área.
Administración estratégica y planeación de largo plazo, formulación de la visión / misión.	Toma de decisiones , eficiencia , análisis interno y externo.	Entrevistas de individuos clave y exámen de registros históricos.
Aprendizaje organizacional , puntos débiles y paradigmas.	Análisis de puntos débiles y fuertes , incapacidades para el aprendizaje , cambio y evaluación de paradigmas.	Entrevistas , cuestionarios , métodos de diagnóstico de grupo , juegos , examen de las rutinas defensivas , formulación de la visión y análisis del ambiente.

Weisbord (idem, p. 126) propone un modelo de diagnóstico en seis áreas críticas: 1. Propósitos ¿a qué negocios se encamina la organización?. 2. Estructura ¿cómo se divide el trabajo? 3. Recompensa ¿Todas las tareas tienen incentivos?. 4. Mecanismos útiles ¿Se cuenta con tecnologías de coordinación adecuada?. 5. Relaciones ¿Cómo se maneja el conflicto entre las personas?. 6. Liderazgo, ¿alguien mantiene los demás puntos en equilibrio?.

Según el autor se debe prestar atención en cada uno de estos puntos a los aspectos formales (la forma oficial en que suceden las cosas) como a los informales (la forma en que realmente suceden), para distinguirlos de lo que realmente debe suceder.

2. Acción, Son las actividades e intervenciones para manejar el funcionamiento de la organización, y que tienen la finalidad de cambiarla de “lo que es” a lo que “debería ser”, mediante los respectivos cambios en su cultura y en sus procesos. La necesidad de las intervenciones surgen cuando hay un problema, una oportunidad no realizada. algunos aspectos de la organización no se encuentran en sincronía, o es necesario cambiar la misión que guía a la empresa.

Las acciones de intervención tienen como característica principal el ser dirigidos a problemas reales de la organización, con el conjunto real de individuos involucrados en éste, quienes además de resolverlos, deben estar vinculados con metas y objetivos explícitos, los cuales representan brechas: donde estamos, donde deberíamos estar.

3. Administración del programa. Corresponde a las actividades diseñadas para alcanzar el éxito del programa, desarrollo de la estrategia y abordaje de contingencias.

Wraner Burke (idem, p.p. 133-134) describe seis fases de los programas de D.O.:

1. Entrada. Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente.
2. Hacer un contrato. Implica establecer expectativas mutuas entre cliente y consultor.
3. Diagnóstico. Tiene dos fases: recopilar la información analizarla.
4. Retroalimentación. La exploración que hace el cliente de la información para comprender, aclarar y ser exactos. Parte del principio de que los datos son propiedad de los clientes.
5. Planificación del cambio. Implica que los clientes deciden cuales son los pasos a seguir, explorando, seleccionando y desarrollando planes para la acción.
6. Intervención. Pone en práctica las acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
- 7.- Evaluación. Representa la determinación de los efectos del programa.

2.2.1 LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Como ya se ha dicho, el D.O. es un cambio planificado. Muchas organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de enfrentar un cambio, sin embargo en ocasiones al momento de implementarlo, por muy deseable que éste sea, se presenta una resistencia. Las medidas adoptadas para lograr el convencimiento de los trabajadores van desde la imposición más rígida y autoritaria, hasta la invitación a los involucrados para que cooperen en la búsqueda de soluciones.

El éxito de dichas medidas ha dependido de la eficacia que tengan para vencer las resistencias al cambio y de la aceptación que puedan lograr. Algunas conducen a verdaderos fracasos resultando desde un deterioro de la relación humana hasta fallas en el logro de la tarea, mientras que otras arrojan resultados satisfactorios que conducen al desarrollo del personal y elevan la motivación del grupo de trabajo.

Las tendencias actuales para enfrentar el cambio, sugieren en términos generales determinar las fuerzas que se oponen al cambio y estimular la discusión de los involucrados en la búsqueda de una solución integrativa.

Aunque no existe un método único para abordar el cambio, la naturaleza del D.O. exige la aplicación de las técnicas participativas.

Natalia Vokow (1997, pp 82 a 92) define la administración del cambio como el proceso que se requiere para lograr la transformación permanente en la forma de operar de una organización en la búsqueda de mayor eficiencia; además de considerar que sus actividades deben partir de una visión global de todas las funciones de la organización y sus interrelaciones, y la creación de consensos en los requerimientos de datos y problemática que enfrenta cada área. La definición de una estrategia de administración del cambio debe partir de un análisis de la situación específica de la organización que conlleva un plan de acción que podrá ser ajustado durante el proceso del proyecto si se identifican alternativas más adecuadas, pero siempre con la consideración de justificar los cambios mediante una evaluación de sus bondades frente a las definiciones establecidas.

Otro de los factores críticos para el éxito es el liderazgo, así como el apoyo total y explícito por parte de la alta dirección. De esta forma, los requisitos indispensables para la adecuada administración del cambio son:

- Coordinación de todos los aspectos del proyecto (equipo, programas y factor humano)

- Negociación entre grupos.

- Tácticas de implantación (cómo mantener objetivos claros con responsabilidades acotadas, ooptar intereses encontrados).

- Métodos de contra-implantación (anticiparse a los mecanismos que hacen que prevalezca la inercia y manifestaciones de resistencia al cambio).

- Difusión adecuada
- Capacitación
- Inducción
- Liderazgo
- Apoyo político al proyecto
- Participación de usuarios
- Formas de llevar a cabo el análisis de requerimientos
- Considerar las características, condiciones y problemáticas específicas de cada área de trabajo (por función y ubicación geográfica en organizaciones grandes)
- Visión global de todos los aspectos que inciden el proyecto.
- Evaluación de la percepción del personal de la organización hacia el proyecto para hacer ajustes en la dinámica del mismo
- Manejo de los valores de la cultura organizacional

En un sentido similar Cummings y Worley (French y Bell, op. cit, p. 136) identifican las siguientes actividades para la administración efectiva del cambio:

1. Motivación para el cambio. Comprende crear una buena disposición hacia éste, sensibilizando a las personas respecto de las presiones del cambio (porqué debe ocurrir) y comunicando expectativas realistas de sus ventajas. Incluye el manejo del dolor (enfaticando los aspectos negativos que ocurren) como motivador. Comprende también vencer la resistencia al cambio mediante tres métodos: a) tratar con empatía los sentimientos de la pérdida y ansiedad. b) proporcionar una comunicación amplia acerca del esfuerzo de cambio y de la forma en la que están procediendo, c) fomentar la participación y el interés de los miembros de la organización en la planificación y ejecución del cambio.

2. Creación de una visión. Proporciona una imagen del futuro y muestra la forma en que los individuos y grupos se adaptarán a éste, reduce la incertidumbre ya que mediante la misión, los valores y las condiciones se proporcionan metas tangibles hacia donde dirigir los esfuerzos.

3.- Desarrollo de un apoyo político. Consiste en conseguir el apoyo y simultáneamente influir en los grupos de interés clave para que respalden el programa, persuadiéndolos de que el cambio tendrá efectos benéficos para ellos.

4.- Administración de la transición. Comprende la planificación de las actividades, los acontecimientos y los hitos que deben ocurrir durante la transición; también la planificación del compromiso de parte de los actores clave y las estructuras administrativas que implican el establecimiento de estructuras paralelas de aprendizaje para iniciar, guiar y facilitar el cambio.

5. Mantener el ímpetu. Consiste en proporcionar recursos para el cambio, generar un sistema de apoyo para los agentes de cambio, desarrollar nuevas competencias, habilidades y reforzar las nuevas conductas.

Un instrumento para introducir y administrar el cambio en organizaciones burocráticas lo constituyen las estructuras paralelas de aprendizaje, cuyas faces, su descripción y sus efectos quedan sintetizados en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3
Proceso de Intervención de estructuras paralelas de aprendizaje
Adaptado de French y Bell

FASE	BUSCA	DE DIAGNOSTICO
1)	Definición inicial del propósito y el alcance	Establecen una necesidad de cambio
2)	Formación de un comité directivo 2.1 Reexaminar la necesidad de cambio 2.2 Crear una declaración de una visión 2.3 Definir expectativas , fronteras , estrategias , y recompensas.	Desarrollan disposición y compromiso Crean el apoyo político y liderazgo ejecutivo necesario
3)	Comunicación a los miembros de la organización	Crean conciencia de lo que sucede y porque
4)	Formación y desarrollo de equipos de estudio 4.1 Selección y desarrollo de facilitadores internos 4.2 Selección de los miembros del grupo de estudio 4.3 Desarrollo del grupo de estudio 4.4 Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo	Solicita participación e interés Fomenta la decisión de involucrarse Incrementa el número de buenas ideas disponibles
5)	El proceso de indagación	Recopilación de datos
6)	Identificación de cambios potenciales	Jeraquización de problemas
7)	Puesta en práctica experimental de los cambios propuestos	Experimentación para encontrar soluciones
8)	Difusión y evaluación de todo el sistema	Difusión hacia el resto de la organización

2.2. INTERVENCIONES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En términos generales, las acciones de intervención del Desarrollo Organizacional son agrupadas por autores como Chiavennato (op. cit), Fernando Achilles de Mello Faria (1991) y French y Bell (idem) en aquellas que van dirigidas a la modificación de todo lo relacionado con la tarea por una parte, y por la otra las que se dirigen al cambio en el comportamiento humano.

Dentro de las primeras se encuentran las relacionadas con los métodos de operación, el ambiente del trabajo, la producción, la tecnología, etc. los segundos comprenden una serie de actividades que tienen como objetivo la observación, evaluación y retroalimentación de la conducta, estos dos grandes grupos deben de interrelacionarse con el objeto de complementarse e integrarse mutuamente.

Las intervenciones correspondientes a los cambios dirigidos a la tarea se han abordado mediante el análisis de las tareas administrativas. Las relacionadas con el comportamiento humano y grupal han hecho uso de técnicas como los juegos vivenciales, retroalimentación, análisis transaccional, laboratorio de sensibilidad, etc. Aquellas que integran ambos lo hacen con base en el ya tradicional Managerial Grid.

La aplicación de estas intervenciones requieren de la experiencia y habilidad del consultor para ponerlas en práctica, sin embargo cabe citar la sugerencia de Bell y Rosenzweig (French y Bell, op., cit, p. 145) que afirman pueden ser necesarias para el éxito:

1. Reunir a las *personas adecuadas* durante
2. Un *lapso prolongado ininterrumpido*

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3. *Para trabajar en problemas u oportunidades de máxima prioridad que*
4. *Esas personas han identificado y en los cuales se trabaja*
5. *En formas que están estructuradas para incrementar la probabilidad de*
6. *Soluciones realistas y planes de acción que*
7. *Se ponen en práctica de una manera entusiasta y con*
8. *Un seguimiento para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.*

French y Bell (idem, p.p. 166-169) ofrecen una clasificación de las intervenciones del D.O. en función de los objetivos y metas que se persiguen, y que contempla los grupos mencionados anteriormente:

1. Actividades de diagnóstico. Son diseñadas para ubicar el estado del sistema y del problema. Utilizan los métodos de entrevistas, encuestas, juntas.
2. Actividades de formación de equipos. Son las que se relacionan con actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema, pueden dirigirse hacia la tarea o hacia la relación.
3. Actividades intergrupo. Son aquellas que tienen como objetivo mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Cuando sólo involucra dos grupos se denominan actividades intergrupo o interfase, cuando se involucran dos o más se conocen como espejo organizacional.
4. Actividades de retroalimentación o encuestas. Se relacionan con las actividades de diagnóstico, consisten en diseñar planes de acción a partir de los datos reportados por la encuesta.

5. Actividades de educación y capacitación. Se realizan para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades. Incluyen diferentes modalidades como en los grupos T, en el cual se puede educar al individuo aislado de su grupo de trabajo y se le coloca con desconocidos; o bien en su mismo grupo, cuando aprenden a manejar el conflicto interpersonal. Las actividades también pueden dirigirse hacia el desarrollo de actividades técnicas relacionadas con la tarea, o bien hacia aspectos relacionados con el liderazgo, las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.

6. Actividades tecnoestructurales o estructurales. Éstas se refieren a las actividades que tienen como finalidad mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Éstas pueden asumir la forma de experimentar con nuevas estructuras en la organización e evaluar su influencia en las mismas; la administración por objetivos, sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales, o intervenciones en el área física.

7. Actividades de consultoría de procesos. Son las realizadas por el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurre en su ambiente. Incluye el descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. Dichos procesos se refieren a la comunicación, roles grupales, resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, autoridad, cooperación y competitividad intragrupo.

8. Actividades de desarrollo organizacional del grid. Actividades creadas y desarrolladas por Robert Blake y Jane Mounton, modelo de cambio que consta de seis frases en las que se involucra a toda la organización. Es un proceso largo, que toma de tres a cinco años y en el cual se desarrollan recursos internos para realizar la mayor parte de los programas. Inicia mejorando las habilidades gerenciales y del liderazgo, después continúa con actividades de mejoramiento de equipo y posteriormente con las de relaciones intergrupo. Las últimas fases incluyen la planificación corporativa para el mejoramiento, desarrollo de tácticas para su aplicación y finalizan con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia acciones futuras.

9. Actividades de conciliación de terceras partes. Comprenden las tácticas propias del manejo y solución del conflicto (confrontación) utilizadas por el consultor para auxiliar a los miembros de la organización a resolver su conflicto interpersonal.

10. Actividades de orientación y consejo. En las cuales el consultor y otros miembros de la organización trabajan con otros empleados para ayudarles a definir sus metas de aprendizaje, enterarse de como ven los demás sus conductas y aprender otras como medio para alcanzar sus metas. Sus principales características son la retroalimentación no evaluativa y la exploración de conductas alternativas.

11. Actividades de planificación de vida y carrera. Son las que permiten a los individuos enfocar sus objetivos para su vida y carrera y cómo deben actuar para lograrlos, se trabaja con inventarios de la vida y carrera, discusiones de metas y objetivos, evaluación de habilidades, capacitación adicional y áreas de puntos fuertes y deficiencias.

12. Actividades de planificación y establecimiento de metas. Incluyen la teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal con la real, etc. La meta es mejorar estas habilidades a nivel del individuo, del grupo y de organización total.

13. Actividades de administración estratégica. Ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en la misión y metas de su organización, en las demandas ambientales, amenazas y oportunidades, con el objetivo de establecer una planificación a largo plazo, de naturaleza reactiva y proactiva. Dirigen su atención hacia el ambiente y hacia el futuro.

14. Actividades de transformación organizacional. Implican cambios a gran escala del sistema y causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización a nivel de: la naturaleza administrativa, los sistemas de recompensa, el diseño del trabajo, la estructura de la organización y la misión, los valores y la cultura de la organización. Se fundamentan en la teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de los sistemas abiertos.

Como puede observarse estas actividades se pueden dirigir a equipos de trabajo naturales, al individuo como parte de un grupo; pueden estar dirigidas a objetivos, problemas o procesos específicos. A continuación se ofrece un cuadro que puede resultar simplificador de lo anterior.

Es importante agregar que las nuevas tendencias respecto a las actividades de intervención también pueden considerarse complementarias y estrechamente vinculadas con la Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, que como sabemos se aplican en las organizaciones para hacerlas más competitivas a la vez que adoptan una forma diferente de conceptualizar al factor humano.

2.3 CULTURA PARA EL CAMBIO, RETOS PLANTEADOS A LAS SOCIEDADES ACTUALES.

Nos enfrentamos en la actualidad a los retos que plantean los fenómenos de globalización. Las implicaciones de ello no son sólo de carácter político y económico, sino que atañen a factores de ideosincracia y de construcción de realidad social. Todos los aspectos culturales existentes entre cada uno de los países que intervienen en los procesos globales tenderán a incorporarse y entremezclarse, gestándose una cultura global. Aunque los nacionalismos emergentes parezcan contradecir a la sociedad global, resulta evidente que nos encontramos ante una nueva cultura planetaria, la cual sin dejar de lado la tradición y especificidad de sus subculturas, se abre paso en una nueva sociedad de intercambio.

Como parte de esta nueva sociedad de intercambio, Wissema (1994, p. 18), afirma que pueden encontrarse tres tendencias que dominan la vida contemporánea: 1) Individualización y dinamización del comportamiento humano en cuanto a clientes y empleados, en el sentido de que las normas, cultura y estilo de vida cambiantes producen una creciente variedad y dinamismo en el mercado. 2) Aparición de nuevas tecnologías, incluyendo la tele informática y la tecnología de la comunicación.

3) La globalización de la oferta y la demanda. La interrelación de estas tres tendencias tienen efecto en distintos niveles: la nueva tecnología estimula una nueva cultura mundial y permite estilos de vida dinámicos e individuales a través de la información vertida por la comunicación. Este comportamiento social estimula el empuje tecnológico, que requiere mercados grandes para recuperar las inversiones en investigación y desarrollo, estos a su vez son estimulados por la tendencia globalizadora que acelera el comportamiento del consumidor.

Por otra parte, como consecuencia de ese efecto globalizador surgen las megatendencias:

- De la sociedad industrial a la sociedad de información.
- De la tecnología forzosa a la alta tecnología con toque humano
- De una economía nacional a una mundial.
- El auge de los bloques económicos.
- De corto a largo plazo.
- De la centralización a la descentralización.
- Del apoyo institucional a valerse por sí mismo.
- De la democracia representativa a la participación.
- De jerarquías a cadenas de trabajo.
- La privatización de Estado benefactor y el fracaso del centralismo del Estado.
- Multiplicidad de opciones y aumento de la competencia.
- Los estilos de vida mundial y el nacionalismo cultural,
- La participación de la mujer.
- El triunfo del individuo, una nueva responsabilidad.

Es tal la importancia concedida al factor cultural en estos momentos en que el rápido incremento en la incidencia de encuentros interculturales como resultado de la globalización del comercio mundial ha generado una mayor conciencia en las personas involucradas sobre el importante impacto de las diferencias culturales en la dirección y administración de proyectos y negocios, tan pronto se cruza la frontera de un país.

En Europa (Apud. 1997, p. 8), la ausencia de una superpotencia que impusiera condiciones creó desde hace muchos años la necesidad de negociar y comprender las otras culturas para lograr, con eficacia y de manera sustentable, la cooperación efectiva para el desarrollo de cada país. Los éxitos de la Unión Europea son una prueba palpable de los avances alcanzados en esta cooperación intercultural.

Para nuestro país, los tratados de comercio internacionales, significan cada vez más una confrontación con culturas diferentes, por lo tanto se requiere de personas capaces de trabajar en equipos multiculturales. Tradicionalmente, la preparación de ejecutivos encargados de operaciones en el exterior, responsables de llevar a cabo negocios con empresas extranjeras o dirigir operaciones fuera de su país de origen, se ha efectuado, en el mejor de los casos, mediante el estudio y capacitación en la historia, instituciones, clima y costumbres sociales del ó de los países con quien tienen relaciones de trabajo. Sin embargo, a nivel de las relaciones interpersonales, los directivos necesitan un marco de referencia conceptual que les ayude a entender cómo personas de diferentes naciones están condicionadas a tratar y reaccionar ante los problemas básicos que enfrentan todas las sociedades humanas. Estos problemas son comunes a todas las naciones, pero las respuestas son diferentes en cada caso.

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Con el objeto de proporcionar a los directivos un instrumento que pueda ser utilizado para diagnosticar y resolver una amplia variedad de problemas interculturales, se deben identificar los principales factores que tienen consecuencias e implicaciones en la forma en que las sociedades funcionan y construir un mapa que represente como reaccionan las sociedades ante esos factores.

Hofstede (idem), considera la cultura como el significado que las personas le asignan a los distintos aspectos y rituales de sus vidas y lo que consideran bueno o malo. Define cinco dimensiones de cultura nacional. Con base en la aplicación de más de 116 mil cuestionarios en 72 países, desarrolló un modelo pentadimensional 5-D de culturas nacionales. Estas dimensiones son:

- 1.- Distancia del poder (power distance). El grado en el cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder en la sociedad está distribuido desigualmente.
2. Individualismo (individualism). Individualismo. Las personas protegen y se preocupan solamente de sí mismas y de su familia más cercana (pareja e hijos). Colectivismo. Las personas pertenecen a grupos (familias, clanes y organizaciones) quienes los protegen y se preocupan por ellos a cambio de lealtad.
3. Masculinidad (masculinity) Sociedad masculina. Los valores dominantes en esta sociedad son el triunfo y el logro exitoso de planes y proyectos. Sociedad femenina. Los valores dominantes en esta sociedad son el cuidado por los otros y la calidad de vida.
4. Tendencia a evitar la incertidumbre(uncertainty avoidance). El grado en que los miembros de una sociedad se sienten amenazados por la incertidumbre y ambigüedad y se esfuerzan por evitar esas situaciones.

5. Dinamismo de Confucio (Confusian dynamism). El grado en que una sociedad tiene una visión orientada hacia el futuro, en lugar de una visión de corto plazo, histórica y convencional.

La aplicación de su modelo permitiría a los ejecutivos:

1. Analizar sus conductas para lograr una mayor eficacia en sus relaciones y poder alcanzar una eficaz cooperación intercultural.
2. Analizar los resultados probables de la aplicación, en un país o en un equipo multinacional, de técnicas de administración creadas en una cultura nacional específica.
3. Analizar sistemas políticos para el personal en distintos contextos culturales.
4. Definir estrategias de negociación flexibles y adecuadas a la cultura nacional de las personas, según sea el caso.
5. Formar equipos de trabajo multinacionales más efectivos.
6. Reducir tensiones y fricciones en la operación de coinversiones, alianzas estratégicas y cooperación internacional.

Es importante destacar que el costo de ser inefectivo al administrar las diferencias culturales se hará rápidamente evidente en:

1. Confrontación y tensiones excesivas en temas de interés común

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2. Fracasos para ganar contratos o concluir negociaciones.
3. Malos entendidos con los clientes o con los proveedores.
4. Fracasos en la formación de equipos de trabajo multinacionales efectivos.
5. Una cantidad impresionante de costoso errores y oportunidades desperdiciadas por empresas, instituciones y países, al interactuar retrasando la solución a los problemas.

Estas tendencias nos enfrentan a cambios en todos los niveles, en el cuadro No. 5 puede apreciarse que el elemento indispensable en el fenómeno de la globalización es el desarrollo tecnológico y por ende la investigación, dada su importancia para lograr la competitividad y para satisfacer necesidades humanas, su influencia tendrá alcance en la organización, su productividad, la sociedad y en el ser humano. También resulta necesario destacar la importancia del “ser persona” y su desarrollo.

Al respecto María Isadora Mena (1992, p.4) afirma: “junto con atender a las características nuevas dadas por la época, se requiere de alternativas que busquen conservar sí, los valores siempre vigentes, de cuidar relaciones liberadoras, humanizantes y solidarias. Pareciera que las personas deberán aprender a crear “éticas pertinentes” para ellas y su comunidad particular. Para ello requieren ser sensibles a sus características y necesidades particulares, así como a las de sus contextos, capaces de generar formulas eficaces que les permitan desarrollo, libertad y humanidad.”

Cuadro No. 5
CAMBIO DE MILENIO , CAMBIO DE PODER
 (Extraído del artículo Cambio de Milenio cambio de Poder)
 Del Dr. José Cruz Ramirez

T: Biblioteca del colegio de graduados el Alta Dirección pp3 a 6

<p align="center">Cambios de poder en el ambiente global visión 2020</p>	<p align="center">Los cambios del 2020 en :</p>
<p>Educación basada en aprender e investigar Idiomas globalizados Mercados globalizados Productos globalizados Cultura global Desempeño basado en competencias Países rápidos y países lentos Internet , acceso a la información Empresas no nacionales</p>	<p>Educación Población Economía Productividad Política Investigación científica Culturales Medicina Familia</p>
<p align="center">Cambios a nivel Organizacional</p>	<p align="center">Cambios de poder en la productividad</p>
<p>Productividad Antes : costo-beneficio Hoy y futuro Habilidades del pensamiento y del ser persona Calidad Basada en innovación, creatividad y capital intelectual</p>	<p>Educación y capacitación Multifuncionalidad Desarrollo de gestión facultando (empowerment) Desarrollando capital intelectual Creando estructuras inteligentes Equipos de alto desempeño Gestionando la superación profesional y humana</p>
<p align="center">Eduacación Generación 2020</p>	<p align="center">Definición de inteligencia Capacidad de solucionar problemas</p>
<p>Antes: Lazo izquierdo Enseñar Dependier de maestros Aprendizaje tradicional Menos formativa y más formativa</p> <p>Después : Los dos lados No depender de maestros Mas información inteligente y capital intelectual basada en competencias.</p>	<p>IQ (Coeficiente intelectual) técnicos, lógicos,</p> <p>Lado izquierdo matemáticos, racionales, funcionales</p> <p>IE (Inteligencia emocional) emocionales relaciones humanas</p> <p>Lado derecho actitud, autoestima automotivación</p>

En este momento se hace evidente la formación de verdaderos líderes, sensibles y concientes de la gran responsabilidad que tienen en sus manos para incidir en el cambio, ya que como comenta Sagasti (1992) cada vez cobra mayor fuerza la idea de que “La formulación puesta en práctica de políticas de ciencia y tecnología que incorporen consideraciones de justicia social y equidad... (en vista) de que las decisiones tecnológicas redundan en otros seres humanos, tienen implicaciones éticas...”

Nuestro país enfrenta la globalización lleno de contrastes: alta tecnología, empresas de clase mundial, culturas laborales de excelencia, planeación estratégica, competitividad, función social: diplomados, especializaciones, maestrías y en el polo opuesto: cierre de empresas, microempresas administradas de manera informal, desempleo, pobreza, marginación, baja escolaridad, corrupción. Ante un ya prolongado periodo de escasez y crisis económica, crecen las demandas sociales y expectativas de la población, lo cual requiere cada vez más del esfuerzo conjunto de distintos actores que garanticen el bienestar y desarrollo del ser humano mediante la reflexión que lleva a la adopción de una cultura de liderazgo y servicio, concientes de la gran responsabilidad que tienen en esta etapa de transición.

Dadas estas circunstancias, Flores Robledo (1996, p. 18) plantea que el modelo de trabajo futuro tiene sus bases en la organización por procesos y equipos, personal multifuncional, fortalecido y educado, trabajo para la satisfacción del cliente, gerentes desarrolladores, estructuras planas y flexibles y ejecutivos líderes. Cambiar este modelo de organización del trabajo requiere no sólo de una modificación de los sistemas, sino una modificación de las actitudes y capacidades, es decir del factor humano, cambio no nada más en los empleados, sino también en los gerentes o jefes.

Los cambios centrales que sintetizan el cambio del factor humano son: 1. De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores de alto rendimiento y con multihabilidades. 2. De jefes y/o gerentes a líderes desarrolladores. 3. De trabajo individual en serie, a trabajo en equipo y por procesos.

Dichos cambios traen aparejados una nueva concepción de los recursos humanos y de las políticas y sistemas de evaluación del desempeño y de remuneraciones. Fortalecer a las personas para actuar de manera más autónoma, completa y responsable, es el objetivo de lo que pudiera llamarse reconversión del factor humano, ya que una empresa no puede seguir subutilizando sus recursos humanos y creer que unas cuantas cabezas en la cúspide resolverán todos los problemas, ya que por el contrario, requiere de la contribución e inteligencia de todos los miembros de la organización.

De este modo, el perfil del nuevo colaborador debe cumplir con las siguientes características:

- autonomía y autoridad para hacer lo que se necesite para satisfacer al cliente,
- iniciativa para actuar más allá del deber o la práctica común,
- capacidad para cambiar de tareas y función,
- actitud "socio" que participa plenamente y responde como tal,
- motivado para actuar en interés de la organización y sus clientes,
- dispuesto al trabajo en equipo, con espíritu de sociedad.

En un sentido similar, André Wygard Kaplan (1997), vicepresidente de Arthur D. Litte International (ADL), manifiesta en el Foro Organizaciones sin Jerarquías, que las organizaciones jerárquicas tradicionales han tenido grandes ventajas, pero su estructura supone la concentración de información y toma de decisiones en los niveles altos de la compañía y que se comparte en cascada a través de instrucciones y órdenes de trabajo a gerentes, subgerentes, supervisores y ejecutores, por lo tanto ante un cambio de inmediato se sobrepone una serie de barreras: los empleados no entienden hacia donde van, no hay necesidad de cambio, existe desfase entre el entendimiento del entorno y las acciones a seguir entre los niveles altos y los niveles operativos, muestran una resistencia natural al cambio impuesto, se dan rivalidades internas por falta de integración de objetivos y los empleados se congelan ante los programas de cambio, todo lo cual se traduce en tiempo demasiado prolongado para éste.

De tal manera que la organización actual requiere de flexibilidad y agilidad para responder a las nuevas circunstancias y anticiparse al entorno; más personas pensando y cambiando, ciclos más cortos para los cambios, habilidades nuevas, soluciones emanadas de los frentes de trabajo, empleados convencidos y comprometidos con el cambio, aprovechando la experiencia y conocimientos de los altos mandos y operativos de manera coordinada. Para ello se requiere que los empleados entiendan la visión corporativa, la traduzcan a su ámbito de trabajo y tengan entusiasmo y compromiso hacia ella, de modo que la organización tenga un objetivo común, donde el personal trabaja en equipo, con énfasis en el esfuerzo y el desempeño colectivos y en la cual la motivación intrínseca de los empleados para mejorar, aprender y desarrollarse se utiliza como una herramienta para mejorar el sistema total.

José Giral Barnés (1993, p.p. 60 a 71) enfatiza la importancia de hacer explícitos los valores y definirlos en términos propios, con lo cual se hace posible delimitar el tipo de organización que se desea, además de permitir conocer al personal si su esquema de valores personales es armónico con el de la organización para facilitar la integración y el desarrollo cultural. Por otro lado, al encontrar diariamente situaciones que obligan a optar entre un valor y otro también es necesario ordenarlos jerárquicamente, para distinguirlos entre los incuestionables y los deseables. Valores incuestionables son:

- Respeto al individuo y al entorno. Puede ser considerado como un valor supremo, fundamento de los demás ya que constituye el respeto a la dignidad de la persona, además de sus ideas y sus conocimientos; independientemente de su condición social, ideológica y política así como a su entorno. De aquí deriva el respeto al cliente, accionista, proveedores, cliente interno y equilibrio ecológico.

- Compromiso. Se entiende como la adhesión y la lealtad personales con las metas y principios que dan sentido a la organización, por lo tanto implica asumir con responsabilidad los deberes que se derivan de la función propia en la organización, cumpliendo consistentemente las obligaciones adquiridas con la misma, con el objeto de que la empresa cumpla a su vez con el compromiso social e histórico. Este valor es mutuo, es decir, del empleado con la empresa y de ésta con el.

- Servicio. Es la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades, empeño y recursos en función de las necesidades y expectativas del cliente, por lo tanto se mide en función del impacto causado en clientes externos e internos. Su vivencia implica, entre otras cosas:

a) identificar con precisión a nuestros clientes externos e internos, b) conocerlos y estar cerca de ellos para identificar sus necesidades reales y satisfacerlas consistentemente; c) ofrecer un valor agregado, no cuantificable al cliente; d) conocer los segmentos del mercado global a los que nos orientamos como empresa, así como las posibilidades reales de oferta propia y de la competencia.

Las condiciones que garantizan el servicio al cliente son: a) responder a sus expectativas con la oportunidad que éste demanda, b) contar con los niveles organizacionales en que se da la cara al cliente con la información que requiere, de manera directa o indirecta; c) apoyar suficientemente a la línea y orientar el empeño de todos a la satisfacción del consumidor final, d) tener el criterio y la flexibilidad para ver más allá de los sistemas establecidos e incluso pasar por encima de ellos en los momentos cruciales en que la satisfacción del cliente lo requiera.

- Calidad total. Requiere del conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de clientes internos y externos, de cada una de las fases del proceso de producción con la consecuente reducción de costos, esfuerzos y defectos. Supone también tener como organización la agilidad de respuesta que un entorno abierto y continuamente cambiante exige. A nivel estructural se traduce en organizaciones más planas, a nivel organizacional en calidad de vida en el trabajo para quienes se desempeñan profesionalmente en la empresa, al enfrentar la posibilidad de descubrir la labor propia como algo importante, parte de un propósito significativo y digno, integrado a la labor profesional al propio proyecto y plan personal de vida.

- Honestidad. Es el compromiso de manifestar directa y claramente lo que pensamos y hacemos a quien debemos manifestarlo, surge como consecuencia de un esfuerzo de ética y congruencia personales.

Su vivencia en la organización tiene dos manifestaciones: la honestidad material relacionada con la responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos materiales que la organización confía a su personal, y la honestidad intelectual, que es la disposición de informar veráz, clara y oportunamente a proveedores, clientes internos y externos acerca de la capacidad, disposición y acciones concretas de la organización, cuando sea necesario.

- Productividad. Implica tener una clara conciencia del principio económico de hacer más con menos. No es un fin en sí misma, pero sí es la medida de la capacidad de una empresa para satisfacer su propósito, ya que sólo en la medida en que una empresa es productiva, es capaz de dar satisfacción a necesidades humanas y sociales.

- Espíritu de equipo. Emerge de la toma de conciencia de que como individuos integramos un grupo que comparte un propósito común y tiene una energía potencial mayor a la simple suma de esfuerzos individuales, se representa mediante la colaboración, e incluso sacrificar la optimización de metas personales ante el reconocimiento de la importancia de metas del equipo.

Como valores deseables, el autor considera:

- La innovación. Se distingue como la aplicación del ingenio, la creatividad y la innovación como niveles de la capacidad humana de crear, para generar nuevas alternativas. Conlleva el desarrollo del potencial creativo del hombre y el reconocimiento a la generación de nuevas soluciones a problemas que impactan los resultados de la organización.

- Austeridad. Tiene que ver con la eficiencia, el rechazo al desperdicio y al derroche, de lo innecesariamente lujoso o superfluo, busca evitar un estilo organizacional dispendioso promoviendo el gusto y el valor por las cosas sencillas. Se traduce en el comportamiento de los ejecutivos en la sencillez, el uso del tuteo, su presencia en las plantas, visitas a comedores y áreas antes exclusivas para los obreros, y su accesibilidad y naturalidad en la comunicación. En nuestro medio es una expresión de solidaridad y conciencia social.

- Asiduidad. Es una premisa de efectividad, necesaria para fundar sólidamente los planes y proyectos empresariales.

- Delegación. Consiste en delegar autoridad de manera efectiva, con el objeto de tomar decisiones para incrementar la eficiencia y capacidad de respuesta de la organización, lleva implícito delegar en otros la posibilidad de cometer errores, ante lo cual se cuenta con el derecho de equivocarse y de sentirse obligado a ejercer ese derecho, por lo tanto tiene su fundamento en el valor confianza.

De los valores enlistados anteriormente, los primeros deberán ser completamente respetados, mientras que los segundos no necesariamente desacreditan a alguien dentro de la organización.

En sentido similar, Denison (op, cit, pp. 4 a 13), considera cuatro hipótesis estrechamente relacionadas con la cultura organizacional y la efectividad:

1. La hipótesis de la participación, sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad, de tal manera que la participación se torna en una estrategia gerencial para un desempeño efectivo una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo.

2. La hipótesis de la consistencia, Destaca el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad con base en un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de la organización y su influencia en la capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas, así como para controlar la conducta. En otras palabras, significa que los sistemas de control implícito basados en controles interiorizados son un medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, que dependen de reglas y reglamentos, en vista de que la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con el que se está de acuerdo y regula el comportamiento, es más funcional que las reglas, la burocracia y las estructuras formales. Esta hipótesis lleva implícito el hecho de que debe existir coherencia entre los valores de la organización y las políticas y procedimientos reales.

3.- La hipótesis de la adaptabilidad, Describe la forma en que un sistema de normas y creencias puede apoyar la capacidad para recibir, interpretar y traducir señales de sus ambientes hacia cambios comportamentales internos que aumentan sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Aquí se considera crucial el interés en el cliente y los competidores; la habilidad para responder a los clientes internos y la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permitan la adaptación de la organización, lo cual garantiza su efectividad. En este sentido se reorientan los valores y las normas que ofrecen dirección a la organización.

4.- La hipótesis de la misión. Destaca la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros, lo cual tiene dos influencias en la organización: a) da propósito y sentido así como una gran cantidad de razones no económicas por las que el trabajador es importante. b) ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso de acción para la organización y sus miembros. Ambos sirven de apoyo a los valores de la organización.

Según esto, la participación y adaptabilidad destacan la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. La consistencia y la misión se orientan hacia la estabilidad.

Estos principios cada vez cobran más fuerza, análogamente a nivel del desarrollo regional de la pequeña empresa, Joseph E, Stepanek (1995, p. 47) señala la filosofía y objetivos correspondientes en cinco conceptos fundamentales:

1. El hombre como objetivo final del desarrollo, que, por consiguiente, deberá juzgarse en función de lo que aporta al hombre.
2. La desalienación del hombre para que se convierta en el sujeto y no en objeto del proceso de desarrollo.
3. El desarrollo del sentimiento comunitario del hombre, que constituye su faceta más valiosa.
4. La participación, como verdadera expresión de democracia.
5. La autonomía como expresión de la fé del hombre en sus propias capacidades.

CAP. II DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En resumen, como lo afirma Alfonso Silicio Aguilar (1996, p 87), éste fin de siglo y el próximo nacimiento del siglo XXI, deben tener un importante retorno a los valores humano-sociales y humano-productivos. El reencuentro del hombre con la vida espiritual trascendente. La conciencia y necesidad de la paz; la defensa de los derechos humanos, la lucha por la democracia, los modelos de calidad, productividad, excelencia y ética en el trabajo en toda clase de organizaciones.

Las empresas y organizaciones vitales, en constante cambio y desarrollo tienen como imperativo enriquecer sistemáticamente su cultura organizacional como factor fundamental para consolidar su presente y definir estratégicamente su futuro.

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por lo tanto, de la cultura organizacional, conforman los fundamentos éticos y los principios filosóficos del “ser y “quehacer” de la empresa, mismos que permitirán el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Peter Druker (idem), p.48, insiste en el hecho de que son los valores, como principios éticos y la imaginación, los que definirán la sobrevivencia y el desarrollo de las empresas del futuro: “Existen técnicas de administración, pero administrar es fundamentalmente un sistema de valores y creencias, es una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico, lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados”.

f

CAP. III DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Tener, cultivar y enriquecer una cultura organizacional a partir de un código de valores, significa asegurar los procesos humano-técnicos, de identidad, destino y productividad, además, la cultura de trabajo así enriquecida, será determinante en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral que genere y facilite actitudes individuales y grupales de auténtico compromiso responsable que permita el logro de los objetivos económico-sociales que la organización persigue.

Buscar definir y promulgar en código de valores y educar y capacitar a todo el personal respecto de los mismos valores, es tarea inaplazable de las organizaciones modernas. La planeación estratégica, llamada ahora administración estratégica (de visión más integral) tiene como fundamento la definición y el reforzamiento permanente de los valores humano-sociales que integran la cultura organizacional; estos factores, entre otros, se refieren a la historia, creencias, tradiciones, visión, misión y principalmente a los valores que la organización vive y tiene en su quehacer cotidiano para poder aportar a la sociedad productos y servicios de calidad, debiendo ser un negocio rentable para cualquier organización y para el bien común de la sociedad en que actúa. Las empresas del futuro serán aquellas que se lancen al reto de crear y enriquecer una cultura de trabajo orientada al logro de tres grandes lealtades: a) del personal frente a la empresa, b) la de los clientes actuales y potenciales, c) la de los proveedores. Debe tenerse claro que en la administración y competitividad del presente, pero sobre todo del futuro, la tecnología, las finanzas y otros factores no serán determinantes. La calidad de la gente, los líderes y el personal motivado y capacitado harán la diferencia.

La administración del futuro deberá generar tres grandes lealtades:

a) Del personal:

- Identidad, identificación y pertenencia.
- Satisfacción laboral.
- Liderazgo auténtico en todos los niveles.
- Presencia directiva.
- Congruencia, credibilidad.
- Ambiente sano y de crecimiento.
- Seguridad en el trabajo.
- Procesos de motivación, creatividad, trabajo en equipo y capacitación.
- Equidad interna-ingresos, compensaciones.
- Comunicación e información veraz y oportuna.
- Integración de la familia del trabajador con los objetivos de la empresa.

b) De los clientes:

- Calidad de los productos y servicios.
- Gran capacidad de negociación.
- Genuino interés por el cliente.
- Excelencia en el servicio.
- Creatividad en la orientación al mercado.
- Precios justos.
- Innovación.
- Apoyo y asesoría a las necesidades del cliente.
- Ayudar al cliente a hacer y crecer su negocio.
- Crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa y al cliente.

c) De los proveedores:

- Calidad y precio en los insumos.
- Confianza mutua en la entrega de insumos y servicios.
- Participación en el diseño de los componentes, materiales y productos.
- Asesoría, apoyo y participación en la solución de problemas.
- Apoyo para desarrollar al proveedor.
- Comprender y satisfacer necesidades mutuas.
- Desarrollo de estrategias conjuntas.
- Financiamiento.
- Excelencia en el servicio y rapidéz de respuesta
- Extensión de la capacitación y adiestramiento.

Las anteriores tres fundamentales lealtades sólo podrán ser auténtica realidad a través de una cultura laboral que además de estar cimentada en los valores, tenga como factor generador y mantenedor un liderazgo efectivo que los enarbole, promueva, mantenga y enriquezca, creando así el espíritu de verdadero compromiso en el trabajo en cada subalterno a partir de la misión, y valores institucionales.

Con estos conceptos podemos definir a la cultura organizacional de los talleres mecánicos automotrices del Programa CIMO-CANACINTRA NACIONAL, entendida para fines de la presente investigación como el conjunto de costumbres, valores y creencias del grupo que forma parte de una organización, encaminados a establecer los parámetros de servicio y competitividad.

CAPÍTULO III

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1 GENERALIDADES

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -SECOFI- (1990), establece la clasificación de las empresas como sigue:

Microindustria: ocupa hasta 15 personas en forma directa y su valor de ventas netas no rebasa 110 salarios mínimos elevados al año.

Industria pequeña: ocupa hasta 110 personas de forma directa, el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 1115 salarios mínimos elevados al año.

Industria mediana: ocupa hasta 250 personas de forma directa y el valor de sus ventas no rebasa 2010 salarios mínimos elevados al año.

Philip A. Neck en su artículo *Función e Importancia de la Pequeña Empresa* (1995, p.p. 1 a 13), afirma que la pequeña empresa puede ser considerada como el primer eslabón de la larga cadena del progreso social y económico, que se remonta a los albores de la civilización en el momento en que el comercio constituía un elemento de capital importancia en el proceso de comunicación entre los pueblos, sin embargo los estudios y teorías relativos a los factores socioeconómicos que influyen en la pequeña empresa se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que las acciones y conceptos importantes en materia de gestión y dirección empresarial empezaron a difundirse a principios del siglo XX.

Respecto a las definiciones el autor ha encontrado que no existe aún un concepto unificado ya que en un estudio se identificaron más de cincuenta en 75 países diferentes. Lo que es claro es que abarca sectores estructurados y no estructurados representados por trabajadores por cuenta propia, empresas familiares, propietarios gerentes, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y cooperativas. Por otro lado, en lo que a gestión se refiere desde el punto de vista cualitativo, la producción y la gestión se concentran en manos de una o dos personas, quienes también son responsables de tomar las decisiones principales.

Con estas características, la pequeña empresa ofrece la posibilidad de empleo a los sectores menos favorecidos, así como una mayor oportunidad de contacto y de comunicación entre el dirigente y el trabajador, pero asimismo puede ser un riesgo para la explotación o la adopción de un liderazgo paternalista, dada la falta de garantías para los trabajadores.

En otro de sus artículos, Políticas de Desarrollo, (idem, p.p. 18 a 25.) cita los supuestos fundamentales en materia de política a favor de la pequeña empresa, encontrando como factores positivos los siguientes:

- El desarrollo económico presente y futuro supone la existencia de grandes y pequeñas empresas viables.
- Las grandes empresas requieren de éstas para abastecer su producción.
- Las pequeñas empresas pueden ser económicamente eficaces y eficientes en casos específicos.
- Pueden ser una fuente importante de innovación y espíritu empresarial.

- Tienen a plicar técnicas de alta densidad de mano de obra y a crear empleos con inversiones de capital relativamente reducidas.
- Desempeñan un papel importante en el desarrollo, sobre todo porque garantizan la estabilidad y vida de las comunidades rurales.
- La mayoría de las regiones y países cuentan con personas interesadas en las pequeñas empresas y capaces de dirigir las.

A nivel de los problemas que enfrentan estas organizaciones considera:

- La falta de competencia en la gestión y dirección conduce a numerosas quiebras y representa un serio obstáculo a la pequeña empresa, sobre todo en los países en desarrollo.
- La promoción de la pequeña empresa ha sufrido un retraso debido a: una formación inadecuada; un acceso limitado a materias primas y capitales; sistemas de distribución demasiado conservadores; la competencia existente en los mercados; una asistencia técnica inadecuada y falta de mano de obra calificada.
- El gerente de la pequeña empresa desconoce con frecuencia la asistencia que podría recibir de asociaciones profesionales, y de otras instituciones y organismos.
- En muchas regiones, grupos minoritarios establecen un número desproporcionado de pequeñas empresas.

CAP. III MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Ante esta situación y el control económico global, que con sus políticas monetarias y crediticias comporta ciertos peligros para este sector por las cargas impositivas, reglamentaciones y documentación respectivas, sugiere, para cada uno de los aspectos vinculados con el sector de la pequeña empresa una serie de políticas apropiadas en las siguientes áreas:

- a) Financiación. Dando prioridad a las fuentes de capital inicial, capital social, capital en acciones, capital fijo y capital de explotación. En algunos casos también se incluyen protección arancelaria, ventajas fiscales, facilidades de crédito, servicios de descuento a efectos comerciales. préstamos a intereses fijos y prórrogas en el reembolso de préstamos.
- b) Formación. Requiere de la reforma de la enseñanza y la política social con el fin de adaptar los medios, recursos y programas a las necesidades de la pequeña empresa.
- c) Mercados. Consiste en mejorar las redes de comunicación y distribución mediante la aplicación de políticas adecuadas tendientes a reducir los costos de desarrollo, sobre todo en las zonas rurales.
- d) Acceso a materias primas. Evitando que estas queden reservadas a empresas privilegiadas y desprotegidas.
- e) Mano de obra. Aplicando una política de perfeccionamiento en materia de técnicas de gestión paralelamente a una capacitación adecuada de la mano de obra, lo cual supone el establecimiento de políticas educativas, laborales y otras.

f) Tecnología. Debe ser alentada la adopción de políticas para promover investigaciones originales e innovaciones tecnológicas a nivel local.

g) Asistencia. Para ello es necesario tomar las medidas tendientes a fortalecer a la empresa desde su creación mediante la constitución de organizaciones sectoriales fuertes, para canalizar la asistencia gubernamental.

h) Relaciones con la comunidad. Los países deben adoptar políticas que permitan suscitar el interés de la comunidad en las posibilidades de carrera ofrecidas por el sector, su papel como consumidor y proveedor de bienes y servicios, su contribución al empleo y su función como subcontratista para las grandes empresas.

En una perspectiva histórica se puede afirmar que México es, desde el punto de vista productivo, un país de micro y pequeñas empresas, no sólo en el rubro industrial, sino en todas las actividades económicas tales como: comercios, servicios, transportes, agricultura y ganadería, etc.

La situación general de la micro y pequeña empresa en México, está descrita en el artículo del mismo nombre (1995, p.p. 36 a 43), que a continuación se resume.

El tejido industrial actual en México se configura con subsistemas de empresas que producen un bien intermedio o un servicio para un conglomerado industrial comercial o financiero.

En los últimos años se han multiplicado las empresas pequeñas y medianas que producen un bien final de consumo inmediato o duradero para su venta al conglomerado comercial y, en muchos casos, a la gran industria del sector respectivo que lo comercializa con su propia marca.

CAP. III MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

**ESTA TESIS SU DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

No se trata solamente de un cambio en la integración de las cadenas industriales y las relaciones entre empresa matriz y subsidiarias o el caso de un usuario de franquicias o marcas que paga regalías y servicios a un concesionario extranjero, sino de un nuevo aparato de comercialización muy sofisticado por sus modalidades de venta y vinculaciones diversas con el potencial cliente o consumidor.

En este contexto, el micro y pequeño industrial tiene una amplia gama de retos: su constante actualización tecnológica que incluye la capacitación y formación de sus recursos humanos, la búsqueda de vínculos a nuevos nichos de mercado a través de alianzas estratégicas para poder sostenerse en un entorno altamente competitivo.

En el caso de nuestro país, una buena parte de las micro y pequeñas industrias son empresas familiares, con ciertos rasgos de informalidad, con tecnología rudimentaria o artesanal, sin personal capacitado y sin acceso a los programas estatales de adiestramiento, con participación en mercados locales muy fragmentados, en buen número de casos sin organización contable y producción intermitente por la inestabilidad de la provisión de materias primas y la fluctuación de los ingresos de los consumidores.

La apertura comercial unilateral de México, que se realizó de manera acelerada y sin mecanismos de defensa del productor nacional frente a mercados internacionales que operan con frecuencia a través de competencia desleal, vía precios dumping, destruyó en menos de 10 años, una buena parte de las empresas fabriles pequeñas y medianas en los productos básicos, pero también en sectores dinámicos como la industria de autopartes, algunos sectores de la industria química y buena parte de la ya debilitada industria de bienes de capital.

Las autoridades mexicanas subestimaron el impacto de la apertura al sobreestimar el efecto multiplicador de las exportaciones manufactureras en el producto nacional y el empleo. No obstante, debe considerarse que los impactos regionales han sido distintos y con resultados de diverso peso en el empleo y la producción, dependiendo del nivel socioeconómico de cada región. Por ejemplo, en los estados de Puebla y Jalisco la apertura comercial ha sido devastadora para la pequeña y mediana industria productora de bienes de consumo final.

En nuevo León, el tejido industrial pequeño y mediano, más vinculado a la gran industria ha incidido en una menor vulnerabilidad de los establecimientos pequeños, además de los sistemas de apoyo, vía asociaciones por rama, han permitido buscar nuevos nichos de mercado o cambiar de giro productivo.

En las grandes ciudades como México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, León, Ciudad Juárez, Tijuana, Torreón y Mérida entre otras, muchos industriales cerraron la fábrica, pero se lanzaron a comercializar productos importados. El nuevo nicho en los años noventa ha sido la comercialización de productos o servicios extranjeros.

En el ámbito de servicios cabe destacar el auge de las franquicias de todo tipo: comida rápida, seguros médicos, correos privados y mensajería, salones de belleza, reparaciones automotrices, tintorerías, despachos contables y corporativos, vestido, etc.

En el terreno productivo también han proliferado las asociaciones o con coinversiones de capitales extranjeros que poseen marcas de prestigio en una amplia gama de productos de consumo. Una alternativa promovida por autoridades mexicanas a través de Secofi y Nafin son las empresas integradoras y las uniones de crédito.

A pesar de los sensibles impactos de la apertura comercial y la integración de mercados globales en el desempeño del pequeño y mediano productor mexicano, se ha conservado una parte significativa del patrimonio productivo nacional, ya que se ha logrado responder a las necesidades nuevas del mercado. En muchos casos, paradójicamente, la alta segmentación de los mercados y la diferenciación salarial ha provocado que se fortalezcan mercados informales, también llamados paralelos, que operan como salidas alternativas al consumidor precario o de bajos ingresos que no puede acceder al “nuevo mercado” de marcas y franquicias en la moderna plaza comercial.

La economía paralela ha tenido un crecimiento inusitado, pero no como algo opuesto o contrario al mercado formal o “moderno”, sino precisamente como mercado complementario y como consecuencia del tipo de modernización excluyente que se ha venido dando en México y muchos países de América Latina. En este contexto debe estudiarse la extraordinaria capacidad de las micro y pequeñas unidades fabriles para sobrevivir. La segmentación de los mercados explica que en todas las regiones de México, desde las más atrasadas hasta las más internacionalizadas, persista el tejido de industrias y talleres familiares que atienden mercados locales o regionales que no pueden acceder al sofisticado mercado global.

Además, el trabajador del sector moderno sobrevive gracias a la existencia de alternativas de productos y servicios más baratos en la economía paralela o informal.

Con relación a las regiones campesinas indígenas con tradiciones artesanales, el taller familiar sigue siendo una alternativa viable para obtener ingresos. Tales son los casos de estados como Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla, Tlaxcala, Michoacán, Hidalgo, Querétaro, Jalisco y otras entidades federativas.

Si la población indígena se calcula en 12 millones de habitantes, se puede inferir que al menos 500 mil personas se dedican a labores artesanales; de esta manera, se ven involucrados al menos entre dos y tres millones de personas.

En el medio urbano persiste el taller familiar, pero íntimamente vinculado a los requerimientos de la gran industria o empresas comercializadoras en los centros urbanos. Al respecto José Antonio Alonso (idem), ha estudiado los talleres maquiladores de Nezahualcóyotl, donde más de 250 mil mujeres trabajan en máquinas de coser financiadas o proporcionadas por grandes empresas de la confección y del vestido, que maquilan y arman su producto final, subcontratando con los talleres familiares domésticos atendidos por mujeres.

Otro fenómeno del medio urbano son las pequeñas fábricas que producen bienes que son demandados en el mercado formal, pero que no poseen un registro o razón social del productor. Importantes ventas de juguetes, ropa, perfumería, casetes y videos, etc., tienen circuitos establecidos de venta en el comercio ambulante y compiten con ciertas ventajas *vis a vis* en el sector formal con relación a precios.

Guillermo Gómez Ceja (op. cit, p. 36), refiere que generalmente estas empresas forman parte de ramas que se orientan al desempeño de actividades tradicionales y tienen como características distintivas una menor densidad de capital por unidad de producto y una importante contribución al abasto de mercancías básicas al consumidor, primordialmente a nivel nacional.

En este grupo se encuentran: la textil, la de cuero y calzado, editorial e imprenta. En la segunda categoría se ubican las medianas empresas cuyas características son las de una capitalización más intensiva, el uso de tecnologías más sofisticadas y, por ende, una demanda de mano de obra calificada, así como la existencia de problemas inherentes a su mayor articulación con la gran industria, ya que en estas ramas los principales mercados son los de la globalización. En este grupo se encuentran la industria papelera, la química, la del hule y plástico, maquinaria eléctrica, etc.

Según el autor, a pesar de la importancia y ventajas de la pequeña y mediana empresa, presentan deficiencias estructurales, que aunadas a su automatización, han incrementado la brecha entre ésta y la gran empresa. Algunos de los problemas “ancestrales”, como les llama son:

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y con planteamiento insuficiente o nulo.
2. Fijar como metas importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni la gestión óptima de sus recursos.
3. Insuficiente incorporación de tecnologías a sus sistemas de producción.
4. Insuficiente, imprecisa y desfasada incorporación de tecnología para la toma de decisiones.
5. Hábito de gestionar en una situación de excesiva estabilidad en un mercado protegido y con éxito y sin competidores fuertes.
6. Productividad insuficiente y escasa.
7. Inadecuadas estructuras orgánicas.

8. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros.

9. Inadecuadas estructuras financieras.

10. Baja calificación profesional de los recursos humanos.

11. Escasa atención a los mercados internacionales.

En función de esta problemática se encuentran importantes desventajas en su administración, deficiente y costoso abastecimiento de insumos, fuentes de financiamiento inadecuadas, escaso grado de calificación de la fuerza laboral, niveles tecnológicos inadecuados.

Gómez sugiere una serie de estrategias de apoyo y fomento a las MYPES como son:

- El establecimiento de una política deliberada y específica de desarrollo organizada por el gobierno.
- Promover una estrecha vinculación con las empresas y/o tecnologías más desarrolladas.
- Buscar la competitividad, particularmente orientada al mercado externo, tanto por la vía de la productividad, como por la de la calidad.
- Fomentar la capacidad de renovación tecnológica mediante la vinculación a universidades y centros de investigación tecnológica; así como la capacidad interna de innovación.

Con lo anterior se pretende atenuar las amenazas de supervivencia así como aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta de que estas empresas sean parte fundamental de las estrategias de crecimiento, estableciendo un eslabón fundamental en las cadenas productivas, como ocurre en otros países, de acuerdo a sus aportaciones y ventajas tales como:

- Inversión: es una de las mejores posibilidades de inversión para el ahorro nacional,
- Dinámica: Se concentra en actividades que se pueden realizar sin incurrir a la compra de tecnología muy sofisticada, lo cual facilita el proceso de inversión.
- Contribución: La pequeña y mediana empresa complementan el proceso de producción de las grandes empresas y en la mayoría de las veces con una flexibilidad y productividad difícil de lograr en la gran empresa.
- Participativa: La actividad de los establecimientos de menor tamaño es generalmente regional, por lo que propicia el óptimo aprovechamiento de recursos y genera importante derrama económica en sus propias localidades.

“Resulta evidente que en la ciudad de México, como en prácticamente todos los grandes centros urbanos de América Latina, la microempresa, y sobre todo aquella informal, suele constituir una de las pocas opciones de trabajo para la población de escasos recursos y, en particular, para el desempleado, para el joven y para la mujer, situación que se ha manifestado de manera más aguda en épocas de crisis económica, pero por supuesto también durante los procesos de ajuste o reforma estructural.”

Es incuestionable el hecho de que el impulso y respaldo a la microempresa considerada como opción concreta de autoempleo, no sólo puede, sino que debe constituirse en uno de los instrumentos fundamentales de una estrategia nacional de combate al desempleo y la pobreza.

Por otro lado se ha demostrado que las muy pequeñas empresas pueden no solo sobrevivir sin protecciones interminables, sino incluso participar activamente en un mercado abierto, con base en su propia capacidad de competencia.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un activo para el crecimiento económico, aunque desde luego su capacidad de respuesta dependerá en mucho de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a la capacitación, la tecnología, información, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial. En estos tiempos de apertura económica, la competitividad y la productividad representan los retos más importantes en todos los países, porque allí residen el desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización.

3.2 TALLERES MECÁNICOS AUTOMOTRICES

Los talleres mecánicos automotrices en lo que se refiere a la microempresa enfrentan como cualquiera de estas fuertes amenazas de parte del medio. Como se sabe, las disposiciones legales relacionadas con la contaminación ambiental el programa encaminado a desalentar el uso de autos de modelos anteriores al año de 1990, el programa "Hoy no circula" y la necesidad de la ciudadanía en cuanto al uso del automóvil, representan serios retos de actualización de parte de los trabajadores, ya que los autos de modelo reciente cuentan con sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos más avanzados, lo cual implica la capacitación en nuevas tecnologías.

Por otro lado tenemos, como ya se ha dicho la disposición a satisfacer las necesidades del cliente como requisito indispensable para participar con éxito en el mercado, lo cual requiere de la formación de actitudes encaminadas a este fin.

Solo para citar una muestra de lo anterior encontramos que de las quince franquicias más exitosas (ordenadas por mayor número de aperturas en 1996), según El asesor Comercial (1997), con base en la información de la Asociación Mexicana de Franquicias, el número ocho lo ocupa Precision Tune Auto Care, ubicado en Monterrey, Nuevo León, del giro mecánica automotriz preventiva, con fecha de inicio de la primera franquicia 1991/1992. Cuenta con dos unidades propias y diecisiete franquiciadas, cuota de inversión inicial de 25,000 y 45,000 dólares de financiamiento, otorga financiamiento y cuenta con 16 unidades nuevas. Estas empiezan a establecerse en el D.F. y a lanzar promocionales por la radio.

La Unidad Promotora de la Capacitación cuenta aproximadamente con 40 talleres registrados, los cuales han recibido capacitación en diferentes áreas técnicas tales como: funcionamiento de motores, frenos, seguridad industrial, etc. pero como ya se ha dicho, hasta el momento no han establecido un programa para abordar en la cultura de las mismas.

Según la Encuesta Nacional de Micronegocios 1994 del INEGI, en el rubro correspondiente al de Servicio de reparación de vehículos automotores y maquinaria, existen 160 942 establecimientos de este tipo, de los cuales 2 205 cuentan con registro en la organización gremial correspondiente, 10 219 en la Cámara de su actividad, 33 250 en la Tesorería municipal o del estado, 8 006 en la Tesorería del Distrito Federal, 923 en Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 3 380 en la Secretaría de Salud, 488 en otros y 112 967 en ninguno.

La misma encuesta reporta respecto a la población ocupada en los negocios de la misma rama en cuanto al nivel de instrucción el total de 293 955, registrados de la siguiente manera:

Cuadro No. 6

Población ocupada en los negocios según nivel de instrucción

Fuente: Encuesta Nacional de Micronegocios 1994, INEGI-STPS, enero-marzo 1994, p. 170.

Nivel de instrucción	No. de empleados
Sin instrucción	7 484
Primaria incompleta	45 760
Primaria completa	84 823
Secundaria completa	93 960
Preparatoria completa	34 555
Licenciatura o posgrado	21 934
Otros	5439

Otro dato interesante de la encuesta es en cuanto a la opinión que tienen los dueños de los negocios respecto a la necesidad de capacitación a sus trabajadores en esa rama de actividad:

Cuadro No. 7

Consideración del dueño respecto a la capacitación de los trabajadores

Fuente: Encuesta Nacional de Micronegocios 1994, INEGI-STPS, enero-marzo 1994, p. 161

El dueño considera			El dueño considera			
Total	No necesaria su capacitación	Necesaria su capacitación	Total	No necesaria su capacitación	Necesaria su capacitación	Dueños sin trabajadores
160 942	59023	101 919	71 571	40605	30966	89371

CAP. III MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Según estos datos, podemos observar de manera más clara esas características de la microempresa de las que se ha hablado en los apartados anteriores y aplicarlas en el caso de estos talleres: la mayoría no está asociada a la Cámara de su actividad, no cumple con los registros exigidos por las distintas instancias administrativas, se administran de modo informal. La escolaridad de estos grupos es muy heterogénea ya que va desde la falta de instrucción hasta licenciatura y posgrado.

Una fortaleza de estas organizaciones es que al menos en un poco más de la mitad de los casos sus dueños muestran disposición para reconocer la necesidad de que sus empleados se capaciten. Sin embargo en el resto no ocurre así, lo que nos habla de que aún no valoran la importancia de la capacitación ni a esta como una necesidad para la competitividad; volviendo a encontrar en este dato otro elemento más relacionado con su cultura.

3.3 EL PROGRAMA CIMO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

El Proyecto de Capacitación de Mano de Obra (1991) está enmarcado en el contexto de la modernización y cambio estructural iniciado en la década de los ochenta y representa un esfuerzo del gobierno a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) con apoyo financiero del Banco Mundial, que tiene como objeto reducir las restricciones al crecimiento derivadas de la carencia de los recursos humanos calificados y elevar la productividad del trabajo mediante el mejoramiento de los servicios de empleo y capacitación, así como a mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y capacitación.

El Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO) se orienta a promover y apoyar la capacitación en el trabajo, a través del desarrollo de acciones de asesoría técnica y eventos de capacitación y adiestramiento en las pequeñas y medianas empresas de ramas y regiones estratégicas.

De acuerdo con el contrato de crédito suscrito entre el Gobierno de México y el Banco Mundial para el Proyecto de Capacitación de la Mano de Obra, el objetivo general del Programa CIMO, es:

Establecer un sistema de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas que influya en las destrezas y habilidades de trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción y apoyo de capacitación en el trabajo relacionado con servicios de asesoría a cinco mil empresas y servicios de información para veinte mil.

Su finalidad es promover la formación de mano de obra calificada para contribuir la mejoramiento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, apoyando a la modernización del aparato productivo y su inserción en los mercados internos y externos. Se dirige a fomentar la cultura de la capacitación a fin de generar procesos de modernización y desarrollo autosostenido en las empresas, ramas, sectores y regiones.

A partir de 1989 se redefinen sus objetivos específicos, quedando de la siguiente manera:

- Vincular, en el seno de organismos empresariales, a la pequeña y mediana empresa con los oferentes de capacitación, así como con instituciones y empresas que les ofrezcan otros apoyos que contribuyan al mejoramiento de su competitividad, mediante la creación de un sistema de organización.

- Contribuir a la creación de calidad y productividad en la pequeña y mediana empresa, mostrando los beneficios de la capacitación, difundiendo sus logros y reproduciendo sus efectos.

- Propiciar que la oferta de capacitación responda a las necesidades de la planta productiva.
- Contribuir al incremento de la productividad mediante el establecimiento de canales de comunicación con sistemas de apoyo al desarrollo de la competitividad.
- Mostrar los beneficios de la capacitación mediante el seguimiento de las acciones llevadas a cabo en CIMO y la evaluación de los cambios generados por los programas integrales.
- Incidir en la consolidación y reactivación de instituciones de capacitación y de apoyo a la productividad en los organismos empresariales y en el sector educativo.
- Fortalecer la participación del sector social y la microempresa en la actividad económica nacional.

Para cumplir con los propósitos establecidos por el Programa, inicialmente se definió un esquema de organización y funcionamiento en el que participaban: la STPS, a través de la Dirección General de Empleo; los organismos empresariales que de manera voluntaria han decidido participar; la Unidad de Promoción y Apoyo (UPA), entidad operada por un despacho de consultoría que tiene la responsabilidad de coadyuvar con la Secretaría en la operación del Programa; y las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC), a las que se integran promotores contratados especialmente para este efecto. Estos integran el Comité Ejecutivo de CIMO.

La operación de CIMO tiene como base fundamental la constitución de las UPC, instancias de promoción y fomento de servicios integrales de capacitación, asistencia técnica y gestión tecnológica para la pequeña y medianas empresas de su región de influencia. por lo tanto son la parte operativa para el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias. funcionan como mecanismos de enlace, coordinación y concertación de acciones de mejoramiento de los niveles de capacitación y productividad , entre los sectores público, social y privado. Las unidades realizan las siguientes funciones:

- Fomentar la integración de grupos de empresarios como equipos de trabajo para el análisis y discusión de los problemas que afectan su productividad, así como de las perspectivas y posibilidades que les ofrece el mercado, a fin de aprovechar la integración de economías de escala y realizar en conjunto acciones de capacitación, información, desarrollo tecnológico, y financiamiento de estrategias de comercialización, entre otras.
- Promover y difundir las características de CIMO entre los empresarios y sus organismos, oferentes, autoridades estatales y municipales de la región, con la finalidad de propiciar su participación en el mismo.
- Realizar estudios y análisis respecto de la problemática y oportunidades de las diferentes ramas y sectores económicos de importancia en la región, para contar con elementos y criterios que permitan definir las prioridades y estrategias con las que deberá operar la UPC.
- Apoyar a los grupos empresariales en la realización de diagnósticos y detección de necesidades de capacitación y otros servicios de fomento a la productividad.

- Elaborar conjuntamente con los empresarios programas integrales de capacitación y productividad por rama, tema, grupos de proveedores y grupos de empresas cliente.
- Concertar con los oferentes de capacitación y otros servicios de apoyo a la pequeña y mediana empresa el diseño de programas acordes con las necesidades detectadas.
- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación que permitan medir el impacto cuantitativo y cualitativo de los programas que se instrumenten, a nivel de los trabajadores, grupos de empresas, ramas y sectores económicos de las regiones.
- Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del Programa CIMO a nivel de la UPC y su región de influencia.

El objeto central de CIMO son las micro, pequeñas y medianas empresas, conceptualizadas integralmente, tratando de facilitar el desarrollo y adopción de metodologías para el mejoramiento de los niveles de calidad y productividad, el fomento y acceso de vías de incorporación de tecnologías y la generación de una cultura orientada a la calidad, así como el mejoramiento de los niveles de competitividad.

Mediante las UPC se ha impulsado un esquema de promoción que parte de la sensibilización de los empresarios sobre temas de calidad-productividad, por medio de pláticas y visitas directas de los promotores a las plantas. Con la participación de promotores y empresarios se identifican problemas y oportunidades que inciden en la competitividad.

Con esa identificación se elaboran programas integrales de capacitación y otros apoyos que contribuyen a mejorar los niveles de productividad, dichos programas y sus alcances son definidos por los empresarios, quienes determinan la temática de su interés, de modo que no se parte de una oferta preestablecida, sino de la demanda.

Sin embargo a pesar de los logros, la experiencia en materia de capacitación no ha sido del todo satisfactoria, en vista de que estas unidades productivas no están sensibilizadas para invertir en el desarrollo de sus recursos humanos, en parte por la alta movilidad de los trabajadores y por carecer de la infraestructura respectiva; en algunas ocasiones los participantes desertan de los programas o pierden el interés por ellos. Por lo tanto, surge la necesidad de analizar las variables y métodos de los casos exitosos, para sistematizar las metodologías que hagan posible la multiplicación de experiencias.

A nivel de los trabajadores se ha tratado de influir en su calificación, lo cual les permite alcanzar una mejor calidad de vida al tener mejores oportunidades de empleos productivos, mejor remunerados y más satisfactorios.

El Programa considera dentro del ámbito de los trabajadores el mejoramiento de sus habilidades y destrezas, a efecto de generar las condiciones que permitan contar en el país con una planta eficiente de trabajadores. También persigue generar en ellos actitudes que les permitan insertarse en el mejoramiento de la calidad productiva, así como mejorar las condiciones que determinan su seguridad física y su buena salud.

Con esta base el Programa CIMO ha abarcado desde la formación y actualización de conocimientos y habilidades prácticas relacionadas con el desarrollo de una ocupación determinada, hasta la búsqueda y definición de un nuevo perfil en la fuerza de trabajo.

Algunos programas han considerado el desarrollo y obtención de nuevos conocimientos y habilidades requeridos en el puesto de trabajo, bien sea por el uso de nuevas tecnologías, o la ampliación de líneas de productos.

En lo que respecta a calidad, ha trabajado en la formación de recursos humanos en materia de filosofía y aplicaciones de modelos de calidad-productividad adecuados a las características de los trabajadores.

Hasta el momento se cuenta con experiencias exitosas en cuanto al desarrollo de trabajadores mediante un mayor ingreso y modificación de las condiciones laborales, así como en el mejoramiento social de toda una comunidad.

En cuanto a las empresas consideradas como grupos, se ha tratado de influir en la integración de grupos de empresarios que participan en una misma actividad económica o forman parte de una cadena o complejo productivo, teniendo presente que a nivel sectorial existe un alto grado de heterogeneidad y que dentro de una misma rama de actividad existen fuertes contrastes en escalas de producción, estadios tecnológicos, estructuras administrativas y niveles de eficiencia, lo que hace difícil que una empresa por sí misma pueda superar sus limitaciones, sobre todo las que son muy pequeñas. Al respecto las estrategias diseñadas por CIMO consisten en fomentar el intercambio de experiencias, impulsar el acceso a sistemas especializados de información, propiciar el acceso a nuevas alternativas y metodologías de apoyo para sus asociados, contribuir al fortalecimiento y fomento de sus áreas de capacitación, promover la coordinación y concertación de acciones conjuntas con autoridades, fomentar la vinculación con la planta productiva, propiciar la adecuación de enfoques a la realidad y necesidades de la empresa, fomentar la vinculación con los componentes de becas y de inversiones complementarias y realizar acciones conjuntas con los organismos e instituciones que operan programas de apoyo a la competitividad y desarrollo de las mypes.

3.4 LA ASOCIACIÓN DE TALLERES AUTOMOTRICES (ATA)

Otra organización que proporciona apoyo a los talleres es la Asociación de Talleres Automotrices (ATA). Es una asociación civil que agrupa a los talleres de servicios automotrices sin fines políticos o lucrativos. Fue fundada en el año de 1949 y es miembro de la Federación Nacional de Talleres Automotrices (FENATA).

Sus objetivos son:

- Otorgar capacitación en todos los niveles a los trabajadores de los socios,
- Mejorar la imagen del taller automotriz,
- Buscar apoyo entre talleres a nivel técnico,
- Atender los problemas de carácter general propios del medio,
- Promover actitudes comunes en los talleres afiliados,
- Promover créditos para los afiliados.

Para lograr esos propósitos se ofrecen a los afiliados los siguientes servicios:

- Capacitación y adiestramiento por medio de conferencias, seminarios, cursos teórico-prácticos y visitas a plantas industriales.
- Acceso a boletines técnicos y material bibliográfico,
- Suscripción a revistas y periódicos del sector automotriz,
- Eventos sociales y reuniones que tienen como finalidad principal lograr la integración de los socios y personalidades de la industria automotriz,
- Apoyo para obtener descuentos en la compra de herramientas y equipo,

- Difusión publicitaria de los productos (proveedores),
- Interacción directa en los planes de estudios (escuelas),
- Bolsa de trabajo,

La ATA interrelaciona a los diferentes sectores involucrados en el ramo automotriz tales como: mecánicos, propietarios de talleres, fabricantes de autopartes, vendedores de equipo, refaccionarias, rectificadores, escuelas de mecánica.

Según su presidente, (comunicación personal, 9 de febrero, 1997) hasta el momento no se cuenta con alguna investigación de la cultura de estas organizaciones y en su opinión se requiere básicamente una “reeducación” de sus actitudes.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

4.1 PLANTEAMIENTO

Con base en los antecedentes mencionados y las observaciones realizadas y con fundamento en la Teoría del Desarrollo Organizacional; sus conceptos de valores, actitudes y cultura ORGANIZACIONAL, se generaron las siguientes interrogantes de la investigación:

- ¿Cuál es la cultura organizacional de los talleres mecánicos automotrices?

- ¿Es la cultura organizacional un obstáculo para adaptarse a las demandas que existen en el medio?

- ¿Es necesario modificar su cultura organizacional antes de intervenir en la capacitación de distintas áreas con el objeto de hacer a estas microempresas competitivas?

4.2 OBJETIVO GENERAL

La investigación plantea como objetivo general analizar las actitudes de servicio y competencia mediante el diagnóstico de algunos factores de la cultura organizacional en un grupo de trabajadores de los talleres mecánicos automotrices del D.F. zona norte, y que se encuentren en proceso de capacitación, captados por la Unidad Promotora de la Capacitación del Programa CIMO CANACINTRA NACIONAL de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, con la finalidad de diagnosticar y generar estrategias de Desarrollo Organizacional que permitan hacer a estas empresas competitivas.

4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actitudes hacia el cambio, de servicio y superación en esas organizaciones.
- Identificar la disposición hacia la adopción de una cultura organizacional de servicio y competencia en esas organizaciones.
- Establecer la comparación entre la cultura organizacional deseable, según los postulados de la teoría del Desarrollo Organizacional para enfrentar los cambios del entorno, con los resultados obtenidos.
- determinar las áreas a reforzar para implementar el cambio cultural organizacional.
- Sugerir un plan de intervención aplicando los principios del Desarrollo Organizacional, que permita a la Unidad Promotora de la Capacitación en el aspecto cultura organizacional de esas empresas.
- elaborar un instrumento sensible, objetivo, confiable y valido para identificar la cultura organizacional de servicio y comptetencia en los talleres mecánicos automotrices.

4.4 VARIABLES

Las variables operacionalizadas son:

DEPENDIENTE

Cultura Organizacional.

Cultura organizacional de los talleres mecánicos automotrices del Programa CIMO CANACINTRA NACIONAL, extendida para fines de la presente investigación como el conjunto de costumbres, valores y creencias del grupo que forma parte de una organización, encaminados a establecer los parámetros de servicio y competitividad.

101

INDEPENDIENTES

VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

- edad,
- puesto desempeñado,
- antigüedad en el puesto,
- antigüedad en la empresa.

DISPOSICIONES.

- hacia el cambio,
- hacia la satisfacción en su trabajo,
- hacia la afiliación al trabajo,
- hacia el logro de metas,
- hacia las propias capacidades en el logro de objetivos,
de servicio,
- hacia la relación interpersonal,
- hacia la superación técnica.

La dimensión asignada a cada una de éstas fue.

Disposición hacia el cambio

Disposición de aceptación o rechazo que se manifiesta como la percepción personal que cada trabajador tiene de los cambios que ocurren en su trabajo.

I. Disposición hacia la satisfacción en su trabajo.

Sentimiento del trabajador respecto a lo que desea y vive en su trabajo.

II. Disposición hacia la afiliación a su trabajo

Sentido de pertenencia de parte del trabajador hacia el oficio que desempeña.

Disposición hacia el logro de metas

Actividad dirigida hacia la planeación y consecución de metas.

Disposición hacia las propias capacidades en el logro de objetivos

Disposición hacia el uso de las propias capacidades en el logro de objetivos.

Disposición de servicio

Comprensión de las necesidades del cliente y deseo de satisfacerlas.

1. Relación interpersonal

Deseo de establecer una relación afectiva y/o de apoyo con los demás.

Disposición hacia la superación técnica

Percepción de que el esfuerzo para obtener información y preparación técnica es necesario para el desarrollo personal y profesional.

4.5 DISEÑO DE INVESTIGACION

De acuerdo a la taxonomía que proporcionan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, en el libro Metodología de la Investigación (1991), se trata de un diseño preexperimental, en vista de que no se manipularon las variables y solamente se observa el fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural. Tiene las siguientes características:

- de campo, pues se realizó directamente en el medio de trabajo real (talleres)
- de tipo correlacional, ya que pretende analizar la relación que se establece entre una o más variables, midiendo y analizando sus relaciones. Su utilidad consiste en conocer como se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas;
- transeccional, puesto que analiza el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado.

4.6 HIPOTESIS DE TRABAJO

H1. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por escolaridad en los trabajadores.

H2. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por puesto desempeñado por los trabajadores.

H3. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competencia por antigüedad en la empresa.

H4. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competencia por antigüedad en el puesto.

H5. A mayor disposición hacia la relación interpersonal , habrá mayor tendencia a la adopción de una cultura organizacional orientada hacia el servicio.

H6. A mayor disposición hacia la superación técnica existirá mayor posibilidad de adoptar una cultura orientada a la competencia.

H7. A mayor disposición hacia la satisfacción en su trabajo, mayor disposición al cambio.

H8. A mayor disposición hacia el logro de metas, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad.

H9. A mayor disposición hacia el uso de las propias capacidades en el logro de objetivos, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad.

* Las hipótesis han sido elaboradas específicamente para ser sometidas a prueba en la muestra observada

H10. A mayor disposición hacia el servicio, se presentará mayor tendencia a adoptar una cultura orientada hacia el servicio.

H11. A mayor disposición hacia la afiliación a su trabajo, mayor disposición para enfrentar el cambio.

H 12. A mayor tendencia al cambio, mayor posibilidad de implementar un programa De Desarrollo Organizacional.

4.7 HIPOTESIS NULA

H1. Existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por escolaridad en los trabajadores.

H2. Existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por puesto desempeñado por los trabajadores.

H3. Existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competencia por antigüedad en la empresa.

H4. Existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competencia por antigüedad en el puesto.

H5. A menor disposición hacia la relación interpersonal , habrá mayor tendencia a la adopción de una cultura organizacional orientada hacia el servicio.

H6. A menor disposición hacia la superación técnica existirá mayor posibilidad de adoptar una cultura organizacional orientada a la competencia.

H7. A menor disposición hacia la satisfacción en su trabajo, mayor disposición al cambio.

H8. A menor disposición hacia el logro de metas, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad.

H9. A menor disposición hacia el uso de las propias capacidades en el logro de objetivos, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura hacia la competitividad.

H10. A menor disposición hacia el servicio, se presentará mayor tendencia a adoptar una cultura organizacional orientada hacia el servicio.

H11. A menor disposición hacia la afiliación a su trabajo, mayor disposición para enfrentar el cambio.

H 12. A menor tendencia al cambio, mayor posibilidad de implementar un programa De Desarrollo Organizacional.

4.8 POBLACIÓN

La Unidad Promotora de la Capacitación CIMO, CANACINTRA NACIONAL, tiene captados en la zona norte del D.F. a 140 talleres mecánicos automotrices, ubicados en distintas zonas del área norte y poniente del Distrito Federal. Estos cuentan con 2 a 5 trabajadores, teniendo 3 como promedio.

4.9 MUESTRA

Se trabajó con veinte talleres mecánicos automotrices, que tienen en promedio 3 a 5 trabajadores, captados por la UPC CIMO CANACINTRA NACIONAL de la zona norte de la ciudad y que se encontraban disponibles para aplicar el instrumento pues eran abordados en el momento en que acudían a alguna de sus sesiones de capacitación, de modo que se trata de un censo comprendido por 93 trabajadores.

4.10 PROCEDIMIENTO

- Se estableció contacto con la Unidad Promotora de la Capacitación CIMO CANACINTRA NACIONAL, donde se planteó la necesidad de llevar a cabo una investigación relacionada con el diagnóstico organizacional de los talleres mecánicos automotrices del D.F.
- En coordinación con esa institución se proporcionó una sesión de capacitación sobre Seguridad para Trabajadores, a un grupo de mecánicos automotrices, en la cual se estableció la posibilidad de realizar el estudio y se solicitó su colaboración.

- Una vez delimitado el tipo y características del estudio se diseñó el proyecto de la investigación.
- Posteriormente se realizó la investigación documental primaria básica para determinar el marco teórico de la misma.
- En función de lo anterior, se elaboró el instrumento de medición, que fué sometido a una prueba piloto para poder establecer su confiabilidad y validez y pasar a la aplicación del instrumento final.
- Ambas aplicaciones se realizaron de manera colectiva en los distintos talleres, de acuerdo a la organización que la UPC ya tiene establecida, trabajando con el número de talleres obtenidos mencionados, de manera selectiva
- Los resultados obtenidos fueron confrontados con el marco teórico para dar respuesta a los cuestionamientos y valorar si se alcanzaron los objetivos planteados para la investigación.

4.1.1. . INSTRUMENTO

Con el objeto de poder valorar dichas variables se diseñó un instrumento auxiliado por una escala Likert, en vista de que se trataba de medir actitudes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, op. cit, p. 263).

Los pasos a seguir para ello fueron, según la metodología propuesta por Nadelsticher (1983):

1. Se delimitó el contenido en función de la finalidad.

2. Con base en el marco teórico se elaboraron los reactivos para elegir de ellos los que se consideraron más adecuados en función de la cultura de servicio y competencia.

3. Después se sometió al estudio piloto, es decir a una primera aplicación, (donde $N = 52$ sujetos), después de la cual se determinó su confiabilidad aplicando a sus reactivos a la pruebas estadísticas T de Student, y Coeficiente de Cronbach.

4. Posteriormente y según los resultados obtenidos se determinó su validez de manera concurrente.

5. Una vez válida y confiable, se realizó la aplicación final.

Consta de una ficha de identificación que contiene datos relacionados con variables demográficas tales como: la edad, escolaridad, puesto desempeñado, antigüedad en éste y en la empresa; y una serie de 38 reactivos constituidos por afirmaciones relacionadas con el tema de estudio.

Las alternativas y calificación asignadas a los reactivos, con los cuales se pueden distinguir disposiciones de rechazo o aceptación hacia las variables, quedan ilustradas en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 8
Alternativas y calificación de los reactivos

ALTERNATIVA	ASIGNACION DEL PUNTAJE
- Totalmente de acuerdo	5
- De acuerdo	4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
- En desacuerdo	2
- Totalmente en desacuerdo	1

Como puede observarse, dependiendo de una menor o mayor puntuación obtenida se encontrará una menor o mayor disposición al cambio y la adopción de una cultura organizacional de servicio y competencia, respectivamente.

4.11. 1.1 ELABORACIÓN DE REACTIVOS

Para elaborar el instrumento, se trabajó con la metodología ya anotada: primero se elaboró el banco de reactivos, consistente en un listado con preguntas de cada una de las dimensiones, delimitando su contenido de acuerdo con el objetivo de la investigación, de la siguiente manera:

Cultura Organizacional *

1. Es necesario que la empresa se modernice.
2. El cambio es importante para que la empresa crezca.
3. Es importante que la empresa se esté transformando continuamente
4. La empresa necesita estar cambiando constantemente para poder desarrollarse.
5. Aunque la empresa funcione bien, es necesario hacer cambios.
6. Un cambio es deseable ya que aumenta la relación entre las personas
7. La empresa debe realizar cambios cuando sea necesario para seguir creciendo
8. Es necesario crecer con la empresa preparándose continuamente.
9. La necesidad de cambio viene cuando se detectan problemas en la empresa.

Disposición hacia el cambio *

Disposición de aceptación o rechazo que se manifiesta como la percepción personal que cada trabajador tiene de los cambios que ocurren en su trabajo.

1. Trabajar con gente con opiniones diferentes es positivo.

2. Me adapto con facilidad a las nuevas personas y formas de trabajo.
3. Soy espontáneo para responder a las situaciones y experiencias.
4. La presencia de un cambio mejora las relaciones entre la gente.
5. La comunicación y la cooperación entre los empleados favorece el cambio
6. Cualquier cambio provoca sentimientos de inseguridad y temor.
7. La gente que forma parte de la empresa crea el cambio.
8. Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.
9. Para poder cambiar se necesita invertir tiempo y dinero.

I. Disposición hacia la satisfacción en su trabajo. *

Sentimiento del trabajador respecto a lo que desea y vive en su trabajo.

1. Me siento bien haciendo con el tipo de trabajo que hago.
2. Me gusta el ambiente de mi trabajo.
3. En este tipo de trabajo puedo superarme.
4. Mi trabajo es tan bueno como cualquier otro.

5. Quiero seguir trabajando siempre en esto.
6. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.
7. Mi trabajo es importante para mi cliente, y también para la sociedad y el país.
8. Mi cliente reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo.

II. Disposición a la afiliación a su trabajo *

Sentido de pertenencia de parte del trabajador hacia el oficio que desempeña.

1. Me siento orgulloso por el trabajo que hago.
2. El oficio que tengo es de los mejores.
3. La gente admira el oficio al que pertenezco.
4. Deseo seguir desarrollándome en mi oficio.
5. He encontrado un buen equipo de trabajo en mi oficio.
6. De los trabajos que he tenido, en este me he sentido mejor que en otros.
7. Me gusta el tipo de trabajo que hago.

8. Espero seguir trabajando en este oficio.

Disposición hacia el logro de metas.

Actividad dirigida hacia la planeación y consecución de metas.

1. Deseo tener una meta definida hacia donde orientar mi trabajo.
2. Es necesario tener metas y objetivos muy específicos.
3. No hay como hacer las cosas con un plan preestablecido.
4. Quiero acabar todo lo que he comenzado.
5. Es necesario tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.
6. Deseo mantener muy claras mis metas.
7. Uno tiene que perseguir un problema hasta que se solucione.

* Tomados de Marin Muñoz M.T. y Puga Murguía C.E. (op. cit.)

Disposición hacia las propias capacidades en el logro de objetivos

Disposición hacia el uso de las propias capacidades en el logro de objetivos.

1. Un empleado necesita una tarea complicada que lo ponga a prueba.
2. Es necesario mejorar mis capacidades continuamente.
3. Deseo hacer más de lo que se espera de mí.
4. Es deseable para cualquier ser humano tener una tarea importante que lo ponga a prueba.
5. Deseo hacer las cosas con toda perfección.
6. Quiero hacer algo importante.
7. Me exijo demasiado a mí mismo.
8. Me agrada esforzarme por cumplir algunas cosas importantes.

Disposición de servicio

Comprensión de las necesidades del cliente y deseo de satisfacerlas.

1. La finalidad de mi trabajo es satisfacer al cliente.

2. No me importa hacer gastos extras con tal de dar un buen servicio al cliente.
3. La cortesía, rapidéz y seguridad son tan importantes para el cliente como el servicio mecánico que se les proporciona.
4. Prefiero ser sincero con el cliente si no puedo hacer el trabajo que me solicita.
5. Hago lo posible porque mis compañeros de trabajo se sientan realizados en él.
6. Para el cliente es importante encontrar unión y un ambiente agradable entre los trabajadores del taller.
7. Para conservar al cliente es necesario dar una buena imagen.
8. Si no hago sentir satisfecho al cliente se irá con la competencia.

I. Disposición hacia la relación interpersonal

Deseo de establecer una relación afectiva y/o de apoyo con los demás.

1. Me complace hacer obras de caridad.
2. Disfruto de organizar reuniones con mis compañeros de trabajo.
3. Me gusta que la gente se sienta cómoda en mi compañía.

4. Hago lo posible por mantener relaciones de cooperación con mis compañeros de trabajo.
5. Es importante conocer a otras personas y familiarizarse con ellas.
6. Me agrada ayudar a pobres, enfermos y ancianos.
7. Me complace ayudar a distribuir comida en un paseo.
8. Me satisface reunir a niños y llevarlos a pasear al campo.

Disposición hacia la superación técnica

Percepción de que el esfuerzo para obtener información y preparación técnica es necesario para el desarrollo personal y profesional.

1. Me agradaría ser científico.
2. Me gustaría visitar un centro de investigación sobre descubrimientos científicos.
3. Es necesario que dedique parte de mi tiempo a la lectura de libros o revistas relacionados con el trabajo.
4. Si tuviera dinero lo destinaría para hacer experimentos científicos.
5. Me distrae hacer ejercicios de mecánica.

6. La gente necesita ocupar parte de su tiempo y dinero en libros que eleven su nivel cultural.
7. Quisiera participar en una investigación de ingeniería.
8. Me agradaría leer libros sobre ciencia.

4.11.1.2 VALIDEZ

El instrumento fué validado por el método de validez interjuez y de contenido* a través del juicio que fue emitido por un grupo de expertos en la materia a cada uno de los reactivos, en función de que de acuerdo con su criterio éstos sean lo suficientemente representativos de las variables que se están midiendo. El grupo que validó la prueba estuvo formado por profesores de áreas relacionadas con el tema, de la Escuela Superior de Contaduría y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

Los reactivos relacionados con cultura organizacional, disposición hacia la afiliación a su trabajo, satisfacción hacia su trabajo y disposición hacia el cambio, fueron validados por Marín Muñoz M.T. y Puga Murguía C.E. (op. cit.), por lo cual también se puede hablar de la validez externa del instrumento.

* NOTA: La validez de contenido, se considera como la medida en que el significado de los ítemes así como su estructura corresponden a las variables a medir.

4. 11.1.3 PRUEBA PILOTO

De las afirmaciones se eligieron aquellos que se consideró cumplían con las siguientes condiciones:

- a) están redactados en tiempo presente,
- b) no dan lugar a doble interpretación,
- c) se relacionan con las dimensiones establecidas,
- d) son frases cortas y contienen una sola idea,
- e) están redactados en lenguaje claro y simple, de acuerdo a las características de los sujetos.
- f) no contienen dobles negaciones.

Con el grupo de reactivos seleccionados y ordenados al azar, quedó integrada la prueba piloto (apéndice no. 1), que fué aplicada a una muestra selectiva formada por 52 sujetos.

Después esa aplicación se realizó una hoja de codificación ordenando a los sujetos de mayor a menor puntaje, con el objeto de elegir al 25% de mayor puntaje y el 25% de menor, para establecer el diferencial de valores escalares.

Con ese grupo se elaboró un cuadro de puntuaciones para analizar cada uno de los reactivos agrupándolo en puntuaciones altas y puntuaciones bajas (ver apéndice no. 2)

Posteriormente se calculó la T de Student para el análisis del diferencial de los reactivos, según la siguiente fórmula:

$$T_c = \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_b}{\sqrt{\frac{S_a^2}{N_a} + \frac{S_b^2}{N_b}}} \quad (1)$$

donde:

\bar{X}_a = media de los puntajes de los reactivos del grupo alto,

\bar{X}_b = media de los puntajes de los reactivos del grupo bajo,

S_a = desviación estándar de las respuestas del grupo alto,

S_b = desviación estándar de las respuestas del grupo bajo.

Para determinar el valor de T se consideró un alfa o error de 0.05, se otorgan 25 grados de libertad y $T \geq 1.7081$, por lo tanto los reactivos con puntuación mayor o igual a T fueron aceptados para integrar el cuestionario final.

Como puede observarse en el apéndice no. 3, se eliminaron los reactivos 6, 8, 10, 28 y 34, quedando el instrumento final constituido por 34 reactivos; cuya puntuación mínima puede ser de 34 puntos y la máxima de 170 puntos.

La distribución de las dimensiones en el instrumento quedó como sigue:

Cuadro no. 9
Distribución de dimensiones en el instrumento final.

Dimensión	Reactivo no.	Numero de reactivos	%
Satisfacción hacia el trabajo	1,8,29	3	8.8
Servicio	2,5,6,12,23	5	14.7
Afiliación al trabajo	3,7,14,24,33	5	14.7
Propias capacidades para el logro de objetivos	4,22,27,30	4	11.7
Logro de metas	9,15,26,34	4	11.7
Cambio	10,16,18,21,28,31,32	7	20.6
Relación interpersonal	11,17,20,25	4	11.7
Superación técnica	13,19	2	5.9
TOTAL	34	34	100

4.11.1.4 CONFIABILIDAD

Una vez aplicado éste se calculó su confiabilidad (consistencia interna) mediante el Coeficiente de Cronbach: (apéndices 4, 5 y 6)

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \quad (2)$$

donde:

α = Coeficiente de Cronbach,

K = número de reactivos,

2

S_i = la varianza de cada afirmación

2

S_t = la varianza de la suma de los K ítems,

Σ = sumatoria

4.11.1.5. TABLA DE NORMAS

Ya aplicado y calificado se obtuvo la tabla de rangos percentilares (apendice no. 7) y se elaboró la siguiente tabla de normas para su interpretación:

Cuadro no. 10

Tabla de normas

Percentil	Puntaje	Criterio
5	44 - 84	Disposición altamente desfavorable hacia el servicio y la competencia.
10	85 - 102	Disposición desfavorable hacia el servicio y la competencia.
25	103 - 118	Disposición desfavorable hacia el servicio y la competencia.
50	119 - 139	Disposición de indiferencia hacia el servicio y la competencia.
75	140 - 149	Disposición favorable hacia el servicio y la competencia.
90	150 - 152	Disposición favorable hacia el servicio y la competencia.
99	153 - 170	Disposición altamente favorable hacia el servicio y la competencia.

Sintetizando:

Cuadro no. 11

Tabla de normas sintetizada

Puntaje	Criterio
44 - 84	Disposición altamente desfavorable hacia el servicio y la competencia.
85 - 118	Disposición desfavorable hacia el servicio y la competencia.
119 - 139	Disposición de indiferencia hacia el servicio y la competencia.
140 - 152	Disposición favorable hacia el servicio y la competencia.
153 - 170	Disposición altamente favorable hacia el servicio y la competencia.

4.12 . PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Para obtener la relación de cada una de las variables demográficas con la disposición hacia la cultura organizacional orientada hacia el servicio y la competencia se utilizó la prueba χ^2 (Ji cuadrada) . Tuvo por objeto valorar de que forma influye cada una de las dimensiones en dicha cultura

La metodología utilizada para ello fué la propuesta por J. Levin, en su libro Fundamentos de Estadística en la Investigación Social (1994, p. 430):

1. Cruzamiento de variables.
2. Elaboración de las tabla de valores reales.
3. Elaboración de hipótesis.
4. Elaboración de tablas de valores esperados. (Total marginal del renglón)(Total marginal de columna)/ total de sujetos.
5. Cálculo de $\chi^2 = \sum (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$.
6. Fijación del nivel de significancia. Alfa = 0.05. Grados de libertad (gl) = (Número de renglones - 1) (Número de columnas - 1)

7. Análisis del resultado. Valor calculado $(V_c) < \text{Valor en tablas } (V_t)$, se acepta hipótesis.

Valor calculado $(V_c) > \text{Valor en tablas } (V_t)$, se rechaza hipótesis

Su desarrollo se encuentra en el apéndice no. 9

Para establecer la relación existente entre las diferentes actitudes de los sujetos se empleó el Coeficiente de Correlación de Pearson (Sampieri, op. cit, p. 382), pues este permite determinar si sta se encuentra influida por las actitudes y en que medida, sin establecer causalidad.

La fórmula empleada es:

$$r = \frac{(N\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{((N\sum X^2) - (\sum X)^2)(N\sum Y^2) - (\sum Y)^2}} \quad (3)$$

Por el hecho de tratarse de un censo, en el cual el instrumento se aplicó a todos los sujetos disponibles, no fué necesario en este caso, calcular el nivel de significancia.

Su procedimiento se encuentra en el apéndice no. 10

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en la investigación. En sus apartados se detallan los datos relacionados con el instrumento, la población, sus características demográficas, la comprobación de hipótesis y la correlación entre las variables independientes (variables demográficas y dimensiones) con la variable dependiente (cultura organizacional orientada hacia el servicio y la competencia). Sus respectivos cálculos se encuentran en los apéndices.

INSTRUMENTO

De acuerdo a los resultados obtenidos encontramos:

Respecto al instrumento elaborado para la investigación se obtuvo, mediante el Coeficiente de Cronbach una confiabilidad elevada, pues sus resultados arrojan la cifra de 0.9509, superior a .75, considerada por Hodson (1994, p. 98) como límite para considerarlo válido.

Por lo tanto puede afirmarse que dicho instrumento muestra homogeneidad en los reactivos de las distintas dimensiones operacionalizadas.

Su validez se llevó a cabo mediante el método interjuezy de contenido

ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

Las características de la muestra en lo que se refiere a las variables demográficas se presentan en los cuadros en el apéndice no. 8.

Según esto, la muestra se encuentra constituida en su gran mayoría por sujetos jóvenes y de edad mediana.

En cuanto a la escolaridad tenemos que en su mayoría el nivel escolar es el de educación media, seguido por el técnico y posteriormente, casi con el mismo número de casos por el de educación media superior y educación básica. En menor número se encuentra a nivel profesional aunque no se especifica a que área corresponde. Estos datos sugieren, para el nivel básico y medio que se desarrollan laboralmente de manera empírica. En cuanto a los otros niveles no es posible determinar cuál es la especialidad que tienen ni como adquieren habilidades relacionadas con su ocupación.

En relación al puesto desempeñado, la mayoría se desempeña como mecánico, pero la mitad de ellos además son propietarios, por lo cual desempeñan ambos puestos. Le siguen en frecuencia el de ayudante de mecánico, electricista y para un sólo caso el de mantenimiento.

En lo referente a la antigüedad en la empresa encontramos que se trata de trabajadores que ya tienen hasta ms de diez años laborando en esos talleres, llegando incluso algunos a rebasar la etapa de la jubilación.

En lo que respecta a la antigüedad en el puesto encontramos que sólo el 25% tiene desempeñándose en su puesto menos de diez años, lo que nos hace suponer que el resto deben ser empleados conocedores de su trabajo, pues tienen la suficiente experiencia laboral.

Otra variable demográfica que no se tomó en cuenta en la investigación fue la de sexo, en vista que se sabía con anterioridad que en ninguno de los talleres se encuentra laborando personal femenino.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con la tabla para el cálculo de rangos percentilares (ver. cap. IV y apéndice 7) los datos obtenidos fueron:

Cuadro no. 12
Tabla de normas. Resultados

Puntaje	Criterio	No. de sujetos
44 - 84	Disposición altamente desfavorable hacia el servicio y la competencia	5
85 - 118	Disposición desfavorable hacia el servicio y la competencia	18
119 - 139	Disposición de indiferencia hacia el servicio y la competencia	27
140 - 152	Disposición favorable hacia el servicio y la competencia	34
153 - 179	Disposición altamente favorable hacia el servicio y la competencia	9

Encontramos que las puntuaciones obtenidas van de los 44 hasta 164 puntos. Según los resultados obtenemos, respecto a la disposición hacia el servicio y la competencia que: el 5.37% tiene una disposición altamente desfavorable, el 19.35% una disposición desfavorable, el 29% son indiferentes hacia el mismo. Es el 36.55% el que muestra una disposición favorable y sólo el 9.69% altamente favorable.

La media es de 132.2 puntos, de aquí que el puntaje promedio representa el 46.23%, lo que indica que sólo 43 de los sujetos tienen una disposición favorable hacia la adopción de una cultura orientada hacia el servicio y la competencia.

RELACIÓN DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL (PRUEBA DE HIPÓTESIS)

Para realizar la relación de cada una de las variables demográficas con la disposición hacia la cultura orientada hacia el servicio y la competencia se utilizó la prueba χ^2 (Ji cuadrada), de acuerdo con la metodología propuesta por J. Levin (op. cit.). Tuvo por objeto valorar de que forma influye cada una de las variables demográficas en dicha cultura organizacional

Su desarrollo se encuentra en el apéndice no. 9 .

Los datos se encuentran sintetizados en el siguiente cuadro.

Cuadro no.13

—————2
Cálculo de X. Variables demográficas.

Variable	$X^2 = \Sigma$	Nivel de significancia	Análisis de resultados
	(valor real - valor esperado)/valoresperado)	alfa 0.05 $gl = (\text{no. de renglones} - 1) - (\text{no. de columnas} - 1)$	$(Vc) < (Vt)$, se acepta hipótesis $Vc > Vt$, se rechaza hipótesis
edad	19.262	$(4 - 1)(5 - 1) = 12$	$Vc = 19.262 < Vt = 21.026$. Se acepta hipótesis
escolaridad	14.781	$(5 - 1)(5 - 1) = 16$	$Vc = 14.781 < Vt = 26.296$. Se acepta hipótesis
puesto	9.064	$(5 - 1)(5 - 1) = 16$	$Vc = 9.064 < Vt = 26.296$. Se acepta hipótesis
antigüedad en el puesto	6.421	$(4 - 1)(5 - 1) = 12$	$Vc = 6.421 < Vt = 6.421$. Se acepta hipótesis
antigüedad en la empresa	5.143	$(4 - 1)(5 - 1) = 12$	$Vc = 5.143 < Vt = 21.026$. Se acepta hipótesis

* No se incluyó la variable sexo en vista de que se conocía con antelación que en los talleres labora exclusivamente personal de sexo masculino.

Por lo tanto, se aceptan las siguientes hipótesis:

CAP. V RESULTADOS.

1. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por escolaridad en los trabajadores.
2. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por puesto desempeñado por los trabajadores.
3. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competencia por antigüedad en la empresa.
4. No existe diferencia significativa en la cultura de servicio y competencia por antigüedad en el puesto.

De esta manera puede afirmarse que las variables demográficas unitarias como edad, escolaridad, puesto, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa no influyen de manera determinante en las actitudes hacia la cultura organizacional expresadas por los sujetos.

RELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES DE LOS SUJETOS CON LA CULTURA.

Para establecer la relación existente entre las diferentes actitudes de los sujetos se empleó el Coeficiente de Correlación de Pearson, prueba estadística que permite analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Prueba hipótesis correlacionales del tipo de "A mayor X, mayor Y, A mayor X, menor Y". Esta prueba no considera en si a una como dependiente y a otra como independiente, pues la noción de causalidad se establece teóricamente. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra, en los mismos sujetos. (Sampieri, op. cit. pp. 383 y 384)

Por el hecho de tratarse de un censo, en el cual el instrumento se aplicó a todos los sujetos disponibles, no fué necesario en este caso, calcular el nivel de significancia. Los resultados son como sigue:

Cuadro no.14
Resultados. Coeficiente de correlación de Pearson

V.I. (X) (dimensiones)	No. de reactivo	V.D. (Y)	Resultado	Nivel de correlación 0.707*
Satisfacción en el trabajo	1, 8, 29	cultura	0.821	positiva considerable
Afiliación hacia el trabajo	3, 7, 9, 14, 24, 33	cultura	0.578	positiva media
Servicio	2,5, 6, 12, 23	cultura	0.804	positiva considerable
Uso de las propias capacidades en el logro de objetivos	4, 22, 27, 30	cultura	0.502	positiva media
Logro de metas	9, 15, 26, 34	cultura	0.554	positiva media
Cambio	10, 16, 18, 21, 28, 31,32	cultura	0.866	positiva considerable
Relaciones interpersonales	11, 17, 20, 25	cultura	0.996	positiva muy fuerte
Superación técnica	13, 19	cultura	0.618	positiva media

* De acuerdo con los parámetros proporcionados por Sampieri y Cols., op. cit. p. 384

Acorde con los niveles de correlación hallados podemos dar respuesta a las hipótesis establecidas, de modo que:

1. Se acepta la hipótesis que afirma que mayor disposición hacia la relación interpersonal , habrá mayor tendencia a la adopción de una cultura organizacional orientada hacia el servicio, en vista de que los sujetos muestran disposición para establecer una relación afectiva y/o de apoyo con los demás.
2. Se acepta con reserva aquella que sostiene que mayor disposición hacia la superación técnica existirá mayor posibilidad de adoptar una cultura organizacional orientada a la competencia, ya que esta disposición no es la suficiente.
3. La que afirma que a mayor disposición hacia la satisfacción en su trabajo, mayor disposición al cambio, también es aceptada en virtud de que los sujetos muestran satisfacción en el desempeño de sus tareas.
4. También se acepta con reserva que a mayor disposición hacia el logro de metas, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad, pues su actitud no es la suficiente para planear adecuadamente sus metas.
5. La que sustenta que a mayor disposición hacia el servicio, se presentará mayor tendencia a adoptar una cultura orientada hacia el servicio, es aceptada con reserva pues ésta disposición es la necesaria, más no la suficiente al respecto.
6. Se acepta con reserva que a mayor afiliación hacia su trabajo, mayor posibilidad de enfrentar el cambio, ya que como en otros casos no es la suficiente.

7. Se acepta con reserva la que afirma que a mayor disposición hacia el uso de las propias capacidades para el logro de objetivos, mayor mayor posibilidad de orientar su cultura organizacional hacia la comptencia, pues no es la disposición suficiente para ser organizaciones competitivas.

8. Se acepta que a mayor tendencia al cambio, mayor posibilidad de implementar un programa de Desarrollo Organizacional, por lo tanto se afirma que es posible llevarlo a cabo.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Encontramos un grupo heterogéneo en cuanto a edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y en la empresa.

Tal y como se esperaba, las variables demográficas tales como edad, escolaridad, puesto desempeñado, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa no tienen gran influencia sobre la cultura organizacional; es decir, independientemente de ésta sus actitudes parecieran ser una constante inherente a los sujetos y pudieran estar relacionados con factores personales y características propias de los mismos.

En cuanto a las actitudes medidas y su relación con la cultura organizacional hallamos:

En lo que respecta a la satisfacción hacia su trabajo y la cultura existe una correlación positiva considerable (0.821), lo cual sugiere que los sujetos muestran disposición hacia las actividades relacionadas con el puesto que realizan.

Recordemos que la mayoría de ellos son personas de escolaridad básica y media o bien técnica, de modo que quizás su puesto les ha permitido obtener satisfacción al encontrarse laborando en un oficio o empresa que sobre la marcha les permite ir desarrollando las habilidades requeridas para llevarlo a cabo sin exigirles una preparación formal, además de ofrecerles una oportunidad de empleo, lo cual como ya se ha visto en el capítulo III, es una de las principales características de la microempresa y presupone la satisfacción a ciertas necesidades fisiológicas y de seguridad según Maslow.

En el caso de los profesionistas (aunque no se especifica su área), su satisfacción puede tener base en el hecho de dirigir su propio negocio, ya que se pudo confirmar directamente que estos son propietarios del taller.

Esta actitud positiva nos lleva a suponer que para estos casos, puede deberse a que su doble papel de empleado-autoridad les permite, de acuerdo con Robbins (ver p. 15), mayor participación en el trabajo lo cual pudiera influir en mayor compromiso, productividad y en la percepción del mismo como factor que aumenta su autoestima, de tal manera que sus motivaciones son distintas a quienes sólo se desempeñan como empleados.

La correlación positiva media hallada entre la actitud hacia la afiliación a su trabajo y la cultura (0.578) no es del todo sorprendente, en vista de que como se sabe, un problema común en estas organizaciones es la rotación de personal y ya ha sido reportado en el Informe del Programa CIMO (p. 95).

Sin embargo, resulta importante destacar que los rangos más altos en cuanto a antigüedad en el puesto y en la empresa van de 11 a 40 años y es en el que se encuentra el porcentaje mayor y obviamente de mayor edad, por lo tanto la correlación tiende a disminuir en función de aquellos casos que tienen menor edad y se encuentran en el rango de 1 a 10 años de antigüedad, lo cual sugiere que posiblemente no se establecen (o no se establecerán) definitivamente en ese empleo.

No por ello debe dejar de reconocerse que esta disposición influye negativamente en la cultura organizacional pues no permite el compromiso, fidelidad, identificación y participación en la empresa, de lo cual se desprende la hipótesis relacionada con el hecho de que este factor redunde en la calidad del trabajo, integración grupal y clima organizacional.

La correlación positiva considerable hallada entre la actitud hacia el cambio y la cultura (0.866) ofrece la posibilidad de implementar un programa de D.O. Esta fuerte disposición puede deberse (entre otras cosas), a que los sujetos se encuentran desde hace tiempo recibiendo capacitación técnica por parte del Programa CIMO, lo cual posiblemente ya los ha sensibilizado y confrontado respecto a la necesidad de enfrentar el cambio.

Como se ha visto en el capítulo II de acuerdo con distintos autores, el D.O. es un cambio planeado que al empezar a implementarse puede enfrentar una resistencia que se hace evidente con distintas manifestaciones conductuales y que es necesario vencer con el uso de distintas técnicas de carácter participativo.

Sin embargo, para este caso tal parece que no ocurriría así o cuando menos la resistencia podría considerarse mínima, pues su opinión positiva hacia el cambio está expresando que no manifiestan barreras ante él.

A pesar de lo anterior, cabe insistir en que cierta limitante en este sentido es la afiliación hacia su trabajo puesto que podría obstaculizar el trabajo de equipo tan necesario para la puesta en práctica de un programa de D.O.

Otra correlación importante es la existente entre servicio y cultura, (0.804, positiva considerable), puesto que ésta nos indica que existe la disposición para atender a la satisfacción de las necesidades del cliente, condición para una cultura organizacional de servicio.

Este puntaje también correlaciona con el hallado entre la relación interpersonal y cultura (0.996, positiva muy fuerte), pues aunque enfocado a nivel más personal sugiere el deseo de establecer una relación afectiva y/o de apoyo con los demás (ver definición de dimensiones).

CAP. VI DISCUSIÓN

Estas disposiciones pudieran deberse a la influencia de la cultura organizacional en los sujetos mediante la cual han desarrollado algunas actitudes que les permite ser sensibles para percibir y satisfacer dichas necesidades, o bien a características personales de los mismos, que estarían hablando de una fuerte necesidad social, la cual proporciona al individuo la oportunidad de encontrar afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

En este punto cabe mencionar que esta disposición podría influir en la cultura y clima organizacional en dos sentidos: positivamente, en cuanto a la satisfacción a las necesidades del cliente y la integración del grupo de trabajo y en un clima abierto, que permita la participación, integración y satisfacción de las necesidades de los empleados de parte del supervisor; negativamente en la creación de un clima en que se conceda mayor relevancia a la relación que a la tarea, tipo "familia feliz" o "supervisor fiel" (ver Appelbaum, p. 20), en la cual se pueda fomentar la dependencia de sus integrantes y por ende obstaculizar su crecimiento personal, como lo afirma Philip Neck cuando habla de las características de la microempresa (cap. III).

Para el primer caso, estaríamos hablando del liderazgo y clima organizacional necesarios para permitir el desarrollo del factor humano y la adecuada integración grupal. Para el segundo, se trataría de un estilo de liderazgo paternalista y de empleados dependientes e inmaduros, en un clima que fuera un obstáculo para obtener la motivación, autonomía, iniciativa y disposición para el trabajo en equipo y desarrollo de tareas que menciona Flores Robledo (ver p. 63) como características del nuevo colaborador. De cualquier forma el estudio no tiene el alcance para determinar ninguna de las dos condiciones.

CAP. VI DISCUSIÓN.

La correlación positiva media (0.502) entre la actitud hacia el uso de las propias capacidades para el logro de objetivos se encuentra también relacionada con la actitud hacia el logro de metas, aunque ésta es más baja (0.394, positiva débil), lo cual indica que el uso de las propias capacidades para el logro de objetivos, así como la planeación y consecución de metas no son las suficientes para ser organizaciones competitivas.

De esta manera, dicha actitud puede dificultar su adaptación hacia el entorno, que exige el desempeño de actividades encaminadas a la planeación a largo plazo, ya que quizás son capaces de fijarse metas, sin embargo existen evidencias empíricas que afirman que no planean ni llevan a cabo las conductas necesarias para conseguirlas.

Para aclarar lo anterior, cabe citar el concepto de meta de Haller Gilmer (1980, pp. 208 a 212), quien la describe como el término de una secuencia comportamental motivada y por lo tanto debe existir un orden en la conducta dirigida hacia ella, en el sentido de que ésta parece seguir un plan que regula la conducta del organismo, de tal manera que lo mueve en estrecha relación con su meta. La evaluación del logro de una meta implica el conocimiento de las propias capacidades y limitaciones, así como los niveles posibles de logro; el conocimiento de la historia personal acerca del éxito y del fracaso (ya que éstos poseen afectos acumulativos y son los que determinan las actitudes que a su vez ayudan a proporcionar la satisfacción o el fracaso de las necesidades en cuanto a su logro), y la percepción del ambiente.

En otras palabras, Tom Bateman (1997, pp. 93 a 99) refiere que lo importante al fijarse metas es cerrar la brecha entre tener buenas ideas y ponerlas en acción, para lo cual considera necesario seguir la siguiente estrategia:

1. Formular una verdadera intención; lo cual consiste en decidir entrar en acción y tener éxito, con lo que se logra crear la verdadera intención de actuar.
2. Ejercer el autocontrol, se refiere a pasar por alto las consecuencias negativas a corto plazo con el objeto de mantener la motivación hacia metas mayores, creando submetas y estableciendo plazos.
3. Determinar la manera de proceder, lo que significa el diseño de una estrategia, con sus respectivos recursos y desarrollo de habilidades.
4. Hacer el tiempo, que implica administrar estratégicamente el tiempo.
5. Aprovechar la oportunidad, se refiere a realizar un análisis de las condiciones y recursos requeridos para desarrollar el plan de acción en el momento actual y no esperar ésta, si no buscarla activamente.

Análogamente, la correlación hallada en superación técnica (0.618, positiva media) sugiere que su percepción respecto a que el esfuerzo para obtener información y preparación técnica es necesario para el desarrollo personal y profesional, tampoco es suficiente para hacerlas organizaciones competitivas, de tal manera que no perciben su trabajo como una fuente de desarrollo, si no quizás sólo como un medio para obtener satisfactores de carácter económico y por lo tanto no tienen fuerte motivación hacia la autorrealización. Esto puede ser comprensible en función de que para algunos de ellos, su preparación laboral es adquirida de manera empírica. Sin embargo, es necesario recordar que un reto importante para la micro empresa es la constante actualización tecnológica con la correspondiente capacitación y formación del factor humano.

De acuerdo con nuestro marco teórico pareciera confirmarse la afirmación de Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (ver p. 22), cuando sostienen que el mexicano no sobresale en valores de logro, pero tiene buena disposición hacia el servicio y la cooperación.

Respecto a sus valores, puede inferirse (en vista de que no se exploraron directamente), que poseen como tales el servicio, la ayuda, la gente, éstos dirigidos hacia la relación interpersonal; no así la superación, la preparación, la productividad el compromiso ni la asuidad, encaminados en términos de Giral Barnés (ver p. 66 a 68) al logro de los planes y proyectos empresariales.

Estos coinciden con la clasificación que hace Allport (ver p. 4 y 5) en cuanto al predominio de los valores sociales en los que se concede el máximo valor al amor entre las personas y en menor grado a los teóricos en los que se da importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque teórico y racional.

A nivel de las observaciones realizadas en el trabajo directo en los talleres, se pudo constatar que en todos existen imágenes religiosas, ninguno cuenta con una misión empresarial, no se apoyan en técnicas ni instrumentos administrativos, ya que su estilo de administración es informal, a pesar de que algunos de ellos cuentan con los elementos necesarios, las condiciones de seguridad e higiene no son las adecuadas, así como el hecho de entre ellos se llaman "Mike", como sinónimo de "maestro", lo cual les confiere una identidad que los hace diferenciarse de otras culturas y que constituyen lo que Denison (ver p. 12) denomina como artefactos. Esto se debe, al efecto de socialización y la influencia de la cultura, tal como se vió en el capítulo I, así como a las particularidades de la sociedad mexicana que establece Krass (ver p. 27 y 28).

CAP. VI DISCUSIÓN.

También cabe mencionar el comentario hecho por los responsables de la U.P.C. del programa CIMO en el sentido de que han observado que existen empleados que después de haber asistido a un solo curso de capacitación en el área técnica, abandonan el taller para establecer el propio sin contar con los recursos técnicos, tecnológicos ni administrativos necesarios para hacerlo.

Con estos elementos estamos en posibilidad de describir algunos elementos de la cultura organizacional de la población estudiada.

En primer término encontramos que existe una buena disposición hacia la satisfacción en su trabajo y hacia el cambio, aunque esta puede ser limitada por la disposición hacia la afiliación a su trabajo. En este sentido estamos hablando de una cultura débil, como la plantea Davis y Newstrom (p. 14), que no logra atraer, retener y recompensar a la gente por desempeñar roles y cumplir con metas y que indirectamente puede estar manifestando actitudes relacionadas con un estilo de liderazgo que dificulta el compromiso psicológico del empleado con los objetivos empresariales.

Su actitud hacia el servicio y las relaciones interpersonales hacen pensar que logran satisfacer las necesidades del cliente.

Sin embargo, sus actitudes hacia el uso de sus propias capacidades para el logro de objetivos, hacia el logro de metas y hacia la superación técnica no son las óptimas.

De esta manera, puede decirse que su disposición hacia la cultura de servicio es la necesaria, aunque no suficiente para ser consideradas organizaciones de servicio, por lo tanto estas actitudes deben ser optimadas.

Por otro lado, no poseen las actitudes suficientes para ser organizaciones competitivas en cuanto a la planeación a largo plazo, misión, visión, desarrollo profesional y pensamiento prospectivo (Denison, ver p. 67) pues sus actitudes hacia el uso de sus capacidades en el logro de objetivos, logro de metas y preparación técnica no les permiten mejorar la productividad, estar alertas al entorno y las contingencias propias de éste, así como tampoco lograr visión del largo plazo.

Según el mismo autor encontramos, en cuanto a las hipótesis que plantea (ver pp.68 a 70) respecto a la relación entre la cultura y efectividad organizacional lo siguiente:

En lo referente a la hipótesis de la participación al parecer no se genera a nivel de estrategia gerencial el alto nivel de participación y compromiso requeridos para crear el sentido de propiedad y responsabilidad, que queda de manifiesto en los datos encontrados en la disposición hacia la afiliación al trabajo.

En lo que respecta a la hipótesis de la adaptabilidad puede decirse que su sistema de normas y creencias no les permite interpretar las señales del entorno para desarrollar cambios comportamentales que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo, ya que aunque tienen disposición para satisfacer al cliente no perciben en el trabajo una fuente de enriquecimiento personal.

En cuanto a la hipótesis de la misión, desde el momento que no cuentan con ella, se hace evidente su desconocimiento, así como la imposibilidad de concientizar el propósito de la organización, generar en los empleados las motivaciones no económicas de su trabajo, definir el curso de acción y vincular a su actividad con sus valores.

Según lo anterior, estos talleres no tienen todas las actitudes necesarias para la flexibilidad y el cambio ni para orientarse hacia la estabilidad.

Aunque tienen fortalezas como sus actitudes ante el cambio, la satisfacción a las necesidades del cliente, y disposición a la relación interpersonal, al parecer no han logrado vincular éstas con actitudes como la afiliación hacia su trabajo, logro de metas, uso de las propias capacidades en el logro de objetivos y superación técnica, lo cual puede ser considerado como una debilidad.

Después de este análisis y a modo de conclusión, puede afirmarse que de acuerdo con la metodología seguida para realizar el presente estudio, se cumplió con los objetivos planteados para el mismo.

Mediante el diseño de una escala Likert se obtuvo un instrumento sensible, objetivo, válido y confiable que permitió identificar la cultura organizacional orientada hacia el servicio y la competencia, de los talleres mecánicas automotrices del Programa CIMO- CANACINTRA NACIONAL.

Con los datos obtenidos estamos en posibilidad de dar respuesta a las hipótesis de trabajo generadas en la investigación:

De acuerdo a los datos aportados por la aplicación de la prueba Ji cuadrada, se aceptan las hipótesis relativas a la influencia de variables demográficas como edad, escolaridad, puesto desempeñado, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa, que son las siguientes:

1. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por escolaridad en los trabajadores.

CAP. VI DISCUSIÓN.

2. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional de servicio y competitividad por puesto desempeñado por los trabajadores.

3. No existe diferencia significativa en la cultura de servicio y competencia por antigüedad en la empresa.

4. No existe diferencia significativa en la cultura de servicio y competencia por antigüedad en el puesto.

Encontramos que las variables demográficas no tienen una influencia determinante en la cultura organizacional y que sus actitudes parecieran estar relacionadas con características propias de los sujetos.

En cuanto a las variables vinculadas a la cultura organizacional de servicio y competencia hallamos, de acuerdo con las correlaciones establecidas por el Coeficiente de Pearson, que:

1. Se acepta que a mayor disposición hacia la relación interpersonal, habrá mayor tendencia a la adopción de una cultura organizacional orientada hacia el servicio, en vista de que se encontró una correlación positiva muy fuerte, lo que confirma que los sujetos tienen una disposición para establecer una relación afectiva y/o apoyo con los demás.

2. Se acepta con reserva que, a mayor disposición hacia la superación técnica existirá mayor posibilidad de adoptar una cultura organizacional orientada a la competencia, puesto que el nivel de correlación manifiesta que su disposición no es la suficiente para ser organizaciones competitivas.

3. Se acepta que a mayor disposición hacia la satisfacción en su trabajo, mayor disposición al cambio, en vista de que los sujetos muestran satisfacción en el desempeño de sus tareas.
4. Se acepta que a mayor disposición hacia el logro de metas, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad, con la salvedad de que su actitud no es la suficiente para ello, pues no planean adecuadamente sus metas.
5. Se acepta, con reservas, que mayor disposición hacia las propias capacidades en el logro de objetivos, habrá mayor posibilidad de orientar la cultura organizacional hacia la competitividad, pues no es la disposición suficiente para ser organizaciones competitivas.
6. Se acepta que a mayor disposición hacia el servicio, se presentará mayor tendencia a adoptar una cultura organizacional orientada hacia el servicio, con la salvedad de que dicha disposición es la necesaria más no suficiente al respecto.
7. Se acepta, aunque como en otros casos con salvedad que mayor disposición hacia la afiliación a su trabajo, mayor disposición para enfrentar el cambio, ya que esta disposición no es la suficiente.
8. Se acepta que es posible llevar a cabo un programa de Desarrollo Organizacional, en vista de que mayor tendencia al cambio, mayor posibilidad de implementarlo.

En relación al problema en función del contexto global, en lo que a cultura se refiere encontramos:

La confirmación de acuerdo con Neck, Gómez Ceja y Flores Robledo (ver capítulo III) de las siguientes características de la microempresa:

CAP. VI DISCUSIÓN.

- estilo de dirección a corto plazo,
- desconocimiento de entorno y poca atención al mismo,
- escolaridad heterogénea,
- escasa motivación hacia el autodesarrollo,
- arraigo hacia los valores sociales,
- administración financiera y tecnológica de carácter informal.

Estas características las hacen organizaciones vulnerables a las presiones del entorno, aunque desde luego es de tomarse en cuenta su disposición al cambio que puede ser aprovechada para favorecer la adopción de una cultura organizacional mas flexible y adaptable para enfrentar el entorno.

Las limitaciones de la investigación son las siguientes: es una muestra pequeña, que incluye solamente una parte de los talleres capacitados por el Programa CIMO, por lo tanto aunque es posible generalizar sus resultados a microempresas con las mismas características, no a otros talleres o microempresas con características o ramas de ocupación diferentes.

A pesar de que se lograron los objetivos planteados para la investigación, quedan algunos cuestionamientos importantes relacionados con la cultura organizacional y que fueron surgiendo a medida que se entra en contacto directo con los talleres y se van interpretando los resultados, tales como: estilo de liderazgo, integración grupal, toma de decisiones, comunicación y sobre todo clima organizacional.

CAP. VI DISCUSIÓN.

Respecto al instrumento puede afirmarse que tiene el alcance para ser aplicado a toda la población y así permitir mediante el diagnóstico, el diseño un modelo de intervención de Desarrollo Organizacional en lo que se refiere al factor humano, que redunde en un cambio encaminado a orientar su cultura organizacional hacia el servicio y la competencia.

De este modo y en función de las limitaciones citadas, se sugiere a la UPC aplicarlo a toda la población de manera que sea factible generalizar los resultados, o bien establecer estudios comparativos con otras microempresas.

Otra sugerencia sería la de realizar estudios complementarios de los distintos subsistemas, pues ello permitiría enriquecer la información así como el diseño de estrategias que aborden al sistema en su totalidad y permitan el manejo de actividades de transformación organizacional como las que indican French y Bell.

A nivel del diseño de un programa de Desarrollo Organizacional, se retoman los pasos que menciona Cummings y Worley (ver p. 49 y 50) respecto a la administración del cambio: Aprovechar la disposición favorable que tiene hacia éste para motivar la participación e interés de los miembros de la organización en su planeación y ejecución. Posteriormente crear una visión, lo cual permitiría manejar a los líderes para conseguir el apoyo político necesario y monitorear constantemente la etapa de transición, manteniendo el ímpetu.

También se considera necesario manejar el componente cognoscitivo de sus actitudes mediante información, sobre todo relacionada con el entorno, y en esta etapa hacer uso del dolor como elemento de cambio, como lo sugieren French y Bell (ver p.49). Dadas sus actitudes hacia el logro de objetivos, metas y preparación técnica también se requerirá de incluir actividades de planeación de carrera y vida y administración estratégica.

De modo tentativo, en vista de las limitaciones inherentes a la investigación, se propone el planteamiento del siguiente modelo de intervención de Desarrollo Organizacional fundamentado en la teorías cognoscitivas y las estrategias mencionadas arriba, para abordar las disposiciones de la cultura organizacional analizadas.

“Las teorías cognitivas del comportamiento se centran en la comprensión y anticipación de los acontecimientos, en los que mediante la percepción, el pensamiento y el juicio elegimos los valores relativos que gobiernan nuestra conducta. Construimos creencias, opiniones y expectativas que regulan nuestra conducta proyectada hacia una meta” (Haller, op. cit. p. 213). De aquí el uso de los métodos reflexivos y autoanalíticos considerados por Schmuck y Milles (ver p.39) como la aplicación de las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas . Según esto a grandes rasgos, el modelo incluiría:

- El manejo de la ansiedad como elemento de cambio, a modo de confrontación.
- Fortelecer la cultura desarrollando un estilo de liderazgo que genere el compromiso y la afiliación así como un clima que favorezca el desarrollo del factor humano.
- El manejo del factor cognitivo mediante información respecto al entorno.
- Reorientación de los valores sociales vinculándolos con la trascendencia en el empleo, la responsabilidad social y la satisfacción al cliente.
- Generar motivos no económicos para fomentar el autodesarrollo.

Como ya se vió de acuerdo con Haller y Bateman, el logro de metas se encuentra relacionado con factores inherentes a la motivación, tolerancia a la frustración, percepción del medio y la propia historia personal de los sujetos, así como su autoconcepto. En tonces, con base en el hecho de que el logro de metas se da en función del conocimiento de las propias capacidades y limitaciones así como de la evaluación de la historia personal acerca del éxito y el fracaso (Haller, *idem*, p. 120), se hará necesario de acuerdo a los resultados obtenidos, la autoevaluación y el autodiagnóstico orientados hacia:

La brecha entre el yo real (autoconcepto) y el yo ideal, la competitividad, las propias capacidades, el logro de metas, la responsabilidad social, el proyecto personal de vida.

Dicho análisis deberá ser retroalimentado y dirigido hacia la elaboración de la planeación estratégica personal, propiciando con ello la creación de un autoconcepto producto de un razonamiento que permitan la elección de valores y actitudes basados en un juicio crítico.

BIBLIOGRAFIA

- Achilles de Faria M. F. (1991) Desarrollo Organizacional, Enfoque integral. México, Limusa.
- Alducin Avitia, E. (1986) Los valores de los mexicanos. México: entre la tradición y la modernidad México, Fomento Cultural BANAMEX, A.C.
- Apud. S. México ante la globalización: El choque cultural, en EL FINANCIERO, sección Análisis, año XVI, No. 4366.
- El Asesor Comercial (1997) en La lista, Octubre 20-Noviembre 2, Año 2, No. 18.
- Asociación de Talleres Atomotrices ATA, Folleto.
- Bateman T., Como vencer el autosabotaje, en EXPANSION, septiembre 24, 1997, vo. XXIX no. 725.
- Bechard R. (1973) Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos México, D.F. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F.
- Chiavenato , (1989) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc.. Graw Hill/Interamericana de México, S.A. de C. V. Tercera edición, segunda edición en español.
- Conducta social (1988) Introducción a la Psicología científica, clave 0361, Unidad VII. Facultad de Psicología, Programa de publicaciones de material didáctico. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Cruz Ramírez T., Cambio de Milenio Cambio de Poder, Biblioteca del Colegio De Graduados el Alta Dirección.
- Denison. R.D., (1991) Cultura Corporativa y productividad organizacional serie empresarial, Colombia, Legis editores, S.A.
- Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Gobernación, Poder Ejecutivo Federal, 18 de mayo de 1990.
- Davis K., El comportamiento humano en el trabajo, (1983), Mc. Graw Hill, 6a. Edición. 1987)
- Encuesta Nacional de Micronegocios 1994 (1996) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Talleres gráficos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática,
- La empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC (1994) en Mercado de Valores, num. 3, marzo.
- Felgueres Fallega, J.V. (1997) Planeación financiera Estratégica y competitividad en empresas pequeñas y medianas, tesis grado de Doctor en Administración, facultad de Contaduría y administración, UNAM., México.
- French, W.L., Bell, C. (1996) Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Prentice-Hall hispanoamericana, 5a. edición.
- Ferrer, L., (1988) Guía práctica de desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, 7a. reimpresión, mayo.

- Flores Robledo J.,(1996) Alcanzar resultados en las organizaciones: reflexiones y recomendaciones, en Administrare Hoy, diciembre año III, número 32, Publicación de Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
- Giral Barnés J., (1993) Cultura de efectividad, Segunda Edición, Grupo Editorial Iberoamericano.
- Gómez C., G., (1995) La pequeña y mediana empresa, en Administrare Hoy, edición Latinoamericana, SICCO, año II, número 18.
- Gordon L.V., (1996) SPV Cuestionario de valores personales. Manual, Publicaciones de Psicología aplicada, serie menor núm. 227. Madrid, Traducido y adaptado por TEA Ediciones, S.A.
- Haller Gilmer B., (1973) Psicología General, Harla Mexico, segunda edición en español
- Hodson, R., Creighton, S etal. Loyalty To Whom?, Work pleace participation and the developement of consent Human Relations. U.S.A., 1994, Vol. 47 Np. 8.
- Kaplan, A.W., Organizaciones sin jerarquías, por Javier Martínez Staines, en EXPANSION octubre 8,1997, vol. XXIX, No. 726.
- Kast, F.E., Rosennzweig, J.E., Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias Mc. Graw-Hill cuarta edición, segunda edición en español
- Keith, D., Newstrom, F. W., (1993) Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, octava edición, tercera edición en español.
- Kras, E.S., (1990) Cultura gerencial México-Estados Unidos, Grupo editorial Iberoamericano, S.A. de C.V.

- Kras, E.S., (1991) La administración mexicana en transición, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Levin, J., (1994) Fundamentos de estadística en la investigación social, Eo. Harla, segunda edición.
- Litterer J. A., (1973) Análisis de las organizaciones, Serie Limusa en Administración, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, 2a. ed.
- Nadelsticher M. A. (1983) Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Mann L., (1997) Elementos de Psicología Social, Mexico Editorial Limusa, decimonovena reimpresion.
- Marín Muñoz M.T. y Puga Murguía C.E. (1999) Disposición al cambio en ejecutivos de alto nivel. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología U.N.A.M. México.
- Mena E. M.A., El oculto currículum de la creatividad en el sistema educativo, Serie Documentos de trabajo no. 10/92, Corporación de Promoción Universitaria. Investigaciones Educativas, CINVESTAV-IPN, mayo 1992.
- Micro y Pequeña Empresa en México, (1995) en Mercado de valores num 11, noviembre.
- Partin J. Jennings., (1997) Perspectivas del desarrollo organizacional, versión en español Luis Alberto Estrada, Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Paz, O. (1959) El Laberinto de la soledad, Méxino Fondo de Cultura Económica- SEP, lecturas Mexicanas no. 27.

- Programa de Capacitación Industrial de Mano de Obra. Informe de Actividades 1988 a 1991. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Ramírez S. (1972) El mexicano, Psicología de sus motivaciones, 8a. edición, Editorial Pax-México, 8a. edición.
- Ramos S., (1992) El perfil del hombre y la cultura en México. México, Colección Austral, Espasa-Calpe Mexicana, S.A. México. Décimo novena edición.
- Reich, B., Adcock C., (1980) Valores, actitudes y cambio de conducta, - Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1980, primera publicación en español.
- Robin, M. D., (1975) Fundamentos y técnicas de medición de actitudes, México, Limusa.
- Robbins P. S. (1987) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Primera edición en español.
- Rodríguez Estrada M., Ramírez Buendía P. (1996) Psicología del mexicano en el trabajo, México, McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V., México, 1a. edición.
- Sagasti, R. F., La política científica y tecnológica en el nuevo entorno de América Latina, en Comercio Exterior, vol. 42, num. 11, México, noviembre de 1992.
- Sampieri R., Collado C. Lucio P.(1991) Metodología de la investigación. Mc. Graw-Hill Interamericana de México. Primera edición.

- Siliceo Aguilar A. (1996) Lideres para el siglo XXI, México Limusa.
- Stepanek, E. J. (1995) Estrategias para acelerar el desarrollo regional de la pequeña industria, en Desarrollo de Pequeñas Empresas. Políticas y Programas, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Limusa Noriega Editores.
- Vokow N., Cómo crear un sistema de información, por en EXPANSION, octubre 8, 1997, vol. XXIX No. 726.
- Wissema J.G. (1994) Dirección de Empresas Descentralizadas, Barcelona, Biblioteca de empresas Folio, Financial times, Ediciones Folio, S.A. Barcelona.

GLOSARIO

Análisis transaccional (A.T.):

Es una técnica que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales através de sus transacciones (ver transacción).

Cambio precipitado:

Modificación súbita que no permite la adaptación inicial del sistema.

Choque Cultural:

Sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un ambiente nuevo y extraño.

Confiabilidad:

Determina la consistencia interna del instrumento, concede exactitud y precisión al procedimiento de evaluación, esto es: mediciones repetidas dan resultados semejantes respecto al mismo sujeto de evaluación. Adopta dos formas: 1. Confiabilidad por cuanto a quien aplica el instrumento, en el sentido de que no debe haber variaciones en los resultados , independientemente de quien lo aplique. 2. Confiabilidad de contenido, el procedimiento elegido debe proporcionar información representativa.

Contrato psicológico:

Define las condiciones de compromiso psicológico con el sistema

D.O.

Abreviatura de Desarrollo Organizacional.

Feedback de datos:

Técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuando más datos cognoscitivos reciba el individuo, tendrá mayor posibilidad de organizar éstos y actuar creativamente. Los datos pueden ser sobre sí mismo o sobre otros.

Intergrupo:

Lo relacionado con los fenómenos, relaciones y dinámica que ocurren entre los miembros de un grupo.

Intragrupo:

Relacionado con los fenómenos, relaciones y dinámica entre dos o más grupos.

Modelo en el DO:

Plan de acción para conseguir modificaciones en una organización.

Papel (Rol):

Patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros.

Percepción del rol:

La manera en que la gente piensa deben actuar en sus propios puestos y como los otros lo harán en los suyos.

Responsabilidad Social:

Reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social y tal influencia se debe considerar y equilibrar de modo apropiado en todas las acciones de la organización.

T-group o laboratorio de sensibilidad:

Método para el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupales.

Transacción:

Significa cualquier forma de comunicación o relación con los demás.

Validez:

Se presenta cuando el procedimiento mide realmente lo que pretende medir. Proporciona el control de la forma en que cumple con su función.

Validez de contenido:

Medida en que el significado de los ítemes así como su estructura corresponden a las variables a medir.

APÉNDICE No.1

PRUEBA PILOTO

OBJETIVO

Este cuestionario tiene la finalidad de recabar información que será utilizada para un estudio que permitirá obtener distintos datos respecto a los talleres mecánicos automotrices.

INSTRUCCIONES

Responda de acuerdo a lo que se le solicita, no es necesario escribir su nombre ni el lugar en donde trabaja.

Gracias por su colaboración

Por favor, proporcione los siguientes datos:		Marque con una X la escolaridad que tiene	
Edad		Primaria	
Puesto que desempeña		Secundaria	
Antigüedad en el puesto		Bachillerato	
Antigüedad en la empresa		Profesional	
		Técnico	

A continuación se le presentan una serie de frases con las cuales usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Lo que usted tiene que hacer es marcar una X en el cuadro que esté más de acuerdo con su opinión, según lo siguiente:

- Totalmente de acuerdo - TA.
- De acuerdo - A.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo - ?
- En desacuerdo - D.
- Totalmente en desacuerdo - TD.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

Hasta donde sea posible, trate de evitar responder la frase "ni de acuerdo ni en desacuerdo"

EJEMPLO:

Es necesario crecer con la empresa preparándose continuamente

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

En este ejemplo, la persona que contestó está en desacuerdo (D) con la afirmación de que es necesario crecer con la empresa preparándose continuamente.

1. Me siento bien haciendo el tipo de trabajo que hago.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

2. Mi trabajo es importante para el cliente y también para la sociedad y el país.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

3. Deseo seguir desarrollándome en mi oficio.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

4. Un empleado necesita una tarea competitiva que lo ponga a prueba.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

5. Prefiero ser sincero con el cliente si no puedo hacer el trabajo que me solicita.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

6. Deseo tener una meta definida hacia donde orientar mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

7. La finalidad de mi trabajo es satisfacer al cliente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

8. Me gustaría visitar un centro de investigación sobre descubrimientos científicos.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

9. Me siento orgulloso por el trabajo que hago.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

10. Deseo hacer más de lo que se espera de mí.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

11. Mi cliente reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

12. Uno tiene que perseguir un problema hasta que se solucione.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

13. Es necesario que la empresa se modernice.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

14. Disfruto de organizar reuniones con mis compañeros de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

15. La cortesía, rapidez y seguridad son tan importantes para el cliente como el servicio mecánico que se les proporciona.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

16. La gente necesita ocupar parte de su tiempo y dinero leyendo libros que eleven su nivel cultural.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

17. La gente admira el oficio al que pertenezco.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

18. Es necesario tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

19. Un cambio es deseable ya que aumenta la relación entre las personas.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

20. Me gusta que la gente se sienta cómoda en mi compañía.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

21. Cualquier cambio provoca sentimientos de inseguridad y temor.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

22. Es necesario que dedique parte de mi tiempo a la lectura de libros o revistas relacionados con mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

23. Hago lo posible por mantener relaciones de cooperación con mis compañeros de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

24. Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

25. Es deseable para cualquier ser humano tener una tarea importante que lo ponga a prueba.

TA.	A.	?	L.	TD.
-----	----	---	----	-----

26. Si no hago sentir satisfecho al cliente, se irá con la competencia.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

27. El oficio que tengo es de los mejores.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

28. Es importante conocer a otras personas y familiarizarse con ellas.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

29. Me complace ayudar a distribuir comida en un paseo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

30. No hay como hacer las cosas con un plan preestablecido.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

31. Busco trabajar en algo difícil.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

32. Para poder cambiar se necesita invertir tiempo y dinero.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

33. Me complace hacer obras de caridad.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

34. Me gusta el ambiente de mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

35. Me agrada esforzarme por cumplir alguna cosa importante.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

36. Me adapto con facilidad a nuevas personas y formas de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

37. Es importante que la empresa se esté transformando continuamente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

38. He encontrado un buen equipo de trabajo en la empresa.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

39. Hay que programar el tiempo con anticipación.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

APÉNDICE No. 2

PRUEBA DE REACTIVOS

PRUEBA DE REACTIVOS

No. de Reactivo	Grupo Alto		Grupo Bajo		Diferencial de valores escalares	Criterio
	Media	Varianza	Media	Varianza		
1	1.8	1.06	3.1	1.39	2.3	Aceptado
2	2.3	1.49	4	1.53	2.97	Aceptado
3	1.7	1.8	4	2.07	3.02	Aceptado
4	2.1	1.74	3.9	1.67	2.90	Aceptado
5	2.3	1.71	3.7	1.92	1.96	Aceptado
6	2.8	2	2.9	2.51	0.7923	Rechazado
7	1.9	1.69	4.3	1.51	3.83	Aceptado
8	2.6	2.54	3.4	2.82	0.817	Rechazado
9	1.3	0.46	4.6	0.53	16.9	Aceptado
10	2.6	1.53	3	1.46	0.5285	Rechazado
11	2.1	1.97	4.1	2.15	5.68	Aceptado
12	2.3	1.47	3.7	1.62	1.73	Aceptado
13	1.8	1.83	3.9	1.79	2.95	Aceptado
14	22	1.92	3.7	2.61	1.898	Aceptado
15	1.06	0.337	4.6	1.07	7	Aceptado
16	1.8	1.66	4.2	1.05	4.4	Aceptado
17	2.2	1.23	4.5	1.05	5.12	Aceptado
18	3.4	2.51	4.8	0.57	1.96	Aceptado
19	2.5	1.51	4.2	0.59	3.55	Aceptado
20	2.5	1.36	4	1.23	2.94	Aceptado
21	1.6	0.97	4.4	0.94	7.67	Aceptado
22	2.3	1.94	3.9	1.63	2.27	Aceptado
23	2.6	2.04	4.6	1.07	3.13	Aceptado
24	1.6	0.44	4	1.53	5.25	Aceptado
25	2.1	1.80	4.7	0.83	4.73	Aceptado
26	2.2	1.54	4.6	1.07	4.6	Aceptado
27	2.1	1.74	4.5	1.4	8.36	Aceptado
28	2.0	5.17	4.1	3.65	1.15	Rechazado
29	1.7	1.18	4.3	0.89	6.3	Aceptado
30	1.7	1.49	4.4	0.64	6	Aceptado
31	1.6	3.15	4.2	0.624	2.91	Aceptado
32	2.1	1.74	3.9	1.63	2.72	Aceptado
33	3.2	2.49	3.8	8.93	0.237	Rechazado
34	1.7	0.71	4.1	0.7	8.7	Aceptado
35	1.6	0.44	4.6	1.98	5.3	Aceptado
36	1.3	1.69	4.6	0.37	6.71	Aceptado
37	1.6	1.04	3.9	1.59	5.43	Aceptado
38	21	1.09	3.9	1.63	3.31	Aceptado
39	1.6	1.97	4	1.46	3.52	Aceptado

Criterio:

$T \geq 1.7081$, se acepta reactivo.

$T < 1.7081$, se rechaza el reactivo.

APÉNDICE No. 3

INSTRUMENTO FINAL

OBJETIVO

Este cuestionario tiene la finalidad de recabar información que será utilizada para un estudio que permitirá obtener distintos datos respecto a los talleres mecánicos automotrices.

INSTRUCCIONES

Responda de acuerdo a lo que se le solicita, no es necesario escribir su nombre ni el lugar en donde trabaja.

Gracias por su colaboración

Por favor, proporcione los siguientes datos:		Marque con una X la escolaridad que tiene	
Edad		Primaria	
Puesto que desempeña		Secundaria	
Antigüedad en el puesto		Bachillerato	
Antigüedad en la empresa		Profesional	
		Técnico	

A continuación se le presentan una serie de frases con las cuales usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Lo que usted tiene que hacer es marcar una X en el cuadro que esté más de acuerdo con su opinión, según lo siguiente:

- Totalmente de acuerdo - TA.
- De acuerdo - A.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo - ?
- En desacuerdo - D.
- Totalmente en desacuerdo - TD.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

Hasta donde sea posible, trate de evitar responder la frase "ni de acuerdo ni en desacuerdo"

EJEMPLO:

Es necesario crecer con la empresa preparándose continuamente

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

En este ejemplo, la persona que contestó está en desacuerdo (D) con la afirmación de que es necesario crecer con la empresa preparándose continuamente.

1. Me siento bien haciendo el tipo de trabajo que hago.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

2. Mi trabajo es importante para el cliente y también para la sociedad y el país.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

3. Deseo seguir desarrollándome en mi oficio.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

4. Un empleado necesita una tarea competitiva que lo ponga a prueba.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

5. Prefiero ser sincero con el cliente si no puedo hacer el trabajo que me solicita.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

6. La finalidad de mi trabajo es satisfacer al cliente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

7. Me siento orgulloso por el trabajo que hago.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

8. Mi cliente reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

9. Uno tiene que perseguir un problema hasta que se solucione.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

10. Es necesario que la empresa se modernice

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

11. Disfruto de organizar reuniones con mis compañeros de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

12. La cortesía, rapidez y seguridad son tan importantes para el cliente como el servicio mecánico que se les proporciona.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

13. Es necesario que la empresa se modernice.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

14. Disfruto de organizar reuniones con mis compañeros de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

15. La cortesía, rapidez y seguridad son tan importantes para el cliente como el servicio mecánico que se les proporciona.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

16. La gente necesita ocupar parte de su tiempo y dinero leyendo libros que eleven su nivel cultural.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

17. La gente admira el oficio al que pertenezco.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

18. Es necesario tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

19. Un cambio es deseable ya que aumenta la relación entre las personas.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

20. Me gusta que la gente se sienta cómoda en mi compañía.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

21. Cualquier cambio provoca sentimientos de inseguridad y temor.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

22. Es necesario que dedique parte de mi tiempo a la lectura de libros o revistas relacionados con mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

23. Hago lo posible por mantener relaciones de cooperación con mis compañeros de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

24. El oficio que tengo es de los mejores.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

25. Me complace ayudar a distribuir comida en un paseo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

26. Hay que hacer las cosas con un plan preestablecido.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

27. Busco trabajar en algo difícil.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

28. Para poder cambiar se necesita invertir tiempo y dinero.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

29. Me gusta el ambiente de mi trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

30. Me agrada esforzarme por cumplir alguna cosa importante.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

31. Me adapto con facilidad a nuevas personas y formas de trabajo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

32. Es importante que la empresa se esté transformando continuamente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

33. He encontrado un buen equipo de trabajo en la empresa.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

34. Hay que programar el tiempo con anticipación.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CÁLCULO DE LA VARIANZA DE CADA AFIRMACIÓN

VARIANZA DE CADA AFIRMACIÓN

No. de Reactivo	Varianza	Suma de la varianza de cada afirmación
1	1.8388	
2	1.0703	
3	1.0690	
4	.9908	
5	1.1685	
6	1.0602	
7	1.0542	
8	1.0772	
9	1.0365	
10	1.0950	
11	1.0000	
12	1.1792	
13	1.0941	
14	.9684	
15	1.1143	
16	1.0500	
17	0.9274	
18	1.2730	
19	1.0566	
20	0.9158	
21	1.262	
22	1.1517	
23	1.0404	
24	1.1697	
25	1.1206	
26	1.1256	
27	1.3031	
28	1.1451	
29	1.1180	
30	1.3732	
31	1.0965	
32	1.2236	
33	1.2451	
34	1.0997	38.5132

APÉNDICE No. 5

**CÁLCULO DE LA VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE
CADA SUJETO**

VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE CADA SUJETO

No. de Sujeto	Puntuación Total	$(X-\bar{X})^2$
1	99	1105.56
2	104	798.06
3	103	855.56
4	95	1387.56
5	89	1870.56
6	115	297.56
7	118	203.06
8	107	637.56
9	102	915.06
10	105	742.56
11	44	7788.06
12	155	517.56
13	64	4658.06
14	132	0.0625
15	122	105.06
16	140	60.06
17	132	0.0625
18	146	189.06
19	136	14.06
20	150	315.06
21	137	22.56
22	133	.5625
23	148	248.06
24	148	248.06
25	112	410.06
26	150	313.06
27	132	0.0625
28	159	715.56
29	150	315.06
30	146	189.06
31	140	60.06
32	133	.5625
33	113	370.56
34	132	0.0625
35	118	203.06
36	164	1008.06
37	152	390.06
38	135	7.56
39	132	0.06251
40	139	45.56
41	152	390.06
42	155	517.56
43	150	315.06
44	147	217.56
45	151	351.56
46	138	33.06
47	152	390.06
48	123	85.56
49	153	430.56
50	148	248.06

No. de Sujeto	Puntuación Total	$(X-\bar{X})^2$
51	153	430.56
52	137	22.56
53	123	85.56
54	152	390.06
55	149	280.56
56	154	473.06
57	138	33.06
58	137	22.56
59	144	138.06
60	137	22.56
61	134	3.06
62	150	315.06
63	151	351.56
64	158	663.06
65	156	564.06
66	150	315.06
67	152	390.06
68	150	315.06
69	142	95.06
70	136	14.06
71	142	95.06
72	132	0.0625
73	137	22.56
74	149	280.56
75	146	189.06
76	133	0.5625
77	136	14.06
78	111	451.56
79	111	451.56
80	111	451.56
81	142	95.06
82	84	2328.06
83	79	2835.56
84	123	85.56
85	82	2525.06
86	112	410.06
87	141	76.56
88	145	162.56
89	145	162.56
90	109	540.56
91	134	3.06
92	140	60.06
93	152	390.00
Sumatorias	12299	46516.96
Media	132.25	
Varianza		215.6779

APÉNDICE No.6

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2} \right) \quad (2)$$

donde:

α = Coeficiente de Cronbach,

K = número de reactivos,

S_i^2 = la varianza de cada afirmación

S^2 = la varianza de la suma de los K ítems,

Σ = sumatoria

Sustituyendo en (2):

$$\alpha = \frac{34}{34 - 1} \left(1 - \frac{38.5132}{500.182} \right)$$

$$\alpha = 34 \quad 1 - 0.07699$$

$$\alpha = 1.0303 (1 - 0.92300)$$

$$\alpha = 0.9509$$

Criterio: Coeficiente de confiabilidad: $\alpha > 0.75$

APÉNDICE No. 7

CÁLCULO DE RANGOS PERCENTILARES

RANGOS PERCENTILARES

Puntuación Total	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
34	0	0
35	0	0
36	0	0
37	0	0
38	0	0
39	0	0
40	0	0
41	0	0
42	0	0
43	0	0
44	1	1
45	0	1
46	0	1
47	0	1
48	0	1
49	0	1
50	0	1
51	0	1
52	0	1
53	0	1
54	0	1
55	0	1
56	0	1
57	0	1
58	0	1
59	0	1
60	0	1
61	0	1
62	0	1
63	0	1
64	1	2
65	0	2
66	0	2
67	0	2
68	0	2
69	0	2
70	0	2
71	0	2
72	0	2
73	0	2
74	0	2
75	0	2
76	0	2
77	0	2
78	0	2
79	1	3
80	0	3
81	0	3
82	1	4
83	0	4
84	1	5
85	0	5

P₁

P₅

Puntuación Total	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
86	0	5
87	0	5
88	0	5
89	1	6
90	0	6
91	0	6
92	0	6
93	0	6
94	0	6
95	1	7
96	0	7
97	0	7
98	0	7
99	1	8
100	0	8
101	0	8
102	1	10
103	1	11
104	1	12
105	1	12
106	0	12
107	1	13
108	0	13
109	1	14
110	0	14
111	3	17
112	2	19
113	1	20
114	0	20
115	1	21
116	0	21
117	0	21
118	2	23
119	0	23
120	0	23
121	0	23
122	1	24
123	3	27
124	0	27
125	0	27
126	0	27
127	0	27
128	0	27
129	0	27
130	0	27
131	0	27
132	6	33
133	3	36
134	2	38
135	1	39
136	3	42
137	5	47

P₁₀

P₂₅

Puntuación Total	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
138	2	49
139	1	50
140	3	53
141	1	54
142	3	57
143	0	57
144	1	58
145	2	60
146	3	63
147	1	64
148	3	67
149	2	69
150	7	76
151	2	78
152	6	84
153	2	86
154	1	87
155	2	89
156	1	90
157	0	90
158	1	91
159	1	92
160	0	92
161	0	92
162	0	92
163	0	92
164	1	93
165	0	93
166	0	93
167	0	93
168	0	93
169	0	93
170	0	93

P50

P75

P90

P99

Percentil

$N/100 =$

$93/100 = .93$

$P_5 = 4.65$

$P_{10} = 9.3$

$P_{25} = 23.25$

$P_{50} = 46.5$

$P_{75} = 69.75$

$P_{90} = 83.7$

$P_{99} = 92.07$

APÉNDICE No. 8

**VARIABLES DEMOGRAFICAS
(ESTADISTICA DESCRIPTIVA)**

VARIABLE: Edad

Edad (años)	No.	%
16 - 26	22	23.65
26 - 35	45	48.38
36 - 45	21	22.58
46 - 55	5	5.37
Total	93	100

VARIABLE: Escolaridad

Escolaridad	No.	%
Primaria	13	13.97
Secundaria	33	35.48
Bachillerato	13	13.97
Técnico	26	27.95
Profesional	8	8.60
Total	93	100

VARIABLE: Puesto desempeñado

Puesto	No.	%
Mecánico (propietario)	20	21.50
Mecánico	41	44.08
Ayudante de mecánico	22	23.65
Electricista	9	9.67
Mantenimiento	1	1.07
Total	93	100

VARIABLE: Antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto (años)	No.	%
5 - 10	24	25.80
11 - 20	38	48.86
21 - 30	21	22.58
31 - 40	10	10.75
Total	93	100

VARIABLE: Antigüedad en la empresa

Antigüedad en la empresa (años)	No.	%
5 - 10	24	25.80
11 - 20	38	48.86
21 - 30	21	22.58
31 - 40	10	10.75
Total	93	100

APÉNDICE No. 9

CÁLCULO DE J_i^2

VARIABLE: EDAD

TABLA DE VALORES

Edad (años)	No.	%
16 - 26	22	23.65
26 - 35	45	48.38
36 - 45	21	22.58
46 - 55	5	5.37
Total	93	100

Cruzamiento de variables

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16 - 26	2	9	8	3	0	22
26 - 35	1	5	13	23	3	45
36 - 45	2	2	6	8	3	21
46 - 55	0	2	0	0	3	5
Total	5	18	27	34	9	93

Tabla de valores reales (sumando 5 puntos a cada valor)

TABLA DE VALORES REALES

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16 - 26	7	14	13	8	5	47
26 - 35	6	10	18	28	8	70
36 - 45	7	7	11	13	8	46
46 - 55	5	7	5	5	8	30
Total	25	38	47	54	29	193

Cálculo del valor esperado (Total marginal de renglón)(total marginal de columna)/total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
16 - 26	$(47 \cdot 25) / 193$	$(47 \cdot 38) / 193$	$(47 \cdot 47) / 193$	$(47 \cdot 54) / 193$	$(47 \cdot 29) / 193$
26 - 35	$(70 \cdot 25) / 193$	$(70 \cdot 38) / 193$	$(70 \cdot 47) / 193$	$(70 \cdot 54) / 193$	$(70 \cdot 29) / 193$
36 - 45	$(46 \cdot 25) / 193$	$(46 \cdot 38) / 193$	$(46 \cdot 47) / 193$	$(46 \cdot 54) / 193$	$(46 \cdot 29) / 193$
46 - 55	$(30 \cdot 25) / 193$	$(30 \cdot 38) / 193$	$(30 \cdot 47) / 193$	$(30 \cdot 54) / 193$	$(30 \cdot 30) / 193$

TABLA DE VALOR ESPERADO

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16 - 26	6.08	9.25	11.44	13.15	7.06	46.98
26 - 35	9.06	13.78	17.04	19.58	10.51	69.97
36 - 45	5.95	9.05	11.20	12.87	6.91	45.98
46 - 55	3.88	5.90	7.30	8.39	4.50	29.97
Total	24.97	37.98	46.98	53.99	29.52	192.77

Cálculo de X^2 : $\Sigma(\text{valor real}-\text{valor esperado})^2/\text{valor esperado}$

CALCULO DE X^2

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16 - 26	0.139	2.439	1.560	2.016	0.601	6.755
26 - 35	1.033	1.036	0.054	3.620	0.599	6.342
36 - 45	0.185	0.464	0.003	0.001	0.171	0.824
46 - 55	0.323	0.205	0.724	1.369	2.721	5.341
Total	1.68	4.14	2.34	7.00	4.091	19.262

VARIABLE: ESCOLARIDAD

Escolaridad	No.	%
Primaria	13	13.97
Secundaria	33	35.48
Bachillerato	13	13.97
Técnico	26	27.95
Profesional	8	8.60
Total	93	100

Cruzamiento de variables

TABLA DE VALORES

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria	2	4	6	1	0	13
Secundaria	1	8	8	10	6	33
Bachillerato	1	2	6	3	1	13
Técnico	1	2	4	18	1	26
Profesional	0	2	3	2	1	8
Total	5	18	27	34	9	93

Elaboración de tabla de valores reales (sumando 5 puntos a cada valor)

TABLA DE VALORES REALES

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria	7	9	11	6	5	38
Secundaria	6	13	13	15	11	58
Bachillerato	6	7	11	8	6	38
Técnico	6	7	9	23	6	51
Profesional	5	7	8	7	6	33
Total	30	43	52	59	34	218

Cálculo del valor esperado (Total marginal de renglón)(total marginal de columna)/total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria	(38*30)/218	(38*43)/218	(38*52)/218	(38*59)/218	(38*34)/218	39.64
Secundaria	(58*30)/218	(58*43)/218	(58*52)/218	(58*59)/218	(58*34)/218	56.22
Bachillerato	(38*30)/218	(38*43)/218	(38*52)/218	(38*59)/218	(38*34)/218	37.97
Técnico	(51*30)/218	(51*43)/218	(51*52)/218	(51*59)/218	(51*34)/218	50.97
Profesional	(33*30)/218	(33*43)/218	(33*52)/218	(33*59)/218	(33*34)/218	33.34
Total	29.98	44.56	51.98	57.13	33.97	217.89

Cálculo de X^2 : $\sum(\text{valor real}-\text{valor esperado})^2/\text{valor esperado}$

TABLA DE CALCULO DE X^2

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria	0.606	0.000	0.415	1.781	0.142	2.9443
Secundaria	0.491	0.212	0.049	0.098	0.424	1.274
Bachillerato	0.116	0.032	0.415	0.505	0.001	1.069
Técnico	0.145	0.925	0.821	6.133	0.478	8.502
Profesional	0.046	0.384	.002	.417	0.143	0.994
Total	1.404	1.553	1.702	8.938	1.188	14.781

VARIABLE: PUESTO DESEMPEÑADO

Puesto	No.	%
Mecánico (propietario)	20	21.50
Mecánico	41	44.08
Ayudante de mecánico	22	23.65
Electricista	9	9.67
Mantenimiento	1	1.07
Total	93	100

Cruzamiento de variables

TABLA DE VALORES

Puesto	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)	Total
Mecánico (propietario)	2	2	2	12	2	20
Mecánico	1	8	15	13	4	41
Ayudante de mecánico	2	6	7	6	1	22
Electricista	0	2	3	3	1	9
Mantenimiento	0	0	0	0	1	1
Total	5	18	27	34	9	93

Tabla de valores reales (sumando 5 puntos a cada valor)

TABLA DE VALORES REALES

Puesto	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)	Total
Mecánico (propietario)	7	7	7	17	7	45
Mecánico	6	13	20	18	9	66
Ayudante de mecánico	7	11	12	11	6	47
Electricista	5	7	8	8	6	34
Mantenimiento	5	5	5	5	6	26
Total	30	43	52	59	34	218

Tabla de valore esperado $\Sigma(\text{Total marginal de renglón})(\text{total marginal de columna})/\text{total de sujetos}$

TABLA DE VALOR ESPERADO

Puesto	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)
Mecánico (propietario)	(45*30)/218	(45*43)/218	(45*52)/218	(45*59)/218	(45*34)/218
Mecánico	(66*30)/218	(66*43)/218	(66*52)/218	(66*59)/218	(66*34)/218
Ayudante de mecánico	(47*30)/218	(47*43)/218	(47*52)/218	(47*59)/218	(47*34)/218
Electricista	(34*30)/218	(34*43)/218	(34*52)/218	(34*59)/218	(34*34)/218
Mantenimiento	(26*30)/218	(26*43)/218	(26*52)/218	(26*59)/218	(26*34)/218

TABLA DE VALOR ESPERADO

Puesto	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)	Total
Mecánico (propietario)	6.19	8.87	10.73	12.17	7.01	44.97
Mecánico	9.08	13.01	15.74	17.86	10.29	65.98
Ayudante de mecánico	6.46	9.27	11.21	12.72	7.33	46.99
Electricista	4.67	6.70	8.11	9.20	5.30	33.98
Mantenimiento	3.57	5.12	6.20	7.03	4.05	25.97
Total	29.97	42.97	51.99	58.98	33.98	218

Cálculo de $X^2 = \Sigma (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$

CÁLCULO DE X^2

Puesto	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)	Total
Mecánico (propietario)	0.106	0.394	1.296	1.916	0.000	3.712
Mecánico	1.044	0.000	1.152	0.001	0.161	2.357
Ayudante de mecánico	0.045	0.322	0.055	0.232	0.241	0.895
Electricista	0.023	0.013	0.001	0.156	0.092	0.285
Mantenimiento	0.057	0.002	0.232	0.001	0.938	1.815
Total	1.275	0.731	3.231	0.232	1.432	9.064

VARIABLE: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

Antigüedad en el puesto (años)	No.	%
5 - 10	26	27.95
11 - 20	40	43.01
21 - 30	21	22.58
31 - 40	6	6.45
Total	93	100

Cruzamiento de variables

TABLA DE VALORES

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	2	8	6	8	2	26
11 - 20	1	8	14	13	4	40
21 - 30	1	1	6	11	2	21
31 - 40	1	1	1	2	1	6
Total	5	18	47	54	29	193

Tabla de valores reales (sumando 5 puntos a cada valor)

TABLA DE VALORES REALES

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	7	13	11	13	7	51
11 - 20	6	13	19	18	9	65
21 - 30	6	6	11	16	7	46
31 - 40	6	6	6	7	6	31
Total	25	38	47	54	29	193

Cálculo del valor esperado (Total marginal de renglón)(total marginal de columna)²/total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (TA)	5 (TA)
5 - 10	(51*25)/193	(51*38)/193	(51*47)/193	(51*54)/193	(51*29)/193
11 - 20	(65*25)/193	(65*38)/193	(65*47)/193	(65*54)/193	(65*29)/193
21 - 30	(46*25)/193	(46*38)/193	(46*47)/193	(46*54)/193	(46*29)/193
31 - 40	(31*25)/193	(31*38)/193	(31*47)/193	(31*54)/193	(31*29)/193

TABLA DE VALOR ESPERADO

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	6.60	10.04	12.41	7.66	14.26	50.97
11 - 20	8.41	12.79	15.82	9.76	18.18	64.96
21 - 30	5.95	9.05	11.20	6.91	12.87	45.98
31 - 40	4.01	6.10	7.54	4.65	8.67	30.97
Total	24.97	37.88	46.97	28.98	53.98	193

Cálculo de $X^2 = \sum (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$

CALCULO DE X^2

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	0.024	0.872	0.160	0.056	0.111	1.223
11 - 20	0.690	0.003	0.639	0.059	0.001	1.392
21 - 30	0.000	1.027	0.003	0.061	0.761	1.792
31 - 40	0.987	0.001	0.314	0.391	0.321	2.014
Total	1.701	1.903	1.116	0.507	0.507	6.421

VARIABLE: ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Antigüedad en la empresa (años)	No.	%
5 - 10	24	25.80
11 - 20	38	48.86
21 - 30	21	22.58
31 - 40	10	10.75
Total	93	100

Cruzamiento de variables

TABLA DE VALORES REALES

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	2	7	8	7	0	24
11 - 20	1	4	12	14	7	38
21 - 30	1	5	5	8	1	21
31 - 40	1	2	2	3	1	10
Total	5	18	27	34	9	93

Tabla de valores reales (sumando 5 puntos a cada valor)

TABLA DE VALORES REALES

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	7	12	11	13	6	49
11 - 20	6	10	16	19	12	63
21 - 30	6	9	11	15	5	46
31 - 40	6	7	9	7	6	35
Total	25	38	47	54	29	193

Tabla de valor esperado $\Sigma(\text{Total marginal de renglón})(\text{total marginal de columna})/\text{total de sujetos}$

TABLA DE VALOR ESPERADO

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
5 - 10	$(49 \cdot 25) / 193$	$(49 \cdot 38) / 193$	$(49 \cdot 47) / 193$	$(49 \cdot 54) / 193$	$(49 \cdot 29) / 193$
11 - 20	$(63 \cdot 25) / 193$	$(63 \cdot 38) / 193$	$(63 \cdot 47) / 193$	$(63 \cdot 54) / 193$	$(63 \cdot 29) / 193$
21 - 30	$(46 \cdot 25) / 193$	$(46 \cdot 38) / 193$	$(46 \cdot 47) / 193$	$(46 \cdot 54) / 193$	$(46 \cdot 29) / 193$
31 - 40	$(35 \cdot 25) / 193$	$(35 \cdot 38) / 193$	$(35 \cdot 47) / 193$	$(35 \cdot 54) / 193$	$(35 \cdot 29) / 193$

TABLA DE VALOR ESPERADO

	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
	6.34	9.64	11.93	13.70	7.36	48.98
	8.16	12.40	15.34	17.62	9.46	62.98
	5.95	9.05	11.20	12.87	6.91	45.98
	4.53	6.89	8.52	9.79	5.25	34.99
	24.98	37.98	46.99	53.98	28.98	193

Cálculo de $X^2 = \Sigma (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$

CALCULO DE X^2

Antigüedad	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
5 - 10	0.068	0.577	0.722	0.035	0.251	1.003
11 - 20	0.571	0.464	0.028	0.108	0.681	1.852
21 - 30	0.000	0.000	0.003	0.352	0.527	0.882
31 - 40	0.477	0.000	0.027	0.795	0.107	1.406
Total	1.116	1.041	0.13	1.29	1.566	5.143

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE PEARSON

LOGRO DE OBJETIVOS – CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo				Sumatorias
	9	15	26	34	
X	400	391	337	365	1492
X ²	160000	152881	113569	133225	1759672
Y	12299	12299	12299	12299	49196
Y ²	151265401	151265401	151265401	151265401	605061604
XY	4919600	4808909	4144763	4489135	18362407

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \text{SQR}((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2))}{\text{SQR}((NSY^2 - (SY^2)))}$$

$$r = 0.554$$

CAMBIO – CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo							Sumatorias
	10	16	18	21	28	31	32	
X	395	379	346	322	343	368	326	2479
X ²	156025	143641	119716	1036684	117649	135424	106276	774615
Y	12299	12299	12299	12299	12299	12299	12299	86093
Y ²	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	1058857807
XY	4858105	4661321	4255454	3960278	42118557	4526032	4009474	3089221

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \text{SQR}((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2))}{\text{SQR}((NSY^2 - (SY^2)))}$$

$$r = 0.866$$

RELACIONES INTERPERSONALES – CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable	No. de Reactivo				
	11	17	20	25	Sumatorias
X	363	367	313	314	1357
X ²	131769	134689	97969	98596	463023
Y	12299	12299	12299	12299	49196
Y ²	151265401	151265401	151265401	151265401	605061604
XY	446453	4513733	3849587	3861886	12671659

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.996}$$

SUPERACION TECNICA – CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo		
	13	19	Sumatorias
X	386	376	762
X ²	148996	141376	290372
Y	12299	12299	24598
Y ²	151265401	151265401	302530802
XY	4747414	4624424	9371838

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.618}$$

AFILIACION AL TRABAJO - CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo						Sumatorias
	3	7	14	24	33	33	
X	397	393	355	353	344	344	1842
X ²	157609	154449	126025	124609	118336	118336	681028
Y	12299	12299	12299	12299	12299	12299	61495
Y ²	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	756327005
XY	4882703	4833507	4366145	4341547	4230856	4230856	226544758

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.578}$$

USO DE LAS PROPIAS CAPACIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS - CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo					Sumatorias
	4	22	27	30	30	
X	364	367	310	312	312	1353
X ²	132496	134689	96100	97344	97344	460629
Y	12299	12299	12299	12299	12299	49196
Y ²	151265401	151265401	151265401	151265401	151265401	605061604
XY	4476836	4513733	3812690	3837288	3837288	16640547

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.502}$$

SATISFACCION EN EL TRABAJO - CULTURA

Variables	No. de Reactivo			Sumatorias
	1	8	29	
X	400	355	351	1106
X ²	160000	126025	123201	409226
Y	12299	12299	12299	36897
Y ²	151126540.1	15126540.1	1516540.1	453796203
XY	4919600	4366145	4316949	13602694

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.821}$$

SERVICIO - CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	No. de Reactivo					Sumatorias
	2	5	6	12	23	
X	388	371	392	376	366	1893
X ²	150544	137641	153664	141376	133956	717181
Y	12299	137641	12299	12299	12299	61495
Y ²	15126540.1	15126540.1	15126540.1	15126540.1	15126540.1	756327005
XY	4772012	4562929	4821208	4624424	4501434	23282007

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2)) - (SY^2)) (NSY^2 - (SY^2))}}{r = 0.804}$$