



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES



**"IMPLANTACION DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. DIRIGIDO AL PERSONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA (METAL - MECANICA) DE LA CIUDAD DE MEXICO".**

REGISTRO PROFESIONALES

2001

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**JOSE LUIS FERNANDEZ AGUIRRE**

ASESOR: M.A. PEDRO MARQUEZ FERNANDEZ.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS

"Implantación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Aplicado al Personal  
de una Empresa Manufacturera (Metal-Mecánica) de la Ciudad de México".

que presenta el pasante: José Luis Fernández Aguirre  
con número de cuenta: 8605117-8 para obtener el título de  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Febrero del 2001.

PRESIDENTE	L.C. Ma. Esther Monroy Balda	
VOCAL	M.A. Daniel Herrera García	
SECRETARIO	M.A. Pedro Márquez Fernández	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Teresita Hernández Martínez	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Lucero Romero Cárdenas	

## **AGRADECIMIENTO.**

Gracias, a mis Padres y a toda mi familia por el apoyo que me han brindado durante todo este tiempo, a mi asesor de tesis por su ayuda inapreciable para la elaboración de este documento

## ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo I (Marco Teórico General)</b>	
1. Consideraciones generales del Desarrollo Organizacional	1
2. Aportaciones al Desarrollo Organizacional según Wendell L. French	4
3. El Desarrollo Organizacional según Warren G. Bennis	13
4. Desarrollo Organizacional según Fernando Achilles de Faria Mello	22
5. Nuevas aportaciones al modelo del Desarrollo Organizacional	29
6. Principales modelos de Desarrollo Organizacional	31
7. Técnicas de Intervención	35
8. Relación de técnicas de intervención	50
9. Conclusiones de Desarrollo Organizacional	57
<b>Capítulo II (Marco Referencial)</b>	
1. La empresa Elementos Mecánicos en la actualidad	59
2. Análisis estratégico a partir del Modelo (F.O.D.A.)	61
<b>Capítulo III (Metodología de la Investigación)</b>	
1. Importancia de la investigación	64
2. Planteamiento de la Investigación	65
3. Objetivos	66
4. Variables	67
5. Hipótesis	69
6. Instrumento de medición	70
7. Población objetivo	73

8. Procedimiento muestral	73
9. Prueba piloto	75
10. Validez y confiabilidad	75
11. Prueba de campo	76
12. Tabulación	77
13. Análisis estadístico	77
Capítulo IV (Interpretación y Análisis)	
1. Estadística descriptiva	78
Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones)	
1. Análisis de los hechos	83
Capítulo VI (Propuestas)	
1. Proyectos sugeridos.	88
Bibliografía	
Apéndices	
a) Gráficas	
b) Corridas estadísticas	

## Introducción.

El desglose de la investigación lo conforman seis capítulos, dentro de los cuales el objetivo es implantar un modelo de Desarrollo Organizacional dirigido a todo el personal que labora en una empresa manufacturera "Etal. S.A. de C.V." en la Ciudad de México, D.F. Además se propone facilitar las actividades y las tareas cotidianas, con el fin del que el personal pueda decidir y actuar de manera independiente y responsable, como primera etapa se debe realizar un diagnóstico para conocer la calidad de vida en el trabajo, con el propósito de que en un futuro se modifiquen las actitudes personales y de equipo, que redunden en beneficios de la empresa y del personal que integra la empresa.

Capítulo I. Se citan las corrientes más representativas de la Ciencia de la Administración que aportaron fundamentos básicos, para analizar el Desarrollo Organizacional, para ello se abordan las diferentes propuestas de los autores más destacados en la materia; entre los que encontramos a Frederick Taylor, Elton Mayo, Max Weber, Etzioni Amitai, Skinner, Wendell, L. French, Beckhard, Richard, Bennis, Kurt Lewin, Chrs Argyris, Kurt Lewin, Blake y Mounon, Lawrence y Lorsch, , Achilles Faria de Mello, Rafael Guizar Montufar.

Capítulo II. Se menciona el desarrollo de la empresa a través de los años, su posición actual y se citan las principales características de la empresa "Etal, S.A. de C.V." a través de la aplicación del Modelo estratégico de (F.O.D.A ).

Capítulo III. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Donde se establece y descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la siguiente manera: Importancia de la investigación, Planteamiento del problema, Objetivos, Variables, Hipótesis, Instrumento de medición, Población Objetivo, Procedimiento muestral, Prueba Piloto, Validez y Confiabilidad, Prueba de campo, Tabulación y Análisis Estadístico.

Capítulo IV. Se describe lo relacionado al análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se analizan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario, el análisis de resultados se efectuó con el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 8.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas.

Capítulo V. Se establecen en forma general las conclusiones y recomendaciones Observadas en el desarrollo de la investigación.

Capítulo VI Se propone un Modelo de Desarrollo Organizacional con líneas de acción muy precisas cuyo objetivo es su implantación gradual, que coadyuve a la empresa a mejorar la calidad de vida en el trabajo

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que aquellas personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro del Desarrollo organizacional

Se citan dos anexos (A y B) en la presente investigación. En el anexo "A" se muestran las gráficas que dan resultado a nuestra investigación y el anexo "B" se encuentra la relación entre las variables.

## Capítulo I (Marco Teórico General)

## 1. Consideraciones generales del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (D.O) surgió en gran parte de las ciencias de la conducta aplicadas y tiene cuatro raíces principales: La invención del grupo -T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento de laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock<sup>1</sup>.

Las figuras claves interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militar, teoría semántica general, trabajo social, teoría de sistemas, matemáticas y física, filosofía, psicodrama, terapia centrada en el cliente, metodología de las encuestas, investigación-acción y experimental, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, teoría general de la administración y administración de conferencias numerosas.

El contexto para la aplicación de los enfoques del D.O. ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del D.O. Se está presentando atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación de D.O. incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir a todo el sistema en un conjunto.

La historia del D.O. Es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se apoyan en la investigación y en los descubrimientos del pasado y en la utilidad de algunos hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo bajo una terminología diferente, en la actualidad se están ampliando, e incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

### ORÍGENES DEL D.O.

El movimiento del D.O. surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En el sentido estricto, el D.O. es un *desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático*

---

<sup>1</sup> Rice, A.K. The Enterprise and its Environments, Londres, Tavistock, 1963. Katz E. Rosenzweig E. James Organization & Management, A Systems Approach, Nueva York, McGraw Hill, 1970

Los orígenes del D.O. pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores a saber:

1. **La Teoría Clásica** propuesta por Taylor (escuela de administración científica) y por Fayol (escuela anatomista o fisiologista), *separadamente dio énfasis a la organización formal y a la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial)*. La organización científica del trabajo esta sustentada en un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atómico y simplista (hombre económico, como un apéndice de la máquina). La eficiencia fue el objetivo básico perseguido por este enfoque. Esa teoría se mostró incompleta y parcializada<sup>2</sup>.

2. **La Teoría de las Relaciones Humanas** propuesta inicialmente por Mayo a partir de la experiencia de Hawthorne y de los trabajos de Lewin, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Dio énfasis al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo sustituye la autoridad jerárquica formal<sup>3</sup>.

3. **La Teoría de la Burocracia**. Pretendió dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas cualquiera que fuera su ramo de actividad<sup>4</sup>.

4. **La Teoría Estructuralista**. Representó después un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Los estructuralistas conciben la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones<sup>5</sup>.

5. **La Teoría del Comportamiento**. Surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas resultando un enfoque predominante sociológico y motivacional<sup>6</sup>.

La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones

---

<sup>2</sup> Maccoby, M. Managers Must Unlearn the Psychology of control, Research Technology Management, Enero-Febrero de 1993. Páginas 49-51

<sup>3</sup> Greenwood, R., G. Hawthorne a Half Century Later: a Relay Assembly Participants Remember, Journal of Management, Otoño-invierno 1983 pags 217-231

<sup>4</sup> Weber, Max The Theory of Social and Economic Organization, New York, Oxford University Press 1947 Pags 242-248.

<sup>5</sup> Etzioni, Amitai Two approaches to organization analysis: a critique and a suggestion, en Administrative Science Quarterly, número 5 1960. Pags 257-258

<sup>6</sup> Rosenzweig, R Mark & Porter w.Lyman Annual review of Psychology, Volumen 35, 184 Palo Alto California

### **Tópicos del Desarrollo Organizacional.**

- Concepción del hombre como esencialmente bueno.
- Consideración de los individuos como seres humanos, sobre todo.
- Visión del hombre como un ser en proceso y en crecimiento.
- Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales.
- Visión del individuo como una persona integral.
- Posibilidad amplia de expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos.
- Adaptación de un comportamiento auténtico.
- Uso del estatus para el alcance de los objetivos relevantes de la organización.
- Confianza en las personas.
- Deseo y aceptación de riesgos.
- Concepción de que el proceso de elaboración de un plan de trabajo es esencial para el cumplimiento efectivo de una tarea.
- Énfasis primaria en la colaboración entre las personas.

## 2. Aportaciones al Desarrollo Organizacional según Wendell L. French.

### Definiciones de D.O.

Wendell, examina varias definiciones y la suya. Menciona que una buena forma de adquirir una comprensión de los que es el D.O. es ver la forma en la cual varios autores han descrito esta campo a lo largo de los años. No existe una sola definición aceptada del D.O., pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características.

El D.O. Es un esfuerzo 1) Planificado, 2) De toda la organización, y 3) Controlado desde el nivel más alto, para 4) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) Intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. Beckhard (1969).

El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo Bennis, (1969).

Bennis califica al D.O. tanto como una respuesta al cambio como una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización - todo ello dirigido a lograr que la organización sea más capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente. Su definición es tan pertinente hoy en día como lo era cuando la escribió por primera vez.

El D.O. un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos. Schmuck y Miles, (1971).

Schmuck y Miles señalan un aspecto importante hacia el proceso del D.O. con las palabras " métodos reflexivos y auto-analíticos". En el D.O, los miembros de la organización critican de modo sistemático la forma en la cual se están desempeñando, con el fin de aprender a hacerlo mejor.

El D.O. es un proceso de cambio planificado - cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen. Burke y Hornstein (1972)

La idea de Burke y Hornstein de "legitimar " un " examen de los procesos sociales", aborda el mismo aspecto de que el individuo se vuelva más auto-analítico.

El D.O. sus metas son 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y 3) Desarrollar la capacidad de la organización para renovarse por sí misma Beer (1980).

La definición de Beer es la única que menciona el " desarrollo de la capacidad de la organización de renovarse por sí misma ".

El D.O. es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un "proceso para mejorar los procesos" - eso es lo que básicamente ha tratado de ser el D.O. desde hace 25 años. Vaill (1989).

Vaill describe al D.O. como "proceso para mejorar los procesos"- observación sutil y exacta.

El D.O. es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado de 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)

Porras y Robertson sugieren que el D.O. es un " paquete " de teorías, valores, estrategias y técnicas. Este paquete es lo que le da al D.O. su carácter distintivo, en comparación con otras estrategias para el mejoramiento.

El D.O: es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al esfuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización Cumming y Worley, (1993).

Cumming y Worley sugieren ordenar bien los componentes (desarrollo planificado) y mantenerlos así (refuerzo).

Estas definiciones contienen una gran cantidad de superposiciones (lo que es muy alentador), y varios discernimientos únicos (lo que resulta muy esclarecedor). Todos los autores convienen en que el D.O. es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De la misma manera, convienen en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del D.O son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Colectivamente, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del D.O. No existe una

definición establecida del D.O, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se deberían excluir. Pero éstas no son limitaciones serias, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando, y a que hay un núcleo central de comprensión acerca del campo.

Según Wendell el D.O es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor- facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación- acción. Esta es una definición muy prolija pero incluye un número de componentes que consideramos esenciales.

Por esfuerzo a largo plazo nos referimos a que el cambio y Desarrollo Organizacional llevan tiempo.

La frase guiado y apoyado por la alta gerencia manifiesta un imperativo virtual: la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio. El cambio de la organización es un asunto difícil y serio; incluye sufrimientos y reveses, así como éxitos. La alta gerencia debe iniciar el "camino " de mejoramiento y comprometerse que llegue a su fin. Casi todos los programas de D.O. que fracasan lo hacen porque la alta gerencia es ambivalente, se olvidó de su compromiso, o se distrajo con otras obligaciones.

Por procesos de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes y de lo que la organización sus miembros pueden esperar unos de otros. Tener una visión significa crear una imagen del futuro deseado, que incluya los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad.

Por procesos de delegación de autoridad (Empowerment), nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización. Por delegación de autoridad nos referimos a involucrar a grandes números de personas para que ayuden a crear la visión del mañana, desarrollar las estrategias para llegar allí y hacer que eso suceda. Para que la delegación de la autoridad se convierta en un hecho, se debe incorporar en la trama misma de la organización - en su estrategia, estructura, procesos y cultura.

Por procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interactuar, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.

Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Por administración constante y de colaboración de la cultura de la organización queremos decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración - una amplia participación en la creación y la administración de una cultura que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo. La administración en colaboración de la cultura significa que todos, no solo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione, igual que los procesos de visión, delegación de la autoridad, aprendizaje y resolución de problemas son oportunidades para colaborar en el D.O., también lo es la administración de la cultura.

Al incluir la cultura en una forma tan prominente en esta definición afirmamos nuestra creencia de que la cultura es el fundamento más sólido de la conducta de la organización. Hay una influencia recíproca entre la cultura, estrategia, estructura y los procesos; cada uno es importante y cada uno incluye en los demás.

Por equipos de trabajos naturales y otras configuraciones de equipos reconocemos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Se cree que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones. Cuando los equipos funcionan bien, los individuos y la organización total funcionan bien. La cultura del equipo se puede administrar en forma colectiva para asegurar la colectividad.

Los equipos de trabajo naturales que se componen de superiores y subordinados, con un trabajo específico que deben desempeñar, son la forma de equipo que más prevalece en las organizaciones. La creación de equipos y la aclaración de su papel y sus metas son actividades comunes en los programas de D.O. orientados hacia los equipos de trabajo naturales. Pero en la actualidad, en muchas organizaciones, los equipos de trabajo naturales no tienen un jefe en el sentido tradicional- los equipos se administran solos. Estos equipos son autodirigidos o semi-autónomos asumen la responsabilidad total de la planificación y la ejecución de las asignaciones de trabajo. Además de la formación de equipos y de la aclaración de su papel y sus metas, es necesario capacitar a los miembros en aptitudes adicionales como planificación, control de calidad y uso de la información de la gerencia. Con el tiempo. Las evaluaciones

del desempeño, la contratación, los despidos y la capacitación se convierten en tareas controladas por los equipos autodirigidos. Los resultados, por lo común, son altamente satisfactorios, tanto para los miembros del equipo como para la organización. En las organizaciones actuales hay también un uso creciente de equipos ad-hoc que se congregan, desempeñan una tarea específica y luego se desintegran cuando se terminó la tarea. El método actual para lograr que se desempeñen tareas complejas en una organización, es reunir a un equipo de funciones cruzadas o inter-funcional compuesto de miembros de todas las especialidades funcionales requeridas para el desempeño del trabajo, por ejemplo diseño, ingeniería, fabricación y adquisición; el antiguo método era que los especialistas en cada función trabajaran en el problema en serie o en secuencia. Cuando una función terminaba con su parte del problema, "le arrojaba los resultados por encima de la pared" a la siguiente unidad funcional en la secuencia. Este método daba por resultado una pérdida de energía, pérdida de tiempo, una excesiva repetición del trabajo y un considerable antagonismo entre los especialistas de cada función separada.

Las frases utilizan el papel de consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas del D.O. en las primeras fases, por lo menos, es deseable contar con los servicios de una tercera parte, un consultor-facilitador. El papel de esa tercera parte es muy poderoso: comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, además, la tercera parte no es cautiva de la cultura de la unidad que iniciará el programa. Esto no quiere decir que la tercera parte no pueda ser un miembro de la organización; más bien, quiere decir que él o ella no deben ser miembros de la unidad particular que esta iniciando el esfuerzo de D.O.

Una parte de un esfuerzo efectivo del D.O. es una conciencia creciente de la importancia del papel del consultor-facilitador y una creciente capacidad de muchos miembros de la organización para desempeñar ese papel, ya sea sobre una base ad-hoc o una más formalizada. Se debe alentar a numerosos miembros a incrementar sus habilidades de consultoría y emplear esas habilidades en varias formas, como ayudar a organizar juntas más efectivas, o proporcionar consejo a sus compañeros por consiguiente, estamos llamando la atención al papel de facilitador en las organizaciones, así como las personas que actúan como facilitadoras.

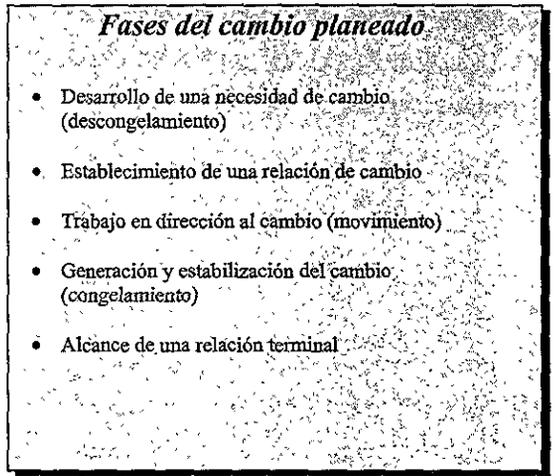
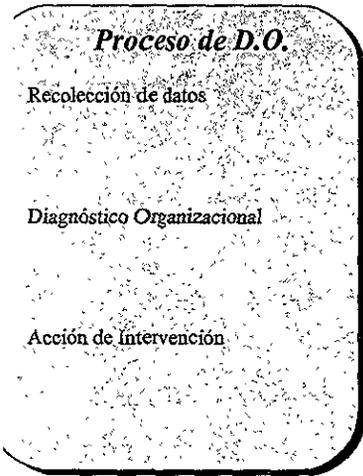
Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El D.O. aplica los conocimientos y la teoría, por consiguiente, además de las ciencias de la conducta como la psicología, psicología social, la sociología, etc., antes mencionadas, las disciplinas aplicadas como la educación de los adultos, psicoterapia, trabajo social, economía y la ciencia política pueden hacer importantes contribuciones a la práctica del D.O.

or investigación - acción nos referimos a un modelo participativo, de diagnóstico, de colaboración, iterativo y emprendedor de una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del D.O. trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. Debido a la aplicabilidad tan extensa de este modelo en el D.O., otra definición del D.O. podría ser el mejoramiento de la organización mediante la investigación participante.

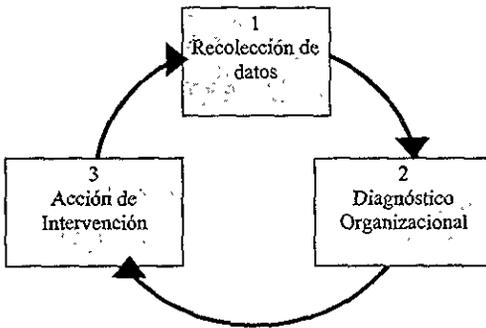
**Las principales características que distinguen al D.O.:**

1. El D.O. se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el D.O. fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos del D.O.
4. El D.O. se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del D.O.
6. El D.O. se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del D.O. son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con el sistema cliente,
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto-analíticos. El D.O considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El D.O se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El D.O. adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización, tratar de crear soluciones "en las que todos ganan" es una práctica común en los programas de D.O

El proceso del D.O y las fases del cambio planeado.



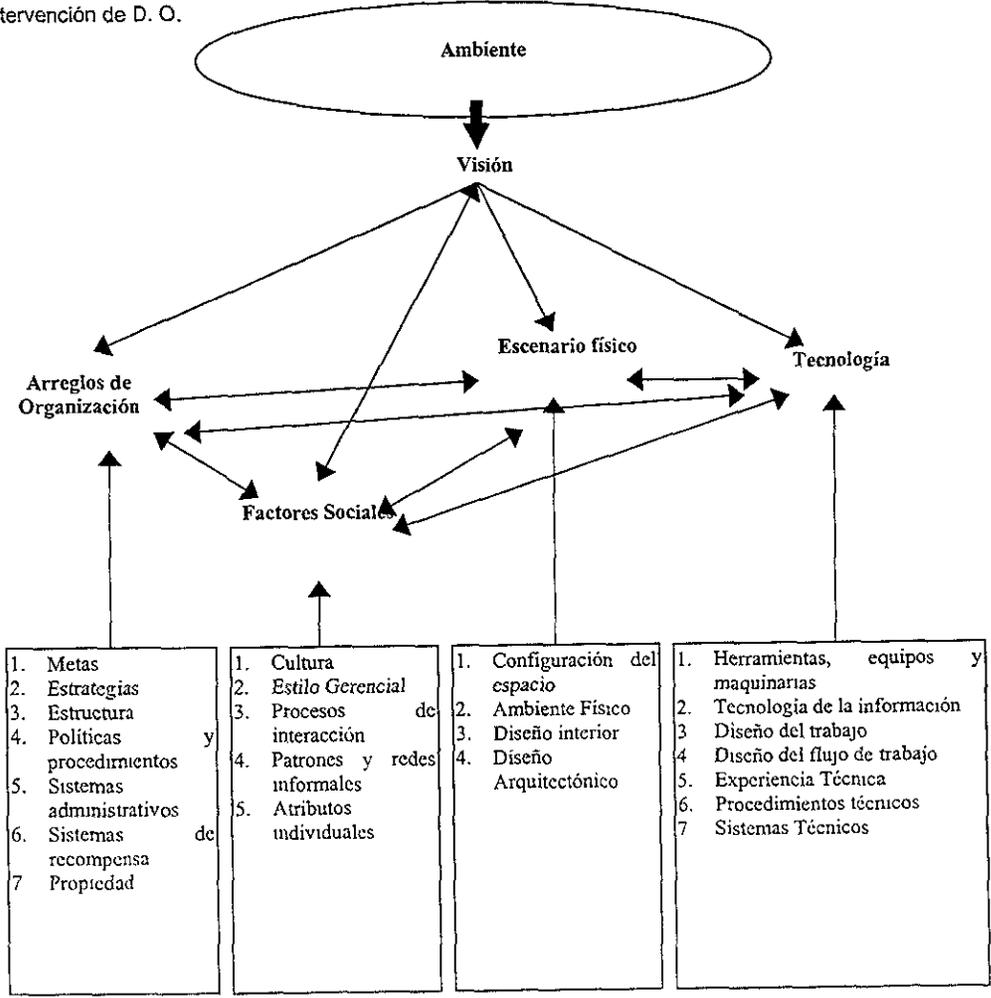
El proceso del D.O en una base continua.



**Factores que favorecen el Desarrollo Organizacional.**

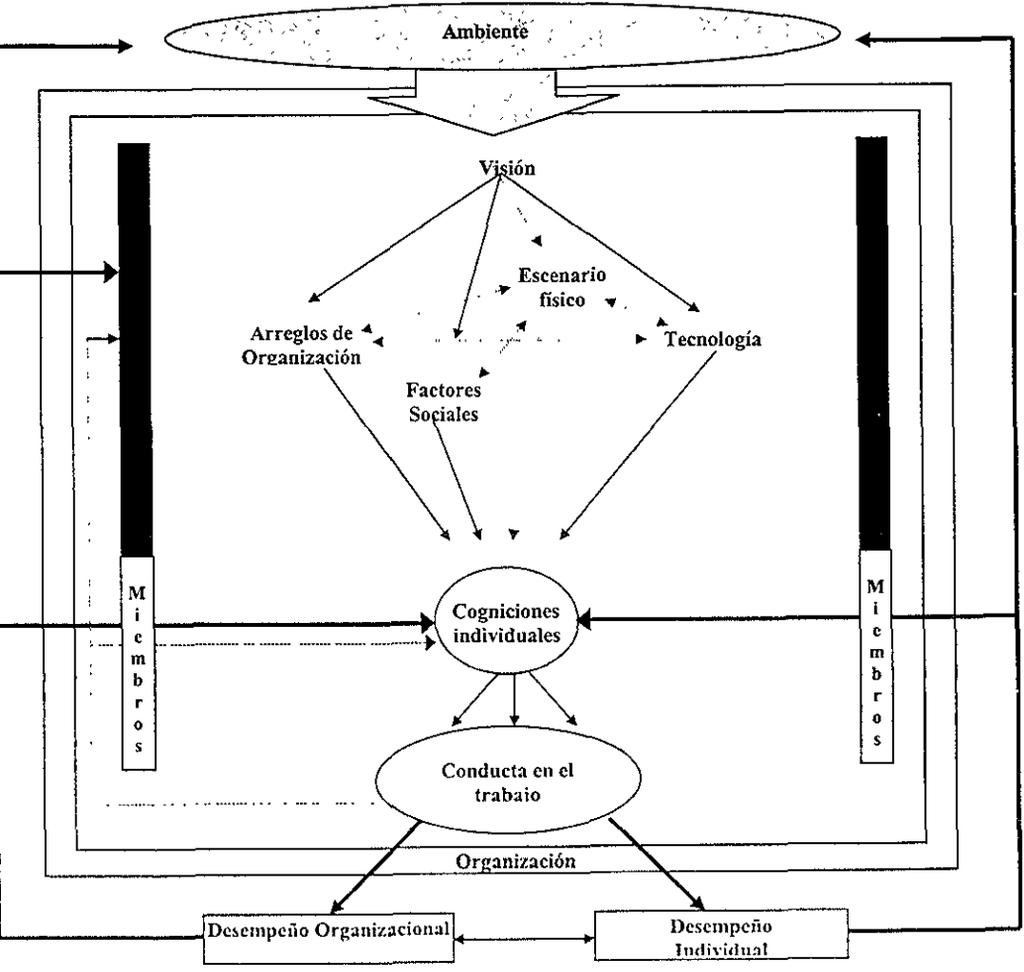
La evaluación de los programas de D. O. es complicada y difícil, desmenuzar los efectos de las intervenciones específicas o de un paquete de intervenciones es una tarea inherentemente formidable por que un campo de investigación de esta naturaleza tiende a confundir debido a que hay muchas fuentes.

Existen cuatro categorías de variables incluidas en el escenario del trabajo: Arreglos de la Organización, Factores sociales, escenarios físicos y tecnología; estas 4 variables sin duda influyen en la conducta individual, por lo que es de gran importancia que se tomen en cuenta cuando se está llevando a cabo una intervención de D. O.



Porras y Robertson describen "el proceso de intervenir en los sistemas organizacionales, de crear cambios en los componentes organizacionales, lo que a su vez resultará en cambios en la conducta de trabajo de los miembros de la organización constituyen la actividad primordial del Desarrollo Organizacional" para estos autores las intervenciones del D.O. Tienen un impacto en las variables que constituyen el escenario de trabajo; esto a su vez conduce a cambios en las conductas individuales, lo que es conducente al desempeño organizacional y al desarrollo individual es decir los resultados deseados de los programas de D.O.

Estructura organizacional basada en el cambio



### 3. Desarrollo Organizacional según Warren G. Bennis

#### 1. Aportaciones.

Primera característica. El Desarrollo Organizacional. Casi siempre esta sustentada en los valores, actitudes, relaciones y climas organizacional – la variable constituida por las personas- como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura técnicas de la organización<sup>7</sup>.

Esto se puede explicar perfectamente en razón de que el agente de cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos sociales de una situación como los más comprensibles, sino los más accesibles y susceptibles de cambio.

Segunda característica. Consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

En general todas estas exigencias y otras que no hemos mencionado pueden ser agrupadas en tres clases:

- a) Problemas de destinos, crecimiento, identidad y revitalización.
- b) Problemas de satisfacción y desarrollo humanos. y
- c) Problemas de eficiencia organizacional.

Tercera característica. Es que el Desarrollo Organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

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

Quinta característica: El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre la gente del cambio y los componentes del sistema cliente.

Sexta característica. Consiste en que los agentes del cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a

---

<sup>7</sup> Bennis, Warren The planning of change New York. Rinehart and Winston Págs 19-20.

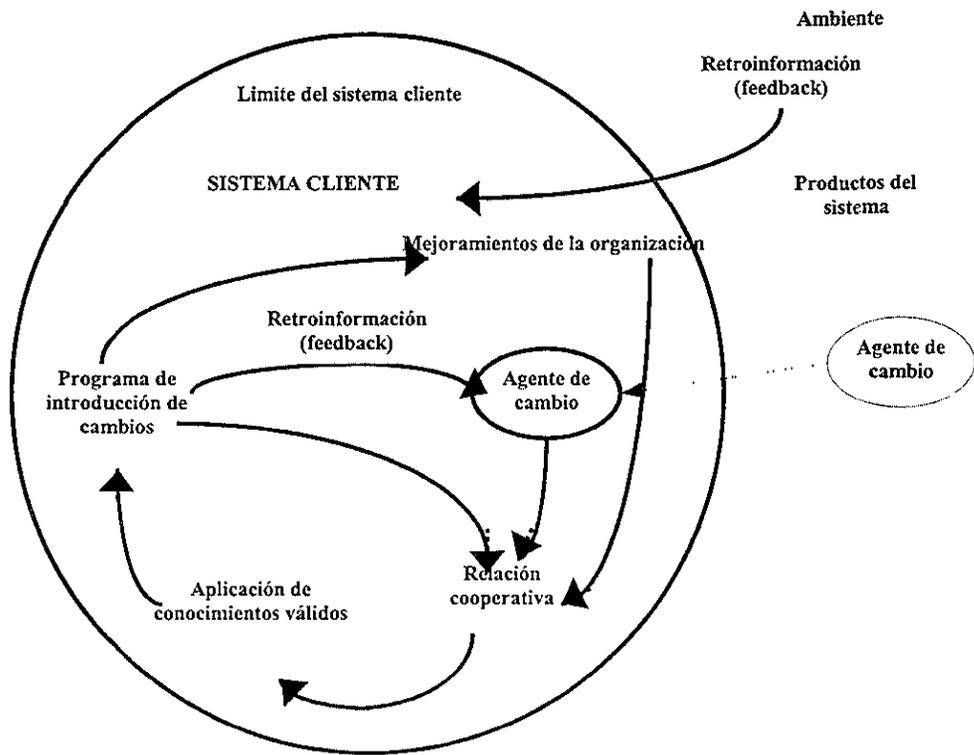
sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas clientes.

Séptima característica. Es que los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas normativas fundamentales pueden deducirse de la filosofía social bosquejada en la sección anterior. Las metas que se persiguen comúnmente, son:

1. El mejoramiento en la competencia interpersonal.
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
4. Desarrollo de una administración por equipo más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con competencia.
5. Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos. En vez de los usuales métodos burocráticos que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.
6. Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los gerentes pueden manejar como oprimiendo botones. Entre los sistemas orgánicos y los sistemas mecánicos existen las siguientes diferencias.

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo se da importancia a lo individual</li> <li>• Relaciones de autoridad-obediencia.</li> <li>• Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.</li> <li>• Estricta división del trabajo y supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da importancia a las relaciones dentro de grupos y de estos con otros.</li> <li>• Confianza mutua.</li> <li>• Interdependencia y responsabilidad compartida.</li> <li>• Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes</li> </ul>

<p>jerárquica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de la toma de decisiones.</li> <li>• Solución de conflictos por medio de la represión, arbitrariamente o la lucha o las dos cosas a la vez.</li> </ul>	<p>responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad control ampliamente compartidos.</li> <li>• Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.</li> </ul>
---	---



Existe una necesidad interna y externa de la organización, se requiere una respuesta de un agente exterior de cambio que aplica conocimientos válidos al sistema-cliente. Estos pasos conducen finalmente a un mejoramiento de los productos del sistema.

Observaciones pertinentes:

1. Debe quedar claro ahora que el Desarrollo Organizacional no es meramente laboratorio de sensibilización.
2. El Desarrollo Organizacional no es la forma refinada de liderazgo tolerante.
3. El Desarrollo Organizacional no prescribe estilo de liderazgo alguno, salvo el que sea abierto y que acepte el diálogo, lo cual significa cualquier cosa, menos que sea tolerante.
4. El Desarrollo Organizacional tampoco implica que la unanimidad en el grupo sea la única forma de tomar decisiones, aunque ciertamente algunos autores (Blake y Mouton) creen que el consenso es una conclusión natural del entrenamiento realizado bajo la orientación denominada Managerial Grid.

El valor básico de toda teoría y toda práctica de Desarrollo Organizacional es el de elección. Por medio de atención dirigida, recolección y retroinformación de datos pertinentes a personas a quienes atañen, se hacen posibles más opciones y, por tanto, se toman mejores decisiones. En eso consiste esencialmente del Desarrollo Organizacional: en una estrategia educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr mas y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento.

El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que nuestras instituciones sociales luchen por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico.

**Problemas que afronta el Desarrollo Organizacional.**

Problema	Soluciones burocráticas	Nuevas condiciones del siglo XX.
Integración de necesidades individuales con las metas organizacionales	Ninguna solución porque no hay problema. El individuo concebido de modo muy simplificado y considerado como instrumento pasivo No se presta a la tensión entre	Nacimiento de ciencias humanas y comprensión de la complejidad del hombre. Aspiraciones crecientes. Valores humano-democráticos.

	personalidad y función por desempeñar	
Influencia social. Distribución del poder y fuentes del poder y la autoridad	Confianza explícita en el poder legal-racional, pero de hecho, uso del poder coercitivo son limitación. En todo caso, una <i>mezcla confusa, ambigua y cambiante</i> de competencia, coerción y código legal.	Gerencia separada de la propiedad. Extensión de los sindicatos y de la educación general. Efectos negativos y no buscados de <i>gobierno autoritario</i> .
Colaboración. Creación de mecanismos para el control de los conflictos.	La regla de la jerarquía para resolver los conflictos entre distintos rangos de autoridad y la regla de coordinación para resolver conflictos entre grupos del mismo nivel jerárquico. Lealtad.	Especialización y profesionalización y creciente necesidad de interdependencia. Jefatura demasiado compleja para el gobierno u omnisciencia de un solo hombre.
Adaptación. Respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente.	Ambiente estable, sencillo y previsible; tareas rutinarias. La adaptación al cambio ocurre de modo fortuito, accidental. Abundan las consecuencias imprevistas.	El medio que rodea a la empresa es más turbulento, menos previsible. Rapidez sin precedentes del cambio tecnológico.
Identificación. Con respecto a las metas organizacionales, logro de claridad, acuerdo de todos y compromiso para realizarlas.	La meta primordial de la organización es clara, sencilla u estable.	Creciente complejidad a causa de la diversidad, la capacidad para muchos fines y la movilidad <i>intersectorial</i> . Las funciones se hacen complejas, surgen la ambigüedad y los conflictos.
Revitalización. Tratamiento del crecimiento y la decadencia	Suposición implícita de que el futuro será cierto y por lo menos, básicamente similar al pasado	Rápidos cambios en la tecnología, las tareas, la mano de obra, las materias primas, las normas y valores de la sociedad y las metas de la empresa y la sociedad hace

		imperativo prestar constante atención al proceso de revisión.
--	--	---

**Factores que gobernarán la vida organizacional en las próximas dos o tres décadas.**

**El ambiente.**

El cambio inmediato tecnológico y la diversificación llevarán a una asociación cada más amplia entre el gobierno y las empresas privadas.

**Las cuatro características principales de este ambiente son:**

1. Interdependencia en lugar de competencia	2. Turbulencia en lugar de seguridad
3. Empresas grandes en lugar de pequeñas	4. Empresas multinacionales en lugar de nacionales

**Características de la población.**

La característica más distintiva de nuestra sociedad es la educación

**Valores del trabajo.**

El nivel cada vez más alto de educación y de movilidad cambiarán los valores que atribuimos al trabajo.

Las personas estarán entregadas a sus tareas mas intelectualmente y es probable que se requieran mayor compromiso, participación y autonomía.

**Tareas y metas.**

Las tareas de la organización serán mas técnicas, complicadas e independientes de todo programa.

**Organización.**

Una nueva forma organizacional reemplazará gradualmente la burocracia que conocemos; Sistemas temporales, adaptados, orientados hacia la solución de problemas y formados por diversos especialistas unidos, dentro de un flujo orgánico, por ejecutivos especialistas encargados de coordinarlo y valor a sus áreas.

**Motivación.**

Con ella se crearán condiciones en las que los individuos pueden estar cada vez mas satisfecho con la propia tarea. Así habrá armonía entre la necesidad de tareas importantes, satisfactorias y creativas que siente el individuo educado y la estructura organizacional adaptativa.

**Modelo de cuatro pasos para diagnosticar el estado sistema-cliente.**

1. ¿Son los cambios que constituyen las metas del Desarrollo Organizacional apropiados para el sistema de que se trata?

Si la respuesta es negativa deténgase y considere de nuevo lo apropiado que sea, para el caso, el Desarrollo Organizacional.

Si la respuesta es afirmativa, entonces:

2. ¿Debemos considerar fundamentalmente el estado cultural del Sistema-Cliente, en función de las siguientes premisas?.

1. Grado y tipo de conflicto de valores	2. Legitimidad de los fenómenos interpersonales
3. Grado, alcance y resolución del conflicto.	4. Conceptos de control y autoridad.
5. Interdependencia del Sistema-Cliente	6. Relación entre el agente de cambio y el sistema cliente.

Si la respuesta es negativa, deténgase y examine las áreas en las que se requiere más preparación o donde deben reducirse los conflictos de valores.

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta.

3. ¿Están las personas importantes involucradas y comprometidas?

Si la respuesta es negativa, deténgase y estudie diversas maneras de que haya mayor compromiso con el programa.

**Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta.**

4. ¿Están los miembros del sistema cliente adecuadamente preparados y orientados para el Desarrollo Organizacional?

Si la respuesta es negativa deténgase y estudie diversas maneras de que haya, as compromiso para la realización del programa.

La competencia del agente de cambio debe abarcar una amplia variedad de conocimientos, incluyendo:

- a) *Conocimiento conceptual para diagnosticar, lo que implica todo el campo de las ciencias del comportamiento*
- b) Teorías y métodos de cambio Organizacional.
- c) Conocimiento de fuentes de ayuda, y
- d) Orientación para funciones éticas y estimativas del papel del agente de cambio.

Además de capacidad intelectual, el agente de cambio de contar con destreza operacional, su capacidad de escuchar, observar, identificar e informar; habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza y un alto grado de flexibilidad en su comportamiento.

Finalmente el agente de cambio debe actuar de manera congruente (con autenticidad), de acuerdo con los valores que está tratando de sobreponer al sistema de valores del sistema-cliente.

Los programas de Desarrollo Organizacional pueden comenzar en cualquier parte, siempre que el nivel inmediatamente superior de cierta "protección" y que los otros sistemas relacionados con el cliente estén enterados de las metas del programa, sin no comprometidos a lograrlas.

**El problema del entrenamiento en sensibilización.**

El entrenamiento en sensibilización es una forma original discutida de educación que recibe una variedad de nombres. entrenamiento educación el laboratorio, grupos de encuentro, grupos "T", grupos

"A" (abreviando: aprendizaje), grupos auto-análiticos y, muchos más. Esencialmente, el entrenamiento de laboratorio es el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que sus miembros tengan mas conciencia de sí mismo y del proceso del grupo.

**Consideraciones para que los sistemas sociales puedan adoptar con éxito el entrenamiento de laboratorio.**

- a) *Al acometer cualquier cambio social planeado empleando entrenamiento en laboratorio, el núcleo de los valores del sistema en que se quiere producir el cambio no debe discrepar demasiado de los valores del entrenamiento de laboratorio.*
- b) *Al emprender cualquier cambio social planeado, debe lograrse la legitimidad del cambio obteniendo el apoyo de las personas decisivas.*
- c) *Al emprender cualquier cambio social planeado, el proceso de establecimiento de los programas de cambio debe ser congruente con el proceso y las metas de tales programas.*
- d) *Al emprender cualquier cambio social planeado, debe garantizarse al agente de cambio la seguridad de su empleo. Dada la forma en que el entrenamiento en laboratorio enfoca el cambio Organizacional, un mínimo de seguridad de conservar el empleo es esencial para el agente de cambio. En particular, si es miembro de la organización.*
- e) *Al emprender cualquier cambio social planeado usando el entrenamiento en laboratorio, el compromiso voluntario de los participantes puede ser un factor crucial para el éxito del programa.*
- f) *Al emprender cualquier cambio social planeado usando el entrenamiento en laboratorio, la legitimidad de la influencia interpersonal debe ser potencialmente aceptable*
- g) *Al emprender cualquier cambio social planeado, deben ser considerados cuidadosamente los efectos en los subsistemas adyacentes e interdependientes del sistema en el cual se quiere producir el cambio.*
- h) *Al emprender cualquier cambio social planeado, debe examinarse el estado de "disposición cultural".*

#### 4. Desarrollo Organizacional según Fernando Achilles de Faria Mello.

Una de las aportaciones que cita este autor, es que distingue dos grandes subsistemas de una organización son: **Técnico-Administrativo y Psicosocial**. Los cuáles se caracterizan por las diferencias que asumen, los diferentes aspectos que se deben abordar son:

Aspectos	Subsistema Técnico-Admvo.	Subsistema Psicosocial.
Preocupación	Eficacia	Salud
Meta	Optimización de resultados	Vitalidad
Base	Tareas normas	Clima; proceso dinámico
Estructura	Funciones (deberes)	Papeles (expectativas mutuas)
Contrato	Legal/formal	Psicológico/informal
Factores	Técnicos; estructurales	Psicológicos; sociales
Ciencias	Tecnologías; economía; administración de recursos materiales y financieros.	Psicología; sociología, administración de recursos humanos.
Variables	Productividad, rentabilidad, hombre/hora, eficiencia, ganancia, rendimiento, inversión, pérdidas, del mercado, procedimientos, informaciones.	Creencias, valores, opiniones, motivación, moral, comunicación, liderazgo, poder, influencia, creatividad, relaciones humanas, proceso de decisión, conflictos.

#### La transacción entre el individuo y la empresa.

Es importante señalar que las organizaciones cuentan con dos grandes subsistemas

1. El Técnico Administrativo: Forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia coordinación, control) cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.
2. El Psicosocial o de comportamiento humano: Incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales) etc.

La transacción individuo x empresa, y de la transacción sistema humano x sistema técnico, que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran bajo los parámetros de producción y productividad; según los conceptos de eficiencia y eficacia (ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivos, participación en el mercado, satisfacción del público o del consumidor, etc). Todo en función de los factores de comportamiento y de la transacción de los empleadores (inclusive los ejecutivos) con la empresa en que trabajan.

#### **Definición de D.O.**

Es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

#### **Conceptualización del D.O. según el autor.**

##### **1 El Desarrollo Organizacional es:**

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

**2. El Desarrollo Organizacional requiere:**

- a) Visión global de la empresa.
- b) Enfoque de sistemas abiertos.
- c) Compatibilización con las condiciones de medio externo
- d) Con trato consciente y responsable de los directivos.
- e) Desarrollo de potencialidades de personas, grupos subsistemas y sus relaciones (internas y externas)
- f) Institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

**3. El Desarrollo Organizacional implica:**

- a) Valores realísticamente humanísticos ( la empresa para el hombre y el hombre para la empresa).
- b) Adaptación, evolución y/o renovación – esto es
- c) Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

**4. El Desarrollo Organizacional no es:**

- a) Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario)
- b) Solución de emergencia para un momento de crisis
- c) Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información
- d) Intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales.
- e) Iniciativa son continuidad en el tiempo
- f) Una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada

- g) Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables
- h) Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones
- i) Maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas
- j) Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos
- k) Un medio de hacer que todos queden contentos
- l) Algo que termine siempre en un final feliz.

#### **Principales novedades del D.O.**

- a) Atención al enfoque adecuado del comportamiento.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio
- c) Intención de integrar 3 tipos de prácticas: prácticas tecnológicas, prácticas administrativas, prácticas de comportamiento.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.
- e) Usos sistémicos de las metodologías de laboratorio.
- f) Consultoría de proceso y contenido
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración.

#### **Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional**

- a) Obtener o generar informaciones: Objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- b) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- c) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- d) Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- e) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnica, administrativa e interpersonal.
- f) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- g) Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- h) Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- i) Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- j) Despertar estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.
- k) Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
- l) Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos y desempeños y resultados obtenidos.
- m) Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.

- n) Procurar asociar la autoridad legal y el estatus funcional, a las tres competencias (técnica administrativa, e interpersonal).
- o) Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- p) Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- q) Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- r) Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- s) Identificar puntos de bloqueos o pérdidas de energía y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

#### **Resumen de la operacionalización.**

Para operacionalizar el D.O. los puntos básicos a considerar en un programa de actividades son:

- a) Tener una concepción estratégica para orientar las acciones tácticas.
- b) Clarificar el contrato, de modo que el cliente y el agente de C.O. conozcan en donde se hayan y para donde irán juntos.
- c) Estar atentos a las realidades del poder, sean estos formal o informal, visibles o ocultos.
- d) Identificar personas o grupos claves, según el grado de influencia información, motivación, y/o resistencia.
- e) Considerar disfunciones experimentadas por el cliente, esto es, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades, oportunidades, perplejidades y/o celos por ellos percibidos.
- f) Evaluar el potencial de cambio. Impacto, efectos, riesgos, costo, masa crítica, capacitaciones, resistencias;
- g) Tratar con datos reales, válidos y significativos, tanto objetivos como subjetivos

- h) Asegurar la participación del cliente y de los participantes del sistema objetivo, en la retroinformación por medio del estudio y la investigación.
- i) Buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando energías bloqueadas, reencauzando energías mal empleadas, recuperando energías desperdiciadas o aportando energías externas hacia dentro del sistema.

**Perfil del Agente de D.O.**

a) Auto-conocimiento.	b) Comprensión de la organización
c) Competencia interpersonal	d) Flexibilidad de la acción.

**Fracasos en el D.O. causas usuales.**

- a) Discrepancia entre los valores propalados o estilos idealizados por comportamiento reales.
- b) Programas de D.O. sin objetivos claros
- c) Contrato de D.O. poco claro y unilateral.
- d) Potencial insuficiente para cambios
- e) Resistencias no trabajadas
- f) Desigualdad de condiciones entre subsistemas y negligencia en cuanto a efectos sistémicos.
- g) Estilos de gerencia incompatibles con el D.O
- h) Ausencia o falta de diagnóstico
- i) Consultoría panacea.
- j) Instrumentación inadecuada

## 5. Nuevas aportaciones al modelo del Desarrollo Organizacional

Los principales modelos son:

### 1. Tipo Grid.

Los autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Es un programa de seis fases que dura de tres a cinco años, utiliza un número considerable de instrumentos, lo que permite que los individuos y los grupos hagan una evaluación de sus propios puntos fuertes y débiles; se enfoca en las habilidades, los conocimientos, y los procesos necesarios para la efectividad de grupo, y de la organización total, los miembros internos que han recibido un entrenamiento previo en los conceptos del Grid, llevan a cabo el programa organizacional. En el programa de 6 fases del D.O del Grid se combinan los conceptos de las ciencias conductuales y una rigurosa lógica de los negocios.

Fase 1. El Grid gerencial.

Fase 2. Desarrollo del trabajo en equipo.

Fase 3. Desarrollo intergrupo.

Fase 4. Desarrollo de un modelo estratégico corporativo ideal.

Fase 5. Puesta en práctica del modelo estratégico ideal.

Fase 6. Crítica sistemática.

### 2. Aportaciones al Desarrollo Organizacional según Lawrence

Proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D.O. Los principales puntos de referencia son:

a) Concepto de Sistema y de Organización. Sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos, Organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de realizar transacciones planeadas con el ambiente

### **Proponen un modelo de diferenciación-integración.**

b) Los Subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas, que, a su vez pueden ser divididos en una porción de subsistemas.

c) El Sistema Social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales.

d) Estadios del D.O.: Proponen un modelo de diagnóstico y de acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo a saber, diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación.

e) Niveles de Cambio: Existen diversos niveles en que el cambio puede ser planeado e implementado, teniendo en cuenta las alteraciones comportamentales involucradas.

### **3. Aportación al Desarrollo Organizacional según Reddin**

El Modelo conceptual se basa en el hecho de que el administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio, para él la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de producto (resultados) de su posición en la organización.

1- Eficacia gerencial.

2. Estilos Gerenciales

3. Concepto teórico básicos.

4. Programa de D O. de la teoría 3D constituido por nueve etapas

5. Relación entre eficacia y situación.

## 6. Principales modelos de Desarrollo Organizacional

### 1. Managerial Grid o D.O. del tipo Grid, propuesto por Blake y Mouton.

Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Es posible inducir el cambio y alcanzar los resultados deseados de una manera ordenada, rigurosa y controlada en toda la organización.

### 2. Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.

Parte de la concepción de las organizaciones como sistemas y proponen el modelo de diferenciación e integración, en el cual la división de trabajo provoca la diferenciación de los órganos y esta conduce a la integración.

La diferenciación depende de cuáles características internas debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue designada. Pero la diferenciación exige integración.

La Integración trae dos problemas: cuáles son las unidades que son solicitadas a trabajar juntas y cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas. Igual que existe fuerte relación inversa entre diferenciación e integración, cuando las unidades son altamente diferenciadas (debido a sus tareas particulares), se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas cuando los individuos en las unidades tienen maneras semejantes de pensar y comportarse.

Este modelo proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuáles son las características que una organización debe tener para ser eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales.

### 3. Modelo (3 - D) de eficacia gerencial, de Reddin.

Reddin presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial, también denominada teoría 3D, se basa en el hecho de que el administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su

eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. La única tarea del administrador es la de ser eficaz.”<sup>8</sup>

### **Agrupación de las intervenciones en “tipos o familias”**

“Las Intervenciones de D.O. Por ser muy extensas se agrupan en “tipos o familias” en términos de los objetivos y de las metas:

#### **1. Actividades de diagnóstico.**

Las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la forma en que están las cosas. Los métodos disponibles varían desde instrumentos proyectivos como crear un collage, hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas y juntas.

#### **2. Actividades de formación de equipos.**

Son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionados con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades *necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño* o bien pueden estar relacionados con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

#### **3. Actividades Intergrupo.**

Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de como dos subsistemas. Cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades se conocen como espejo organizacional

#### **4. Actividades de retroalimentación de encuestas.**

Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.

---

<sup>8</sup> Chavenato, Idalberto, “ Introducción a la teoría general de las Administración” Edit. Mc Graw Hill, 3º. Edición, México 1993.

#### 5. Actividades de educación y capacitación.

Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

#### 6. Actividades Tecnoestructurales o estructurales.

Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

#### 7. Actividades de consultoría de proceso.

Son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros en los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, etc.

#### 8. Actividades de desarrollo organizacional del Grid

Constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucra a toda la organización. El modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y del liderazgo del individuo, continua con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las actividades de las relaciones intergrupo.

#### 9. Actividades de conciliación de terceras partes.

Son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal, se basa en tácticas de confrontación.

#### 10. Actividades de Orientación y consejo

Estas implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a) Definir las metas del aprendizaje, b) Enterarse de cómo ven los demás sus conductas y c) aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.

11. Actividades de planificación de vida y carrera.

Estas permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlo.

12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas.

Incluyen 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 respecto a la real.

13. Actividades de administración estratégica.

Estas ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y oportunidades y a dedicarse a una planeación a largo plazo.

14. Actividades de transformación organizacional.

Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema, actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell. “Desarrollo Organizacional” Editorial Prentice Hall, 5ª Edición México, D.F.

## 7. Técnicas de Intervención

### 1. Qué son las técnicas de intervención.

#### ¿Qué es una Intervención?

Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. En el Desarrollo Organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajo estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden la tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relaciona directa o indirectamente con mejoras organizacionales.”

“ La acción de Intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase del diagnóstico” <sup>10</sup>

“ Las Intervenciones en Desarrollo Organizacional se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional, para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.” <sup>11</sup>

“Intervenciones son los medios o herramientas de las que se vale el Desarrollo Organizacional para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.” <sup>12</sup>

“El concepto de intervención puede ser complejo o sencillo dependiendo de que definición sea seleccionada. Una de las mejores definiciones de intervención (y la más frecuentemente citada) es la de Chris Argyris (1970) quien dijo, “intervenir es introducirse a un sistema continuo de intervención, interponerse entre dos o más personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos”. Observe los componentes claves de la definición de Argyris, la cual incluye un enfoque sistemático de las relaciones con el propósito de ayudar. Argyris no define intervención como un evento único para producir el cambio.

---

<sup>10</sup> Chavenato, Idalberto, “Introducción a la teoría general de las Administración” Edit Mc Graw Hill, 3° Edición, México 1993.

<sup>11</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell “Desarrollo Organizacional” Editorial Prentice Hall, 5° Edición México, D.F

<sup>12</sup> Guizar M. Rafael, “Desarrollo Organizacional” Principios y Aplicaciones, Editorial Mc Graw Hill, México, D F 1998.

French y Bell (1990) tienen una definición más elaborada de intervención, que es un: "conjunto de actividades estructuradas en las cuales unidades organizacionales seleccionadas (grupos o individuos objetivo) se comprometen en una tarea o secuencia de tareas donde las metas de la tarea están relacionadas directa o indirectamente con la mejora organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso acción del desarrollo organizacional; ellos hacen que sucedan las cosas y son lo que está sucediendo."

Observe que French y Bell relacionan su definición de intervención a cualquier actividad estructurada (planeada o bien pensada) diseñada para mejorar la organización o a sus miembros.

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995) definen la intervención como "un esfuerzo de cambio o un proceso de cambio. Implica una entrada intencional a un sistema continuo con el propósito de iniciar o introducir el cambio." Observe que Rothwell, Sullivan, y McLean incluyen elementos tanto de la definición de Argyris (sistema continuo) como de la de French y Bell (la entrada intencional como una actividad estructurada). La diferencia que Rothwell, Sullivan, y McLean tienen en su enfoque es la introducción del cambio.

Aunque todas las intervenciones están de hecho diseñadas para producir algún cambio, solamente Rothwell, Sullivan, y McLean son muy directos. La definición de Shindelf de intervención es "cualquier actividad o esfuerzo diseñado para ayudar a los individuos, grupos, u organizaciones a que funcionen más efectiva y significativamente." Note que esta definición se enfoca en dos resultados (efectividad y significado) en lugar del proceso y la técnica."<sup>13</sup>

**¿Cuáles son los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como una Intervención de Desarrollo Organizacional?**

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente.

**¿Cuáles son los factores a considerar al elegir una estrategia de Intervención del Desarrollo Organizacional?**

---

<sup>13</sup> Bennis, W., Benc, K., and Chin, R. (Eds.) (1985) *The planning of change* (4th Ed.), New York: Holt, Rinehart, and Winston.

- a) Se deben conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.
- b) Intervenir no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas para los problemas planteados.
- c) Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.
- d) Comenzar donde la gente está, esto es en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.

### **¿Cuales son los enfoques de intervención en Desarrollo Organizacional?**

#### Teorías y métodos de intervención.

La suposición básica del enfoque es que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio, si éste es necesario:

- a) Generar información válida.- El consultor ayuda al sistema cliente a generar información válida, datos relevantes a los problemas.
- b) Libre elección de alternativas.- El cliente debe tener libre elección de alternativas después de la información generada. Las decisiones residen en el cliente, no en el consultor.
- c) Autoresponsabilidad.- El cliente debe desarrollar compromisos internos sobre la decisión o acción acordada.

#### Cambio Planeado.

El énfasis radica en que el consultor o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la vida del sistema cliente.

#### Investigación - acción.

Se enfoca a la colaboración conjunta entre el cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear e implantar

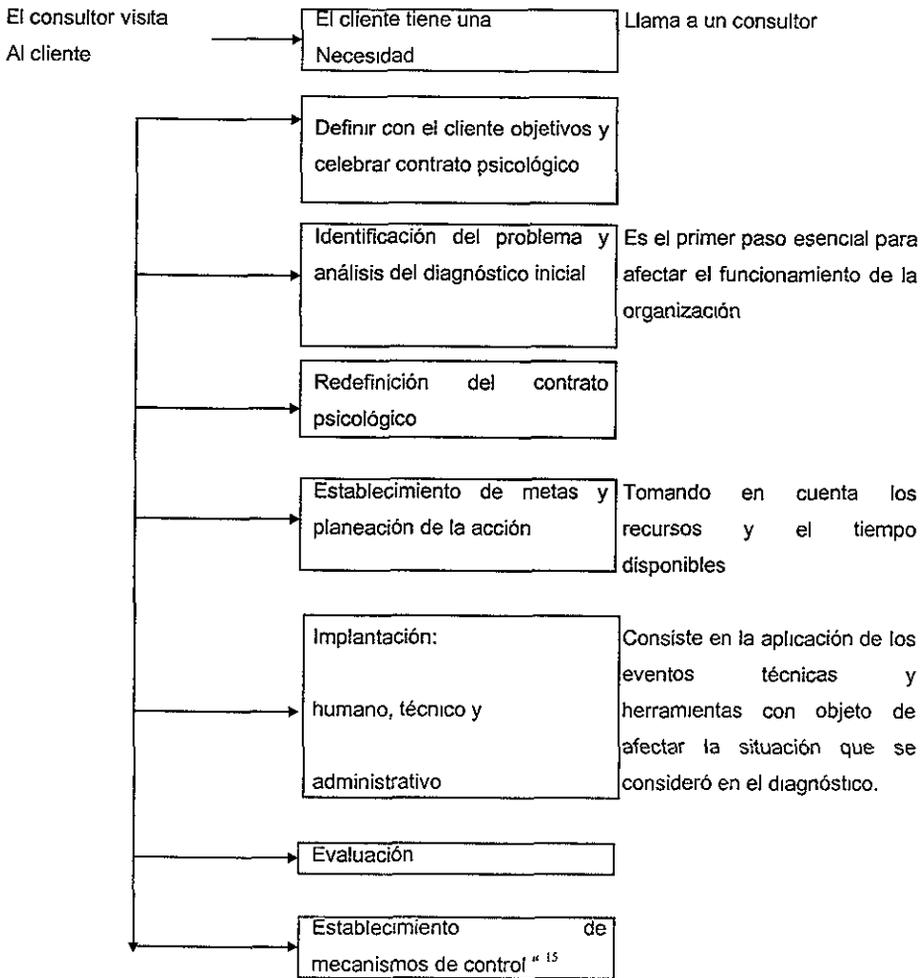
## **Modelo de Investigación - Acción**

- 1. Identificación del problema.**
- 2. Consultar con un experto en ciencias del comportamiento**
- 3. Recopilación de datos y diagnóstico preliminar**
- 4. Retroalimentación al grupo o cliente clave**
- 5. Diagnóstico conjunto de problemas**
- 6. Acción**
- 7. Recopilación de datos después de la acción “<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> Audirac, Camarena Carlos Augusto “El ABC del Desarrollo Organizacional” Edit. Trillas, 1ª Edición, México 1997.

El siguiente esquema nos muestra un proceso de consultoría.



<sup>15</sup> Achille de Faria Mello Fernando " Desarrollo Organizacional" Enfoque Integral, Editorial Limusa, 5° reimpresión 1991, México, D.F.

## **2. Tipos de intervención.**

Según Audirac Camarena Carlos Augusto, las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista de proceso o tarea.

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de la tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales ocupándose también de los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.

En las organizaciones siempre pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc.; sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

### **Enfoque de Proceso**

#### **a) Consulta individual**

Es la interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran rutinarias, las que proyectan un cambio en su carrera organizaciones en su estilo de administrar, organizaciones las que rara vez gen retrospectivamente su propio estilo de vida y las normas relativas a su carrera.

#### **b) Formación de equipos**

El objetivo de esta información es mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que éstos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos

#### **c) Conocimiento de la situación actual**

Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar en la solución de sus problemas. Esto puede darse a través de:

- Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisiones.
- Los datos recolectados se regresan a través del feed back (Retroalimentación), cliente y consultor conjuntamente determinan las acciones a seguir

- La recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entrenamiento/desarrollo en el cual los participantes aprenden teorías, habilidades, etc.

- Entrenamiento de grupos inestructurados

Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual organizaciones de grupo. Estos grupos no son utilizados dentro de una organización, son recursos externos disponibles.

**Enfoque de tarea**

a) Diseño del trabajo

Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar:

La forma en que se desempeña el trabajo o la tarea	Las dimensiones o elementos del trabajo
La variedad de habilidades	La identidad de la tarea
La autonomía	El significado y la retroalimentación del trabajo

Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.

b) Diseño Organizacional

Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura: en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.

c) Nuevos sistemas de administración, control o tecnología.

Este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos, considerando su impacto en los individuos. El Desarrollo Organizacional puede intervenir en áreas técnicas y administrativas siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:

- Participación
- Involucramiento del personal
- Tomar en cuenta el efecto que causa al personal y organizacional.<sup>16</sup>

"Gúizar, dice que las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

Clasifica las intervenciones en dos grandes grupos:

- a) Intervenciones Clásicas
- b) Intervenciones Innovadoras

Dentro de los tipos de Intervenciones Clásicas se encuentran las siguientes:

### 2.1. Intervenciones en Procesos Humanos

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámica de grupo, se enfocan en los procesos humanos de las organizaciones.

Dentro de estas intervenciones se encuentran:

Grupos T	Consultoría de procesos
Intervención de la tercera parte	Formación de equipos
Ensayos o encuestas de retroalimentación	Reuniones de confrontación
Relaciones intergrupo	Enfoques normativos

<sup>16</sup> Audirac, Camarena Carlos Augusto " El ABC del Desarrollo Organizacional" Edit. Trillas, 1º Edición, México 1997

## 2.2. Intervenciones Tecnoestructurales

Estas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para ligarlas con el personal.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecno-estructurales porque se enfoca, como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones y calidad de vida y diseño del trabajo.

**Dentro de estas intervenciones se encuentran:**

Diferenciación e Integración	Diseño estructural
Organización colateral	Calidad de vida en el trabajo
Diseño del trabajo	

## 2.3. Intervenciones en Administración de Recursos Humanos

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el Desarrollo Organizacional.

Instalación de objetivos y metas	Sistemas de recompensas
Planeación y desarrollo de carrera	Administración del estrés

## 2.4. Intervenciones Estratégicas y del medio ambiente

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

Planeación de sistemas abiertos	Cultura corporativa
Administración del cambio estratégico. <sup>17</sup>	

“Wendell L. French identifica los siguientes tipos de intervenciones basándose en los mecanismos causales fundamentalmente involucrados:

### 2.4.1. Intervención de discrepancia.

Esta atrae la atención a una contradicción en la acción o actitudes, que después conduce a una exploración.

### 2.4.2. Intervención de teoría.

En esta se utilizan los conocimientos de la ciencia de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.

### 2.4.3. Intervención procesal

Que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.

### 2.4.4. Intervención de relación

Esta enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.

<sup>17</sup> Guizar, M. Rafael, “Desarrollo Organizacional” Principios y Aplicaciones, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F

#### **2.4.5. Intervención de experimentación**

En la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.

#### **2.4.6. Intervención de dilema**

En la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.

#### **2.4.7. Intervención de perspectiva**

Esta intervención desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones "todavía están dirigidas al objetivo" o si no es así.

#### **2.4.8. Intervención de la estructura de la organización**

Requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.

#### **2.4.9. Intervención cultural**

Esta examina tradiciones, precedentes y prácticas - la trama de la cultura de la organización - en un enfoque directo y concentrado.

Estas clases diferentes de intervenciones sugieren una gama de diferentes formas en las cuales el practicante del Desarrollo Organizacional puede intervenir en el sistema cliente." <sup>18</sup>

"Aunque los autores no estén de acuerdo de cuantos tipos de intervenciones diferentes de D.O existan, todos están de acuerdo en que existen muchos tipos.

En este estudio dividiremos las intervenciones en **cuatro** amplias categorías o tipos:

---

<sup>18</sup> Wendel L. French y BELL Cecil H. "Desarrollo Organizacional" Editorial Prentice Hall, 5ª Edición México, D.F.

### **3.1. Las intervenciones de comunicación.**

Son diseñadas ya sea para empezar, mantener, clarificar, o intensificar la comunicación significativa en el nivel individual, equipo/grupo, organizacional o institucional. A menudo, el propósito de tales intervenciones es para lograr que otros escuchen atentamente o para decir lo que no han estado dispuestos a decir previamente. Las actuaciones de rol, los comentarios escritos anónimamente leídos por el especialista de D.O., el crear escenarios en los cuales los participantes sacan sus pensamientos, el ejercicio de escudo (shield exercise), la generación de temas de grupo, casos de ciencia-acción, etc., son todos ejemplos de intervenciones de comunicación.

### **3.2. Las intervenciones de toma de decisiones.**

Están diseñadas para ayudar a que el individuo, el equipo/grupo, la organización, o la institución tomen una decisión bien razonada, basada en información que será apoyada por aquellos que deben implementar la decisión. Frecuentemente, el propósito de tales intervenciones es el hacer que las personas que toman decisiones reflexionen críticamente acerca de sus opciones a fin de evitar el tomar decisiones espontaneas basadas en la intuición de "nivel – determinaciones propias". Las herramientas de toma de decisiones razonables (lluvias de ideas, diagramas de afinidad, cuadros de Pareto, matrices de decisión, gráficas Gantt, etc.), los listados a favor y en contra de, la planeación de escenarios, las predicciones futuras, revisión de consecuencias, discusión dirigida, casos de ciencia-acción, equipos de investigación acción, conjuntos de aprendizaje acción, etc. Todos son ejemplos de intervenciones de toma de decisión.

### **3.3. Las intervenciones de reflexión.**

Son diseñadas para promover el pensamiento y la exploración críticamente reflexiva "de nivel más profundo" por los individuos, los equipos/grupos, organizaciones, o instituciones acerca de algún problema o tópico. Frecuentemente, las intervenciones de reflexión son utilizadas en actividades de planeación (especialmente estratégicas), y actividades de evaluación. El registro diario de actividades, preguntas de reflexión abiertas, pequeñas discusiones de grupo, ejercicios de clarificación de valores, declaraciones de misión y visión, la planeación estratégica, actividades de valuación, casos de incidentes críticos, historias de la vida, casos de ciencia-acción, cualquier tecnología acción, etc., son todos ejemplos de las intervenciones de reflexión.

### 3.4. Las intervenciones de administración de conflictos/solución.

Son diseñadas para reducir el conflicto inmediato entre los individuos, equipos/grupos, organizaciones, o instituciones a la vez que los proveen con las habilidades y los conocimientos necesarios para que con mucho optimismo se prevenga y se diluya el conflicto futuro. Frecuentemente, las intervenciones de administración de conflictos/solución incluyen el obtener que las partes se involucren en escucharse el uno al otro y en llegar a un punto en que estén dispuestos a considerar las necesidades, intereses, deseos, temores, etc. del otro. Las actuaciones del rol, los casos de ciencia-acción, el tercer conciliador, la solución de disputas, etc., todos son ejemplos de intervención de administración de conflicto/solución.”

19

“Chiavenato Idalberto dice que la acción de intervención es una fase del proceso del Desarrollo Organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico, el hecho de obtener datos y/o diagnóstico es una manera de “intervenir” en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional, por lo que hay que escoger cuál es la intervención más apropiada a la situación determinada.

### 4. Chiavenato sugiere tres tipos de intervención:

#### 4.1. Intervenciones relacionados con cambios estructurales:

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

#### Cambios en los métodos de operación:

Maneras de realizar el trabajo;	Localización del trabajo;
Disposición de las áreas de trabajo;	Naturaleza de los trabajos usados;
Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones;	Maquinaria, herramientas y equipos;
Prácticas de seguridad y de mantenimiento, y	Normas operacionales

<sup>19</sup> Bennis, W., Benne, K., and Chin, R (Eds) (1985) The planning of change (4th Ed.), New York: Holt, Rinehart, and Winston

#### Cambios en los productos.

Especificación de los productos;	Especificación de los procesos;
Materiales componentes, y	Estándares de calidad.

#### Cambios en la organización:

Estructura organización y atribución de responsabilidades;	Niveles de supervisión;
Extensión de la delegación de estándares;	Tamaño y naturaleza de los grupos.
Supervisión de los grupos de trabajo;	Colocación de los individuos en tareas.

#### Cambios en el ambiente de trabajo:

Condiciones de trabajo,	Sistemas de recompensa y castigo;
Estándares de desempeño; y	Directrices y métodos de acción.

#### 4.2. Intervenciones relacionadas con cambio en el comportamiento:

El Desarrollo Organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

Las intervenciones orientadas hacia variables del comportamiento son las siguientes:

Desarrollo de Equipos.	Suministro de informaciones adicionales.
Análisis transaccional.	Reuniones de confrontación.
Tratamiento de conflicto intergrupala.	Laboratorio de sensibilidad.
Establecimiento de grupos de trabajo.	Grupos de búsqueda e identificación de nuevas soluciones.
Equipos de proyecto compuestos de personal de diversos departamentos.	Intercambio interdepartamental de personal.
Pasantías y rotación en cargos diferentes.	Foros y discusiones; y
Comunicación entre las áreas de investigación y desarrollo, producción, comercialización y distribución.	

### 3. Intervenciones relacionadas con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Estas son intervenciones más integradas y complejas, constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias, esquemas, que varían enormemente

## 8. Relación de técnicas de intervención.

### Técnicas de intervención

<b>" Proceso</b>	
Mejorar la eficiencia de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de vida y carrera</li> <li>• Análisis de desempeño de funciones</li> <li>• Confrontación</li> <li>• Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos.</li> </ul>
Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas para lograr el cambio</li> <li>• Juntas para confrontación</li> <li>• Sesiones para formar equipos humanos</li> <li>• Team Building</li> <li>• Educación - enfrentamiento</li> <li>• Ayuda de una tercera parte</li> </ul>
Entender los procesos del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed - Back</li> <li>• Juntas de confrontación</li> <li>• Grupo T</li> <li>• Grupo de sensibilización</li> </ul>
Entrenamiento de grupos inestructurados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos T</li> <li>• Grupo de sensibilización</li> <li>• Grupo de encuentro</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confrontación</li> </ul>
Conocimiento de la situación actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed - Back</li> <li>• Retroinformación de encuestas</li> <li>• Sesiones con grupos conexos</li> <li>• Ayuda de una tercera parte</li> </ul>

Tarea	
Forma en la que se realiza el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema sociotécnico</li> <li>• <i>Just in Time</i></li> <li>• Control total de calidad</li> <li>• Diseño del trabajo</li> </ul>
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño o rediseño de la estructura</li> <li>• Clarificación de roles</li> </ul>
Nuevos sistemas de administración y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema sociotécnico</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Administración por objetivos</li> <li>• Control total de calidad</li> <li>• <i>Just in Time</i></li> </ul>

## Métodos utilizados en las intervenciones

<p>Planeación de vida y carrera</p>	<p>Una serie de eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Éstas se enfocan al presente y al futuro.</p> <p>En la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.</p> <p>Las áreas a cubrir son:</p> <p>1° Consigo mismo: se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona.</p> <p>2° Con la familia: La familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona.</p> <p>3° Con mi trabajo: El trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. ¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en relación con su carrera? ¿ Está satisfecho con su trabajo actual? ¿ Quiere seguir donde esta? Un análisis y cuestionamiento respecto al trabajo es indispensable para toda persona.</p> <p>4° Con el mundo: se refiere a la relación del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.</p>
	<p>Consiste en obtener información válida de un individuo/grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó o utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos o para generar conciencia de la situación actual.</p> <p>Existen 14 reglas necesarias para utilizar el Feed - back:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptivo</li><li>• Específico y concreto</li><li>• Dirigido a comportamientos modificables</li></ul>

<p>Feed - back</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuno aquí y ahora.</li> <li>• Verificado por el grupo</li> <li>• Descrito por uno mismo</li> <li>• Comprobado por el grupo</li> <li>• Relación de ayuda</li> <li>• Solicitado o negociado</li> <li>• Positivo y negativo</li> <li>• Contacto visual</li> <li>• Adulto- adulto</li> <li>• Congruente</li> <li>• Se toma o se deja</li> </ul>
<p>Grupo T</p>	<p>Es un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, al de los demás y la dinámica y proceso de la conducta del grupo.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compuestas en su mayoría por personas normales</li> <li>• El líder del grupo transmite aspectos teóricos</li> <li>• Se enfatiza el aquí y el ahora</li> <li>• Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca sobre datos comunes conscientes</li> <li>• Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real</li> <li>• Su enfoque es primordialmente educativo.</li> </ul>
<p><b>Grupo de encuentro</b></p>	<p>Se origina en el área de psicología social aplicada</p> <p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus miembros se usan así mismo</li> <li>• Compuestos por personas normales</li> <li>• El líder no da ninguna información teórica</li> <li>• Se enfatiza el aquí y ahora</li> <li>• Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales</li> <li>• Su enfoque es probando y experimentado con nuevas conductas de grupo</li> <li>• Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos</li> <li>• Su enfoque es primordialmente terapéutico.</li> </ul>
<p><b>Team Building</b></p>	<p>Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y al mismo tiempo reconoce los recursos de los miembros del grupo.</p> <p>Factores que favorecen el Team building:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizado como evento continuo y no evento único</li> <li>• Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo</li> </ul>

<p><b>sistema sociotécnico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas</li> <li>• Generar compromisos</li> </ul> <p>Este concepto fue desarrollado por el instituto. Tavistok de Relaciones Humanas en Londres.</p> <p>Se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado.</p> <p>Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización para aumentar la calidad de vida en el trabajo.</p> <p>En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología.</p>
<p><b>Control Total de calidad (CTC)</b></p>	<p>Se originó en Japón después de la 2ª Guerra Mundial.</p> <p>Los conceptos de control total de calidad enfatizan que el control total de calidad debe partir de la calidad de la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Es decir el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.</p> <p>Los elementos más importantes para implantar el CTC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación actual</li> <li>• Preparar a la organización para el CTC</li> <li>• Promoción de políticas y objetivos de calidad</li> <li>• Establecimientos de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad</li> <li>• Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad</li> <li>• Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad; esto es voluntario.</li> <li>• Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir</li> </ul>

	<p>mecanismos de mantenimiento y de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar.</li> </ul>
<p><b>Diseño del trabajo</b></p>	<p>Se entiende los cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causará sobre el empleado.</p> <p>Dentro de lo que es el Diseño del trabajo se pueden considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimiento del trabajo</li> <li>• Ingeniería del trabajo</li> <li>• Agrandamiento del trabajo</li> <li>• Fijación del objetivo</li> <li>• Rotación del trabajo</li> <li>• Enfoque sociotécnico.</li> </ul>

## 9. Conclusiones

De los diferentes autores consultados podemos decir que no existe una corriente mejor debido a que cada autor realiza una aportación valiosa a la corriente del Desarrollo Organizacional.

Por un lado Bennis hace énfasis en el desarrollo y creación de sistemas más humanos y democráticos, este autor hace hincapié en el entrenamiento de sensibilidad (grupos T), como una herramienta importante para lograr el cambio planeado, sin embargo nos dice que se pueden correr graves riesgos por una mala aplicación del entrenamiento (profesional no especializado) lo que puede ocasionar daños psicológicos en los individuos que conforman la organización.

Faria de Melo nos hace referencia a las organizaciones como sistemas que interactúan en un entorno (medio ambiente). Dichos sistemas se componen de un subsistema técnico-administrativo y un subsistema psicosocial, donde en este último, el ser humano con sus valores y principios debe incorporarse a los estilos implantados por la gerencia.

Es por ello que Faria Melo dice que el mejor método para lograr un verdadero D.O. es el agricultor mejorando el clima, y sólo los árboles crecen y dan buenos frutos. Faria Melo menciona que no siempre es obligatorio modificar la cultura de la empresa para asegurar el éxito del D.O., pero este será tanto más necesario cuanto los valores, actitudes, clima y normas informales no se encuentran acordes con la filosofía del D.O.

Según éste autor el D.O. debe adaptarse a la cultura de la empresa y a la situación dinámica de relación entre subsistemas.

Sin embargo Faria Melo al igual que Bennis resaltan la importancia en el D.O. de la intervención de un agente del cambio.

De Wendel L. French se rescata el concepto de que el D.O. es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechando las oportunidades, para hacer que los grupos sean cada vez mejores a través del tiempo

Además propone que la efectividad de los individuos así como el proceso en que están inmersos constituyen herramientas importantes del cambio en las organizaciones. Wendell hace referencia a diferentes técnicas para incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización

En conclusión podemos decir que Bennis aporta el enfoque humanista del D.O.; Faria Melo hace énfasis en el medio ambiente en el que se desenvuelven los sistemas; Wendell se enfoca a diferentes modelos que tienen el propósito de incrementar la efectividad de los individuos y los procesos.

Por todo lo anterior la empresa adoptará la corriente que más se adecue a sus necesidades, por lo que no podemos decir que exista una corriente absoluta para la implantación de un cambio planeado, sino que esta se debe adoptar dependiendo del diagnóstico que se obtenga de la organización, pudiendo aplicarse uno de los modelos antes mencionados o una combinación de los mismos.

**Capitulo II (Marco Referencial)**

## 1. La empresa "Elementos Mecánicos".

Nombre de la empresa: ETAL S.A de C.V.

1. **Antecedentes:** ETAL es una empresa 100% mexicana fundada en el año de 1966 (anteriormente P.R. Mallory y denominada Contactos y Electrodo "Mallory"), Esta empresa se caracteriza por ser una de las pocas compañías que opera en economías de escala (desde materia prima hasta productos terminados), y se distingue por su diversidad y calidad de sus productos en el país. El principal inversionista cuenta con amplios conocimientos en el área metalmeccánica. Además los directivos acuden de una manera sistemática a cursos de capacitación y adiestramiento. También podemos señalar que existen convenios de asistencia técnica con empresas del ramo (Flex Cable Corporation, En Detroit, Michigan, Kirckof Corporation, Grand Rapids, Michigan y Engelhart Industries, Iselin, New Jersey) en los Estados Unidos de Norteamérica; Por otro lado, se han establecido contratos de mantenimiento a las líneas de producción y ensamble de empresas líderes de la industria automotriz, (Ford Motor Company, Chrysler, General Motors y Volkswagen). Además se exportan productos terminados a los siguientes países Estados Unidos, Brasil, Argentina, Venezuela, Francia, Alemania, España, Italia y otros países de Centro y Sudamérica.

2. **Giro:** La empresa se especializa en diseñar herramientas de alta precisión, en ensamble de pistolas de soldadura, transformadores para soldar por resistencia, cables enfriados por agua, productos de soldadura por resistencia, electrodos para soldar por resistencia, discos forjados y aleaciones metálicas (amalgama, liga dorada). También cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo de prototipos de herramientas de corte especial para la industria metal-mecánica, orientado al sector automotriz y autopartes.

Algunas de las líneas de producción son brocas y rimas en todos sus estilos, buriles de forma tangenciales y circulares, fresas, brochas circulares y planas entre otras. Todas estas fabricadas en diferentes materiales como: acero de alta velocidad, con insertos de carburo de tungsteno y carburo sólido, con diamante policristalino (PCD) y borazón (CBN) entre otros; esta variedad permite el eficiente maquinado de materiales de acero forjado y aleaciones de cobre entre otros.

3. **Tipo de producción:** Por su tipo de producto especial bajo diseño, la fabricación de las herramientas es por pedido o por lote, los cuales varían de una pieza hasta más de 100 piezas por lote. Para su fabricación cada lote varía de acuerdo al maquinado en las diferentes áreas, dependiendo del tipo de producto, lo cual hace complejo su control, seguimiento y planeación de las cargas de trabajo, donde se hace imprescindible la participación íntegra de todos los empleados.

4. Desarrollo: Desde su origen ETAL tuvo el reto de hacer productos innovadores y hacerlos bien, lo cual fue durante mucho tiempo su fortaleza, pese a las situaciones económicas, devaluaciones, cambios de políticas de comercio tanto nacionales como internacionales, que ha experimentado el país. La preparación del personal en la misma planta y en las máquinas llevó a hacer de ellos operarios calificados lo cual permitió coadyuvar a las empresas automotrices que iniciaban operaciones, el aportarles los primeros especialistas para su departamento de afilados de herramientas, ya que no existía ninguno de estos en el país. Esta razón fue la causa principal de que la empresa ha sido reconocida a través de los años por empresas de este ramo.

Las nuevas tendencias de los mercados abiertos generaron un nuevo reto que motivaron la modernización de la planta y para lograrlo se integraron maquinaria y tecnología de punta, la capacitación y actualización de su personal a todos los niveles, además se obtuvo la certificación de los sistemas de calidad bajo la norma **QS-9000/ISO9002**, en marzo de 1998.

A la fecha ETAL cuenta con un departamento de maquinados equipado con maquinaria convencional para productos que no requieren de tolerancia estrecha. También cuenta con equipo para alcanzar tolerancias cerradas como maquinas de control numérico (CNC), así como torno Index, Deckel y centros de maquinado Moog, tornos vertical Doreis, con cambios automáticos de herramienta.

5. Política: De Calidad de Etal, suministrar productos libres de defectos, a tiempo y buscando siempre la satisfacción del cliente, con miras hacia la modernización y crecimiento de nuestra empresa encausando nuestras acciones hacia la mejora continua de personas y sistemas, para todo esto contamos con gente competente, ambiciosa y disciplinada.

6. Objetivos: Mantener la Certificación QS-9000/ISO9002, recertificar nuestro sistema de Calidad bajo las normas "Q1" de Ford Motor Company, incrementar los negocios con nuestros clientes, mejorar día con día las condiciones con personal, clientes y proveedores, y penetrar más en el mercado nacional y mundial

7. Capacidad de producción: **Actualmente la planta produce un promedio de 150 lotes y ensambla 25, 000 piezas por mes.**

Horario de trabajo para producción de lunes a viernes.

Primer turno: 06:30 a 15:30 con media hora comida de 12:00 a 12:30.

Segundo turno: 15:30 a 23.30 con media hora de comida de 18:00 a 18:30

Tercer turno: de 23.30 a 06.00 a m

Horario de trabajo administrativos de lunes a viernes de 08:00 a 17:30 con una hora de comida de 14:00 a 15:00.

Están agrupados de la siguiente manera

	Administrativo	Técnico	Operativo	Totales
Matutino	94	35	305	434
Vespertino	15	15	130	160
Nocturno	0	5	71	76
Totales	109	55	506	670

Nivel jerárquico (I) Comprende a un Gerente General

## 2. Análisis a partir del Modelo Estratégico (FODA).

### Fortalezas.

1. Participación del personal para proponer nuevas formas de métodos y procedimientos (proceso productivo).
2. Capacidad de su personal para participar en las diferentes áreas, dentro del proceso productivo.
3. Debido a la alta capacidad de producción y sus diversos productos se puede afirmar que la empresa se encuentra preparada para enfrentar la competencia.
4. Su personal de ventas se encuentra capacitado técnicamente para brindar adiestramiento y soporte técnico para el diseño de nuevos productos.
5. El departamento de Relaciones Industriales cuenta con un área de Seguridad e Higiene, que le ha permitido reducir los índices de siniestralidad.
6. Es una de las pocas empresas que cuenta con la certificación "Q1" (que debe renovarse cada año), otorgada por Ford Motor Compañía, debido a los productos de alta precisión que produce y a la calidad

7. Se le reconoce a nivel internacional por haber obtenido el premio "QSP" proveedor único del año, por tercer año consecutivo, que otorga General Motors en cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.
8. Es una empresa que se encuentra perfectamente identificada y posicionada en el mercado de la industria automotriz en México.

#### **Oportunidades.**

1. A partir de la firma del tratado comercial con la Comunidad Económica Europea le permitirá expandir los productos a corto plazo. Además que estos ya tienen presencia y reconocimiento en esta área.
2. La capacidad instalada en maquinaria y equipo le permitirá incrementar los niveles de producción, apoyado en los siguientes factores a) la contratación de un mayor número de personal, b) beneficio económico por arriba del mercado, y c) Crear las condiciones adecuadas para establecer un programa de calidad de vida del empleado.
3. Por necesidad de funcionalidad, los socios de la empresa han sugerido a la alta administración, el cambio a la Ciudad de Querétaro, con el objeto de crear áreas técnicas especializadas.

#### **Debilidades**

1. Existe una elevada rotación de personal operativo alrededor del 25 al 30%, debido a la baja adaptación del trabajador al área de trabajo.
2. Se carece de un procedimiento de seguridad para evitar sustracción de herramientas y materiales de trabajo.
3. Se carece de un plan estratégico, ya que todo se centraliza en una sola persona, que aplica la administración de forma tradicionalista y no permite que el personal participe en la toma de decisiones.
4. Una de las debilidades más pronunciadas, la empresa capacita y adiestra a sus empleados de una forma continua y sistemática, y una vez que aplican el conocimiento adquirido, por su gran valor en el mercado, emigran a otras empresas

## 1. Importancia de la Investigación.

Actualmente, todas las organizaciones están expuestas a los cambios constantes que se producen como resultado de la globalización económica, dichos cambios se presentan en el ámbito político, social, cultural, tecnológico, comunicación etc; ante lo cual deben estar preparadas para modificar continuamente sus estructuras y su cultura organizacional.

Sin duda alguna, el Desarrollo Organizacional representa una herramienta fundamental para adaptarse a todas las modificaciones que puedan presentarse, pues muchas organizaciones han desarrollado las habilidades para integrar el cambio tecnológico y de información, no así el cambio social y cultural que resulta más difícil de aceptar.

El presente trabajo de investigación se realizó como resultado de haber estudiado y analizado diversas propuestas, modelos, técnicas e intervenciones generadas por diferentes autores que han aplicado las ciencias del comportamiento a la administración, y después de haber comprendido que el factor humano es el recurso más importante en cualquier empresa para alcanzar los objetivos que se proponga, y que por lo tanto, una organización logrará sus metas a medida que reconozca que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal, o incluso en la misma estructura de la organización.

A lo largo del desarrollo del presente se podrán encontrar diversas técnicas que se pueden aplicar a las intervenciones tanto educacionales como estructurales, y que resultan de gran utilidad para hacer frente a las situaciones fluctuantes tanto en el ambiente interno como en el externo a que se enfrentan diariamente.

## 2. Planteamiento de la Investigación.

En el caso de esta empresa manufacturera, la comprensión de la identidad corporativa, no está bien definida, ya que, no es reconocida por todos los niveles de la estructura organizacional; en lo referente a la misión y los objetivos sólo están implícitos. Además, se puede afirmar que la forma de operar es de tipo tradicional, la cual está sustentada en métodos y procedimientos ya superados; Por lo tanto, las actividades que se desarrollan habitualmente son de tipo mecánico

Las circunstancias actuales de competencia y de libre mercado han obligado a la gerencia de la empresa a incursionar en senderos más vanguardistas adoptando un estilo de liderazgo más activo y flexible, ya que, actualmente es indispensable no conformarse con la premisa de aprovechar aceptablemente la capacidad instalada, sino que, es importante revisar los factores institucionales e individuales, con el objeto de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.

Como una solución a este tipo de problemática nos proponemos implantar una nueva estrategia de personal de tipo integral que nos permita ser una empresa identificable y reconocida; para ello nuestro objetivo general será el implantar un Modelo de Desarrollo Organizacional, que cubra nuestras necesidades, es por ello que elegimos la propuesta de Rensis Likert, ya que consideramos que es la que más se aproxima a nuestros requerimientos actuales.

Para ello es indispensable considerar los conceptos propios de esta teoría; Y para responder a estas expectativas se deben enunciar las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Qué beneficio pretenden lograr las autoridades?
2. ¿Existe disposición de los directivos, para desarrollar un programa de estas características?
3. ¿El personal restante está preparado para participar en tal programa?
4. ¿Se cuentan con los recursos y el tiempo necesario para cubrir todas y cada una de las fases?
5. ¿Quién o quienes van administrar el programa?
6. ¿Cómo se pretende cotejar lo planeado y lo obtenido?

Para el óptimo desarrollo del presente trabajo de investigación es necesario considerar el modelo anteriormente citado, el cual toma en cuenta las siguientes variables; resultado final (productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, rotación, ausentismo y satisfacción en el trabajo), causales (apoyo, formación de equipos, énfasis en el objetivo), clima organizacional (tecnología, comunicación, toma de decisiones), las intervenciones incluyen liderazgo de iguales (apoyo, motivación, énfasis en el objetivo), proceso de grupo (planeación, decisiones, conocimiento del puesto) y satisfacción; todas las variables en cuestión se agruparon en seis grandes rubros: **aspectos individuales, proceso administrativo, trabajo en equipo, comunicación, conocimientos y hábitos** con el objeto de facilitar el manejo de conceptos y con la finalidad de distinguir de una forma más práctica su comportamiento.

### 3. Objetivos.

#### 1. General

1. Implantar en empresa manufacturera "Etal" un modelo de Desarrollo Organizacional, que coadyuve a reorganizar a la compañía, en materia de organización, políticas y educativa.

#### 2. Específicos

1. Proporcionar a los empleados los principios de la empresa para que se identifiquen con la misión, visión, objetivos y estrategia que se pretende implantar en fechas próximas.

2. Analizar dentro del contexto de la empresa, la filosofía que debe compartir y hacerla suya desde el primer momento.

#### 3. Particulares.

1. Como parte de la empresa me interesa que todos los que la conformamos podamos compartir una misma filosofía de calidad tanto en el trabajo como en nuestras vidas.

#### 4. Variables.

Variables Dependientes	Variables Independientes
1 Datos Generales	1. Edad
	2. Sexo
	3. Estado civil
	4. Antigüedad
	5. Tipo de empleado
	6. Área de trabajo
	7. Máximo nivel de Estudios
	8. Tipo de empleado
	9. Ocupación de empleado
	10. Ocupación del empleado
	11. Conoce objetivos y metas de la empresa
	12. Conoce derechos y obligaciones
	13. Sabe quienes son sus jefes
	14. Cómo es la relación con ellos

Variables Dependientes	Variables Independientes
2. Proceso Administrativo	15. Conoce actividades de contrato
	16. Su jefe le indica sus actividades a desarrollar
	17. Su jefe organiza su trabajo.
	18. Cuenta con materiales y equipos necesarios.
	19. Ha propuesto mejoras de trabajo
	20. Sus actividades son importantes para empresa
	21. Realiza su mejor esfuerzo en el trabajo
	22. Cuando tiene algún error lo reconoce
	23. Registra en una libreta lo que hace
	24. Cuando no cumple ¿se le sanciona?
	25. Necesita que lo vigilen
	26. Cómo considera los controles administrativos
	27. Realiza su trabajo sin que lo interrumpan

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Variables Independientes</b>
3. Trabajo en equipo.	28. Pertenece a un equipo formal de trabajo.
	29. tiene actividad extralaboral.
	30. Participan en equipos de trabajo cuando se le indica.
	31. Cuándo trabaja en equipo tiene mejores resultados
	32. Promueven los gerentes los trabajos en equipo

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Variables Independientes</b>
4. Comunicación.	33. Las relaciones con sus compañeros son
	34. Se interesa por los problemas de sus compañeros
	35. Participa en las actividades que se le invitan.
	36. Cómo considera la comunicación en la empresa

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Variables Independientes</b>
5. Conocimientos	37. Su trabajo lo conoce bien
	38. Le han brindado capacitación y adiestramiento
	39. Cómo los considera
	40. Le gustaría sugerir alguno
	41. Sus conocimientos lo aprovechan sus jefes.
	42. Le gusta su trabajo

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Variables Independientes</b>
6. Hábitos.	43. Cambiaría de trabajo.
	44. Afectan sus faltas a la empresa.
	45. Es puntual en su trabajo.

## 5. Hipótesis.

1. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con los **aspectos individuales**.
2. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con el proceso administrativo.
3. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con el trabajo en equipo.
4. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con la comunicación.
5. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con los conocimientos.
6. La Implantación del Modelo del Desarrollo Organizacional tiene una relación significativa con los hábitos.

## 6. Instrumento de Medición (Cuestionario)

Este cuestionario tiene como finalidad evaluar desde el punto de vista del personal administrativo como sindicalizado, la pertinencia de implantar un modelo de Desarrollo Organizacional en una empresa Metalmeccánica, y con base a los resultados, dar propuestas de mejora continua o solución.

La información vertida en este cuestionario es de uso confidencial y no se utilizará para otros fines que los anteriormente expuestos.

### 1. DATOS GENERALES.

#### 1. Edad en años cumplidos

1) 18 a 25 años    2) 26 a 30 años    3) 31 a 35 años    4) 36 a 40 años    5) 41 ó más

#### 2. Sexo

1) Masculino    2) femenino

#### 3. Estado civil

1) Soltero    2) Casado    3) otros

#### 4. ¿Antigüedad?

1) 0 a 5 años    2) 6 a 10 años    3) 11 a 15 años    4) 16 a 20 años    5) 21 ó más años

#### 5. Turno.

1) Matutino    2) Vespertino    3) Nocturno

#### 6. Área o Lugar donde desempeña su trabajo.

1) Finanzas    2) Mercadotecnia    3) Personal    4) Producción

#### 7. Máximo nivel de estudios

1) Primaria    2) Secundaria    3) Preparatoria    4) Técnico    5) Otros

#### 8. Tipo de empleado

1) Planta    2) Eventual

#### 9. Categoría del empleado

1) Administrativo    2) Sindicalizado

#### 10. Ocupación del empleado

1) Administrativo    2) Técnico    3) Operativo

#### 11. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

1) Sí    2) No

#### 12. ¿Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador?

1) Sí    2) No

#### 13. ¿Sabe quienes son sus jefes?

1) Sí    2) No

14. ¿Cómo es la relación con ellos?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

## 2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

15. ¿Conoce todas las actividades para las que fue contratado?

1) Sí	2) no
-------	-------

16. ¿Su jefe le indica que actividades debe desarrollar?

1) Siempre	2) Casi Siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

17. ¿Su jefe organiza su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

18. ¿Cuenta con los materiales y equipo necesarios para desarrollar su trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

19. ¿Ha propuesto algo a su jefe para mejorar su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

20. ¿Las actividades que realiza son importantes para la empresa?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

21. ¿Realiza su mejor esfuerzo al desarrollar su trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

22. ¿Cuándo tiene algún error en su trabajo, lo dice?

1) Sí	2) No
-------	-------

23. ¿Registra en una libreta lo que hace?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

24. ¿Cuándo no cumple con su trabajo se le castiga?

1) Sí	2) No
-------	-------

25. ¿Necesita que lo vigilen para desarrollar su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

26. ¿Cómo considera los controles en el trabajo?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

27. ¿Realiza su trabajo, sin que lo molesten?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

## 3. TRABAJO EN EQUIPO.

28. ¿Pertenece a un grupo de trabajo en la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

29. ¿Tiene alguna actividad con sus compañeros después del trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

30. ¿Participa en equipos de trabajo, cuándo se le manda?

1) Sí | 2) No

31. ¿Cuándo trabaja en equipo tiene mejores resultados?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

32. ¿Promueven los gerentes el trabajo en equipo?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

#### 4. COMUNICACIÓN

33. ¿Las relaciones con sus compañeros son?

1) Buenas | 2) Regulares | 2) Malas

34. ¿Se interesa por los problemas de sus compañeros de trabajo?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

35. ¿Participa en las actividades que se le invitan?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

36. ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

1) Buena | 2) Regular | 2) Mala

#### 5. CONOCIMIENTOS

37. ¿El trabajo que realiza lo conoce, bien?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

38. ¿Se le han proporcionado cursos de capacitación y adiestramiento?

1) Siempre | 2) Casi siempre | 3) Nunca

39. ¿Cómo los considera?

1) Buenos | 2) Regulares | 2) Malos

40. ¿Le gustaría que lo tomarán en cuenta para sugerir algo?

1) Sí | 2) No

41. ¿Lo que usted sabe, lo aprovechan sus jefes?

1) Sí | 2) No

42. ¿Le gusta su trabajo?

1) Sí | 2) No

#### 6. HÁBITOS

43. ¿Si tuviera una oportunidad cambiaría de trabajo?

1) Sí | 2) No

44. ¿Afectan sus faltas a la empresa?

1) Sí | 2) No

45. ¿Es puntual en su trabajo?

1) Sí | 2) No

## 7. Población Objetivo.

De acuerdo a la definición sugerida por NAFIN, podríamos ubicar a "Etal", como una empresa que debe ser considerada como grande, ya que, cuenta 670 trabajadores, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

	Administrativo	Técnico	Operativo	Totales
Matutino	94	35	305	434
Vespertino	15	15	130	160
Nocturno	0	5	71	76
Totales	109	55	506	670

## 8. Procedimiento muestral

La unidad de análisis específica que utilizaremos, está compuesta por la muestra o subgrupo de la población de los empleados de la empresa Etal, los cuales contestarán a las preguntas de un cuestionario.

Una vez definidas la unidad de análisis y las características de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra (n) mediante el empleo de la fórmula estadística y los datos siguientes:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

N= Tamaño de la población = 250

z= Valor de la probabilidad en las tablas de la curva normal al nivel de significancia de 0.05= 1.95

e= error máximo admitido = .05%

p= proporción de aceptación = .50%

q= proporción de no aceptación= 50%

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra (nota: cálculos preliminares, sujetos a revisión):

$$n = \frac{(1.95)^2 (670) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (670-1) + (1.95)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.80) (167.50)}{(0.0025) (669) + (3.80) (0.25)}$$

$$n = \frac{636.50}{1.6725 + .95}$$

$$n = \frac{636.50}{2.62}$$

$$n = 242$$

## 9. Prueba piloto

La prueba piloto se utilizó para probar el cuestionario y los procedimientos empleados en él desarrollo del campo, también se utilizó para determinar las características de población, ya que, nos permite determinar a grandes rasgos, estimaciones de parámetros como distribución de frecuencias, prueba de hipótesis, determinar los coeficientes de contingencias y V de Cramer, así como verificar la confiabilidad y validez de las preguntas.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 50 cuestionarios de los cuáles los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 60 a 45.
2. Se modificaron 10 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión.
3. En algunas preguntas se modificaron las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 20 minutos.

## 10. Validez y confiabilidad.

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenda medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica

Kerlinger (1979, pag. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que esta midiendo? Si es así, su medida es valida; si no, no lo es.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error, desde luego, se trata de que ese error sea el mínimo posible.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay menor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la prueba de confiabilidad y validez estuvo apoyado en el método de cronbach, el cual está sustentado en la fórmula de varianza total y varianza de error, y en el procedimiento de prueba y contraprueba, ésta se utilizó en cinco ocasiones con diferentes grupos de personas, tiempo y circunstancias para desarrollar un estudio analógico entre los resultados obtenidos en las diferentes corridas.

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Sciences Social) versión 8.0 para Windows.

La manera en que se llevó a cabo este estudio consistió en diseñar el cuestionario en el paquete, posteriormente se estableció la base de datos y finalmente a cada pregunta se le requirió la varianza. Al final de cada corrida se conservaban los resultados finales, y se comparaba pregunta por pregunta.

En lo que compete a los resultados obtenidos, estos estuvieron cercanos a la unidad, lo cual nos indicó un grado aceptable de confiabilidad y validez. Lo que demuestra que el instrumento tiene una solidez teórica y una fundamentación práctica, elementos importantes en cualquier instrumento de investigación.

## 11. Prueba de campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrenta a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta.

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los empleados, el suscrito los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se les pedía al trabajador que lo reprimiera o modificara según sea el caso. En todos los casos, el cuestionario lo aplicamos personalmente.

## **12. Tabulación**

Se aplicaron 300 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 8.0 para Windows (ver anexo A)

## **13. Análisis estadístico.**

Una vez aplicada la encuesta, se procedió a concentrar todos los datos obtenidos y se aplicó para su análisis el paquete SPSS (Statistical Package For the Social Sciences) versión 8.0 para Windows (ver anexo B).

## 1. Estadística Descriptiva

Pregunta 1. La distribución de edades está conformada de la siguiente manera; el primer término lo ocupan los empleados que tienen de 31 a 35 años y representan el 25.6%, en segundo aquellos que tienen de 26 a 30 años y representan el 23.6%, en tercer lugar se encuentran aquellos que tienen de 36 a 40 años y representan el 19.8%, en cuarto lugar los que están en el rango de 41 0 más años y por último los de 18 a 25 años con un 13.2%.

Pregunta 2. De acuerdo al sexo que poseen los empleados de la empresa tenemos que el 63.2% es personal masculino contra un 36.8% que es personal femenino.

Pregunta 3. En cuanto al estado civil de los trabajadores; estos se distribuyen de la siguiente manera; un 58.3% tienen la condición de casados, un 22.3% es soltero y el restante 19.4% tiene otra relación.

Pregunta 4. De acuerdo a la antigüedad un 49.6% ha laborado en la empresa de un mes hasta 5 años, el segundo lugar lo ocupan los empleados que tienen de 6 a 10 y representan el 31.40%, en tercer lugar los de 11 a 15 años y representan el 13.6%, en cuarto lugar los de 16 a 20 años y representan el 4.1%, por último tenemos a los que han laborado de 21 años o más y son el 1.2%.

Pregunta 5. En lo referente al turno el 64.9% de los trabajadores laboran en el turno matutino, un 24.0% en el vespertino y el restante 11.2% tiene un horario nocturno.

Pregunta 6. En cuanto al área de trabajo, un 82.6% se encuentra en el departamento de producción, un 9.9% se localiza en finanzas, un 6.2% en el área de mercadotecnia y por último con 1.2% los que laboran en personal.

Pregunta 7. En lo referente el nivel de estudios, el 43.4% cursó secundaria, un 23.1% posee nivel técnico, un 18.2% tiene educación primaria, en cuarto lugar están los que estudiaron hasta preparatoria con un 11.2%, y por último aquellos que tienen otro tipo de nivel académico.

Pregunta 8. En cuanto al tipo de empleado un 66.9 es de eventual contra un 33.1% que es de planta.

Pregunta 9. En lo referente a la categoría de empleado, un 71.1% del personal es sindicalizado contra un 28.9% que es personal de confianza.

Pregunta 10. De acuerdo a la ocupación del empleado, un 70.2% realiza actividades de tipo operativo, un 24.0% son administrativos y por último un 5.0% es técnico.

Pregunta 11. En lo referente a si conoce los objetivos y metas de la empresa, un 62.0% no conoce cuáles son contra un 38.0% que dice que si las conoce.

Pregunta 12. Sobre si el empleado conoce sus derechos y obligaciones, un 87.6% opina que si los conoce contra un 12.4% que no.

Pregunta 13. Una de las opiniones que nos interesa conocer es si el empleado conoce quiénes son sus jefes, a lo cual, un 96.3% opina que si los conoce contra un 3.7% que no.

Pregunta 14. En lo referente a cómo es la relación de los empleados con sus jefes, un 45.9% piensa que es regular, un 47.15 opina que es buena y por último un 7.0% dice que es mala.

### **Proceso administrativo**

Pregunta 15. En referencia a si el empleado conoce las actividades para las que fue contratado, un 90.0% opino que si contra un 9.1% que dijo que no.

Pregunta 16. En lo referente a si su jefe le indica las actividades que tiene que desarrollar cotidianamente, un 88.0% opina que casi siempre, un 9.5% dice que casi siempre y el restante 2.5% afirma que nunca.

Pregunta 17. En cuanto a si sus superiores le organizan su trabajo diario, un 86.4% opina que si contra un 13.6 que piensa que no

Pregunta 18. Para la empresa es importante conocer si el trabajador cuenta con los materiales necesarios para laborar, a lo que contestaron de la siguiente manera, un 86% piensa que si cuentan con ellos, un 14 opina que no.

Pregunta 19. Sobre si ha propuesto mejoras de tipo laboral, un 52.5% opina que si contra un 47.5% que no lo ha hecho.

Pregunta 20. En referencia a si el empleado piensa que su trabajo es importante para la empresa, un 79.8% opina que siempre contra un 20.2% que cree que casi siempre

Pregunta 21. Un 81.8% opina que siempre realiza su mejor esfuerzo para desarrollar su trabajo, un 18.25 opina que casi siempre lo hace

Pregunta 22. En cuanto al cuestionamiento de sí cuando comete un error en el transcurso de su trabajo lo dice a su jefe, un 82.85 dice que sí lo comenta contra un 17.85 que se abstiene de comentarlo.

Pregunta 23. Sobre sí realiza registro de control administrativo en su trabajo, un 71.5% dice que sí lo hace, un 26.0% casi siempre y por último un 2.5 nunca lo hace.

Pregunta 24. Cuál es la actitud que adoptan las autoridades cuando no cumple con lo estipulado en sus actividades, un 68.2% dice que se le sanciona contra un 31.8% que opina que no.

Pregunta 25. Sobre sí es necesario que se le esté supervisando al trabajador de una manera constante, un 65.7% opina que no es necesario contra un 34.3 que opina que es necesario.

Pregunta 26. ¿Cómo consideran los trabajadores los controles administrativos que realizan sus jefes?, un 69.4% de los trabajadores los consideran regulares, un 28.8% opinan que son buenos y por último los que piensan que son malos.

Pregunta 27. Sobre sí cuándo realizan sus actividades laborales los trabajadores son molestados, un 67.4% opina que casi siempre lo molestan un 31.8% dice que siempre lo hacen y por último un .8% dice que nunca.

## **TRABAJO EN EQUIPO.**

Pregunta 28. En cuanto a sí el trabajador pertenece a un grupo formal de trabajo, un 78.5% dice que si, un 21.5% considera que no.

Pregunta 29. En lo referente a sí el empleado tiene actividades fuera del ámbito laboral, un 84.7% dijo que sí contra un 15.3% que no.

Pregunta 30. ¿Sobre sí sólo trabaja en equipo cuando se le ordena?, Un 96.7% opino que sí contra un 3.3% que opina que no.

Pregunta 31. ¿Cuál es la opinión de los resultados cuando se trabaja en equipo, un 73.6% opina que resultados son siempre mejores contra un 26.4% que considera que casi siempre son mejores.

Pregunta 32. ¿Qué opinión tienen los empleados sobre sí creen que los jefes promueven el trabajo en equipo, un 81.8% piensa que casi siempre, un 17.8% piensa que siempre y un .4% dice que nunca lo hacen

## COMUNICACIÓN.

Pregunta 33. ¿Cómo consideran los empleados que son las relaciones con sus compañeros de trabajo?. Él 58.3% de los empleados las considera regulares, un 35.1% piensa que son buenas y por último el 6.6% opina que son malas.

Pregunta 34. ¿Los empleados se preocupan por los problemas de sus compañeros?. El 74.05 casi siempre le preocupan, el 19.0% opina que siempre le preocupan y por último el 7.05 nunca le preocupan.

Pregunta 35. ¿Cuándo se les invita a los trabajadores a participar en eventos, lo hace?. Un 80.6% opina que siempre lo hace, un 18.2% casi siempre y un 1.2% lo hace.

Pregunta 36. ¿Cómo consideran los trabajadores el nivel de la comunicación en la empresa?. Un 53.3% lo considera regular, el 41.3% opina que es buena y un 5.4% lo considera malo.

## CONOCIMIENTOS

Pregunta 37. ¿Conocen bien su trabajo los empleados?. Él 75.2% opina que casi siempre lo conoce, un 24% considera que siempre lo conoce y un 8% piensa que nunca.

Pregunta 38. ¿Se le han brindado cursos de capacitación a los trabajadores?. Un 66.1% considera que casi siempre, un 32.2% opina que nunca y el restante 1.7% piensa que siempre se les ha otorgado.

Pregunta 39. Qué opinión les merece la calidad de estos cursos, un 58.7% considera que son regulares, un 39.3% opina que son buenos y el restante 2.1% cree que son malos.

Pregunta 40. Sobre sí les gustaría participar en la sugerencia de alguno de ellos, el 98.3% opino que sí les gustaría contra el 1.7% que no

Pregunta 41. El 84.7% de los empleados piensan que sus conocimientos sí los sabe aprovechar la compañía contra el restante 15.3% que consideran que son desaprovechados.

Pregunta 42. El 94.2% de los empleados opinan que sí les agrada el trabajo que desarrollan contra el 5.8% que les desagrada.

## 1. Análisis de los hechos.

El siguiente análisis es obtenido a una encuesta aplicada en una empresa Metal mecánica.

Las respuestas fueron agrupadas en base a temas genéricos que permitieran asociar síntomas, con problemas susceptibles de ser solucionados mediante intervenciones de Desarrollo Organizacional.

La manera en que son presentados cada uno de los puntos, es apegado al orden en que fueron planteadas las preguntas en el cuestionario anexo, en donde se presentan aparentes contradicciones en los temas, cosa que refleja el grado de complejidad de las relaciones entre los miembros de la empresa y serán integrados en el planteamiento de los problemas. Tales son los siguientes:

### Perfil

La mayoría de los empleados de los trabajadores son mayores de 30 años.

Existen en la empresa más hombres que mujeres.

El 50% tienen menos de 5 años de antigüedad, por lo que se deduce que existe una alta rotación.

El 85% de los trabajadores es puntual en su trabajo.

Con respecto al nivel de educación, se puede señalar que es básico, dado que el promedio mayoría de los empleados sólo han cursado la secundaria.

Los trabajadores están conscientes del impacto de sus faltas a la empresa.

Para los empleados consideran que el dinero juega un papel importante en su trabajo.

### Trabajo en equipo

La actitud del personal es participativa y quieren que se les tomen en cuenta sus sugerencias

Gran parte de los empleados considera que con el trabajo en equipo obtiene mejores resultado.

Los trabajadores sienten que pertenece a un grupo a diferencia del restante que no lo considera así.

Los trabajadores piensan que casi siempre realizan su trabajo sin que los molesten.

Los trabajadores realizan sus actividades en forma independiente.

La mayoría del personal no tiene confianza para manifestar problemas relacionados con la calidad del producto.

Los trabajadores consideran que su área de trabajo es adecuada.

### **Percepción general de la empresa**

Los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos con su trabajo y no se cambiaría de empresa si tuviera oportunidad.

La mayoría de los trabajadores percibe a la empresa como algo importante para ellos.

Un número reducido del personal trabaja en la empresa por que no tiene otra opción.

La mayoría del personal se siente a gusto de laborar en la empresa.

La totalidad de los trabajadores cree tener posibilidades de llegar a crecer dentro de la empresa.

La mayoría siente que su trabajo es importante para la empresa

Existe un compromiso de la gente para hacer mejor y más rápido su trabajo.

El personal considera que su trabajo ha beneficiado a la empresa.

La mayoría de los trabajadores no conoce a la competencia de la empresa.

Un número considerable de los trabajadores desconoce los objetivos y las metas de la empresa.

Los trabajadores conocen sus derechos y obligaciones.

Casi la totalidad de los trabajadores conocen a su jefe.

La gran mayoría de los empleados están dispuestos a colaborar en equipo.

*Los trabajadores piensan que tendrían, un mejor desempeño en otro equipo que no sea en el que se encuentran actualmente.*

### **Relación con los jefes**

La mitad de los trabajadores considera que la relación con sus jefes es buena y la otra mitad está entre regular y mala.

Los trabajadores perciben que sus jefes toman en cuentas sus sugerencias.

El trabajador recibe indicaciones de su jefe sobre las actividades que van a realizar.

El trabajo en equipo no se percibe como apropiado por los gerentes.

El empleado recurre a su jefe cuando tiene dudas para que se las resuelva.

Más de la mitad de los trabajadores sienten que hay un trato inmediato por parte de los jefes.

El personal no se siente en la confianza para decirle a su jefe cuando están en desacuerdo en la toma de decisiones.

Los trabajadores consideran que sus jefes les reconocen su trabajo.

Existe entre sus jefes y coordinadores una buena comunicación.

Los trabajadores no le pueden manifestar a su jefe cuando siente que él esta mal.

### **Ambiente y condiciones de trabajo**

La mayoría de los trabajadores tiene interés por participar en actividades de la empresa.

Los trabajadores se preocupan por los problemas de sus compañeros de trabajo.

Los trabajadores consideran que el equipo que les proporcionan para trabajar, no es adecuado.

A los trabajadores no les gusta que los controlen y los supervisen.

## **Administración de la empresa**

La mayoría de los trabajadores tienen menos de 5 años en la empresa.

La minoría de los trabajadores es de planta,

La mayoría de los trabajadores trabajan en las actividades técnicas y operativas, y la minoría trabaja en actividades administrativas.

La capacitación es percibida por la mayoría de los trabajadores como suficiente.

Los trabajadores conocen las actividades para las que fue contratado.

Los trabajadores consideran que existe control de las actividades.

A los trabajadores se les castiga por los malos resultados entregados.

Los trabajadores consideran los controles de trabajo como regulares.

La mayoría del personal han hecho sugerencias en métodos y procedimientos.

La mayoría de los trabajadores tienen claro a quien recurrir cuando surgen problemas.

### **b) Síntesis de los hechos**

A continuación se relacionan los problemas que existen de manera general:

Personal no identificado y sin sentido de permanencia a la empresa.

*Cultura laboral no identificada*

Nulo liderazgo en la empresa.

Los trabajadores no están a gusto en su grupo de trabajo a pesar de que tienen una actitud hacia el trabajo en equipo

No existe buena comunicación de los trabajadores con sus jefes

## 1. Propuestas sugeridas

**Periodo** (a realizarse en un periodo de 3 a 5 años)

**Como propuestas de las soluciones se van a presentar tres niveles:**

### 1. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos:

Educación y capacitación para incrementar habilidades en liderazgo.

Entendiendo como liderazgo la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. En este caso no se tiene un liderazgo adecuado.

En el liderazgo la fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente signada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. El liderazgo sin una sanción formal, es decir, la capacidad de influir existe fuera de estructura formal de la organización es tan importante como influencia informal y, algunas veces, más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin nombramiento.

Existen diversos tipos de líderes: El autocrático-democrático, el paternalista, el democrático o participativo, y el líder que se la pasa delegando y no asumiendo su responsabilidad es decir aquel que no sabe mandar

En este caso el líder que hace falta en esta empresa es el líder democrático, en el tome en cuenta las opiniones de sus trabajadores, pero también sea capaz de controlar y de hacer que la gente trabaje y trabaja al 100%, es decir el líder debe tomar también su responsabilidad.

Tomando en cuenta lo anterior: El liderazgo consiste en hacer que la gente haga lo que no le gusta y en que a uno le guste lograr eso.

### 1. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de equipos y del grupo.

Formulación de Equipos.

En nuestra opinión de acuerdo con el problema planteado por la empresa Metalmecánica, consideramos muy importante la formación de equipos cuyas metas sean el mejoramiento de los mismos dentro de la organización.

Esto tiene su importancia tanto para equipos formales como para equipos informales.

Las intervenciones generales se llevarían a cabo con un grupo formal en donde participen el consultor así como el líder y los miembros del grupo.

Las intervenciones que se llevarían a cabo son:

La junta del diagnóstico del grupo formal,

- a) La junta del diagnóstico del grupo formal, que consiste en hacer una reflexión acerca de: "hacia dónde va el grupo" y "cómo se está desempeñando" para hacer subir a la superficie e identificar los problemas y trabajar en su resolución.
- b) El líder y el consultor se deben reunir primero para discutir la idea y si hay necesidad de una junta de diagnóstico para darlo a conocer a los demás miembros cuestionamientos inherentes.
- c) Junta de formación del equipo del grupo formal, el cual, su meta es mejorar la efectividad del grupo mediante una mejor administración de la tarea, las exigencias de la relación y los procesos del grupo. En otras palabras es una mirada del grupo hacia dentro de si mismo en dónde se analiza la forma de cómo hacer las cosas, se critica su desempeño y trata de desarrollar estrategias para mejorar su operación. Y también mediante cuestionamientos.

Intervenciones de Consultoría de Procesos. Consiste en que el consultor trabaje con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso.

Vistas las intervenciones generales para la formación de equipos en la solución de los problemas de la empresa en cuestión, se considera a la consultoría de procesos como una de las soluciones en el problema que se enfrenta, ya que participaría con el grupo ayudándolos a resolver sus propios problemas, utilizando algunos aspectos como resolución de problemas del grupo, toma de decisiones, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia intergrupo.

El consultor se va a involucrar con la organización en equipos de trabajo, ayudándolos a desarrollar sus habilidades (no en forma técnica) a fin de diagnosticar y resolver los problemas que surgen del proceso

En este contexto, el consultor agrega alternativas a las que ya ha presentado el cliente y lo va a ayudar a analizar los costos y beneficios de las alternativas mencionadas. También debe el consultor hacer retroalimentación, escuchar las alternativas y sugerir otras nuevas.

De tal manera que ayude al cliente a volverse un participante activo en la resolución de sus propios problemas.

Modelos del comportamiento de grupos. Se basa en cinco variables:

1. Motivación a los empleados
2. Evaluación del desempeño y recompensas
3. Igualdad de oportunidad de empleo.
4. Estrés.
5. Comunicación

1. Motivación de los empleados:

Son los que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Sistemas de motivación:

Modelo de expectativa: Fuerza de preferencia que tiene una persona por percibir una recompensa.

Pueden ser:

- a) **Expectativa:** De que el esfuerzo realizado va a producir una tarea.
- b) **Instrumental:** Y que la tarea va a producir una satisfacción monetaria.

Modelo de Comparación.

Puede ser:

**Modelo equidad:** Además de su satisfacción de necesidades que su sistema de recompensas sea justo.

**Modelo de atribución:** Proceso a través del cual las personas interpretan las causas de sus comportamiento y el de los demás.

## 2. Evaluación del desempeño y recompensas

- Asignar los recursos en un medio dinámico.
- Recompensar a los empleados
- Ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo
- Mantener relaciones justas con los grupos.
- Asesorar y desarrollar a los empleados.
- Recompensas ----- sistema de incentivos económicos.

## 3. Igualdad y oportunidad de empleo.

Estas leyes prohíben la discriminación laboral por:

Sexo, edad, color, creencias religiosas, raza, SIDA, minusválidos.

4. Estrés: Es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez.

5. Comunicación: Transferencia de información y la comprensión entre dos personas.

Intervenciones de Formación del Grupo Familiar (Se incluye a toda la empresa).

Además de lo antes señalado debe propiciarse la formación de los grupos familiares que incluyan a toda la empresa.

Estos grupos familiares deben propiciar la integración de la empresa con el reconocimiento de que la fuente de trabajo sea motivo de unión de la misma.

Esto se logra mediante la creación de clubes deportivos culturales, sociales, etc., y actividades variadas en donde se induce o se propicie a la participación (integración) de todos los miembros de la familia, así como la impartición de cursos para las esposas de los trabajadores como: costura, cocina, etc.

Todo lo antes señalado debe ser coordinado y reglamentado por el departamento de Recursos Humanos, a fin de obtener los mejores resultados, que al final de cuentas debe ser el rendimiento óptimo en el trabajo, evitando así ausentismo, vicios, accidentes de trabajo, desidia, apatía, etc.

C) Intervenciones Diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total.

Intervenciones Tecnoestructurales

Incluye las siguientes intervenciones:

**1. Diferenciación e integración** Se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, ya que no especifica un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular de cambio, hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y las relaciones entre grupos.

Sostiene una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanzar sus metas y objetivos.

Según la estructura para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinente. Considerando las siguientes dimensiones ambientales:

**Demandas ambientales.** Todos aquellos aspectos tales como factores políticos, económicos y sociales.

**Diferenciación.** Cada departamento debe tener claramente determinada la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse.

**Integración.** Impone todas esas actividades o funciones que desempeña cada departamento deben ser enfocadas hacia un fin común.

**Manejo de conflictos.** Se refiere a las políticas utilizadas para manejar los problemas entre los departamentos.

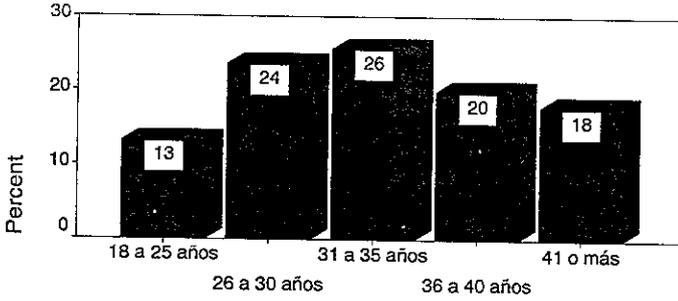
## BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, L, Russell. Rediseñando el futuro. Ed. Limusa. México 1985.
2. ALTON C. Barlett. Cambio de la Conducta Organizaciones. Ed. Trillas. México. 1988.
3. ARIAS, Galicia Fernando. Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del comportamiento. México. Ed. Trillas. 1991.
4. ARGYRIS, Chris. La Dirección y el Desarrollo Organizaciones. El camino de XA de YB. Ed. El Ateneo. México. 1991.
5. AUDIRAC Camarena, Carlos, Estabillo, Domínguez, González Estabillo, Puerta Negrete. El A.B.C. del Desarrollo Organizaciones. Ed. Trillas. México 1989.
6. BIENVENIDO, Visauta Vinacua. Análisis estadístico con SPSS para Windows. McGraw Hill. México 1997.
7. BOSCH, García Carlos. Técnicas de la Investigación Documental. UNAM 1992.
8. CHIAVENATTO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw Hill. México. 1996.
9. DESSLER, Gary. Organización y Administración "Enfoque situacional" Ed. Prentice Hall. México 1979.
10. FORDYCE, Raymond y Wellf. Métodos de Desarrollo Organizaciones para Ejecutivos. Ed. Fondo de Cultura Económica
11. GARZA, Mercado Ario. Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales. México. 1988.
12. GIBSON (VANCEVICH, DONNELLY. Organizaciones, conducta, estructura, Proceso. Ed. McGraw Hill. México. 1993.
13. GUIZAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México 1995.

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Datos Generales

Pregunta 1



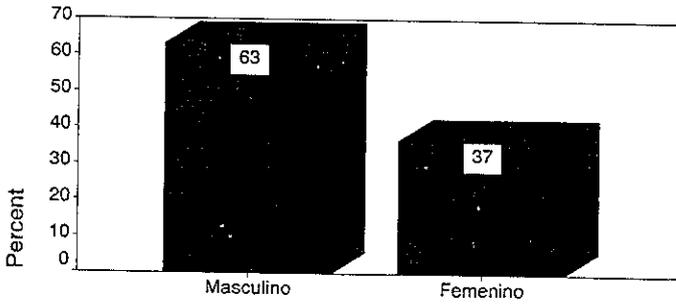
Edad

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Datos Generales

Pregunta 2



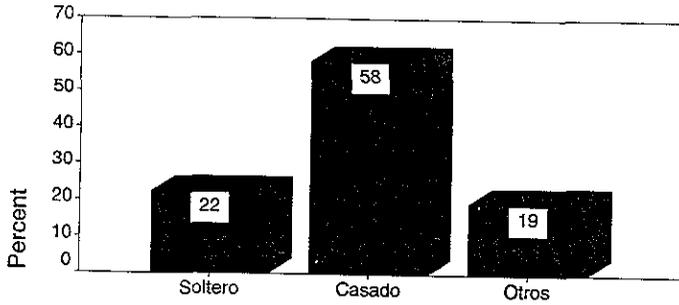
Sexo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 3



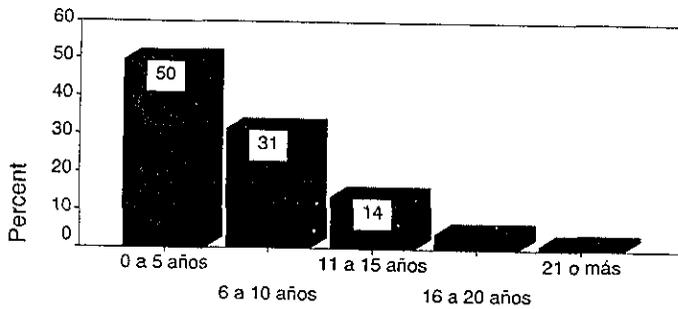
Estado Civil

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 4



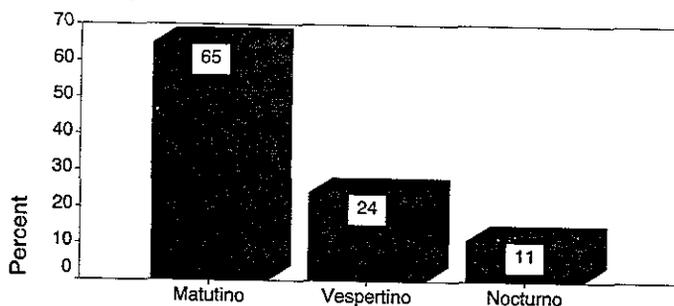
Antigüedad

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 5



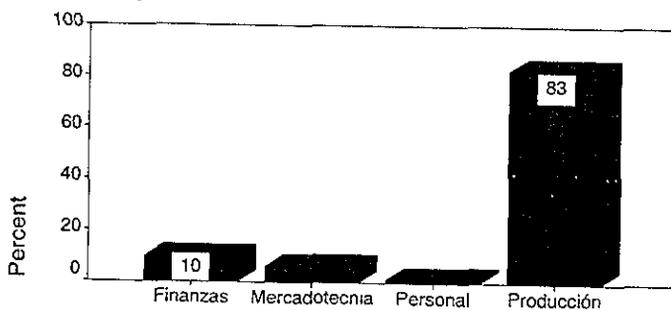
Turno

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 6



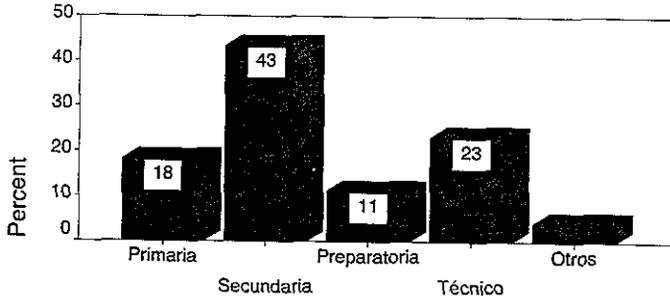
Área de trabajo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 7



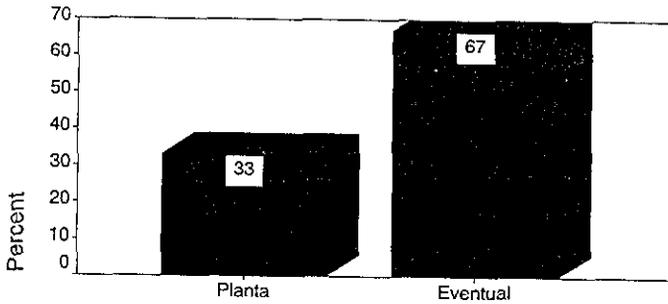
Nivel de estudios

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 8



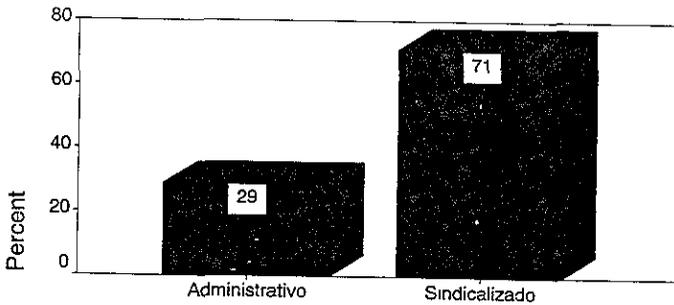
Tipo de empleado

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 9



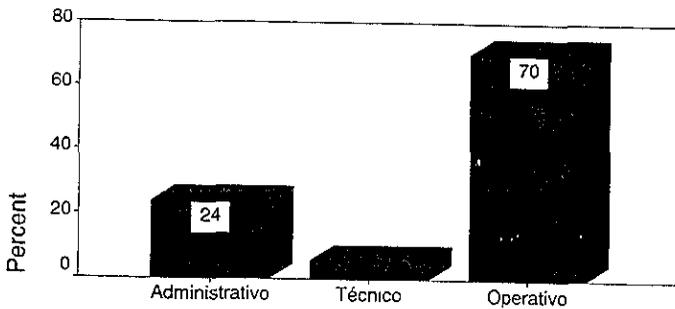
Categoría empleado

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 10



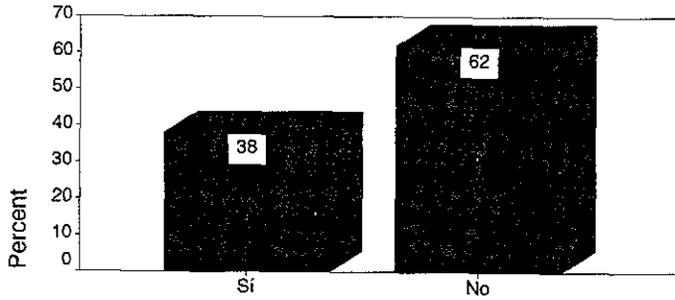
Ocupación del empleado

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Datos Generales

Pregunta 11



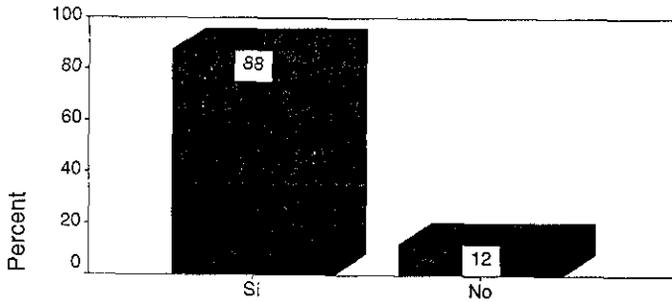
Conoce objetivos y metas

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Datos Generales

Pregunta 12



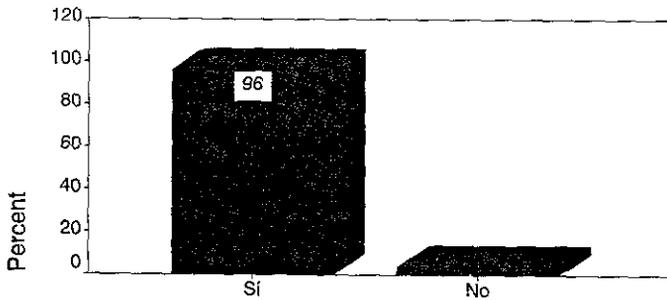
Conoce derechos y obligaciones

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 13



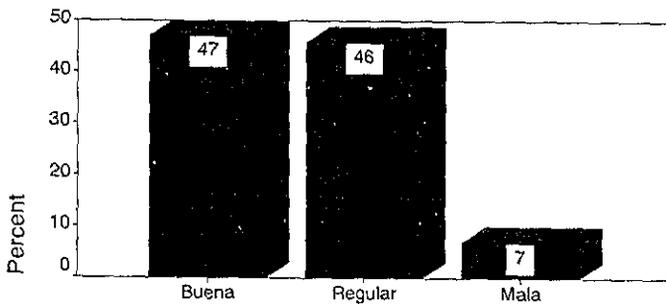
Conoce a sus Jefes

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Datos Generales

### Pregunta 14



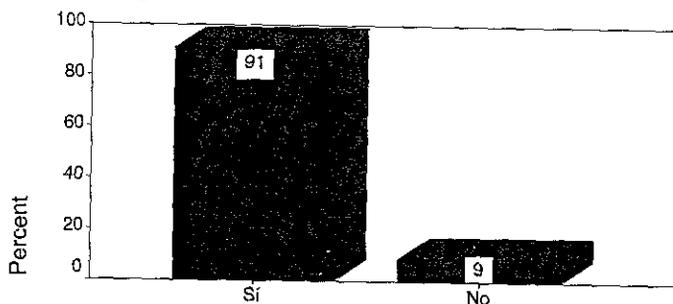
Relación con sus jefes

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Proceso Administrativo

### Pregunta 15



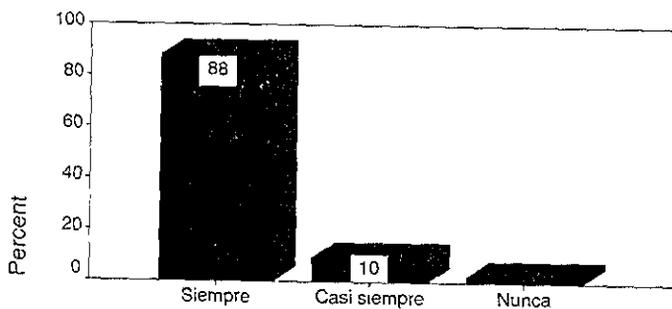
Conoce actividades de contrato

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Proceso Administrativo

### Pregunta 16



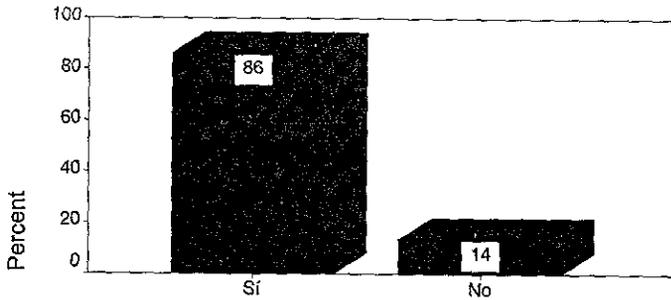
Su jefe le indica sus actividades

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 17



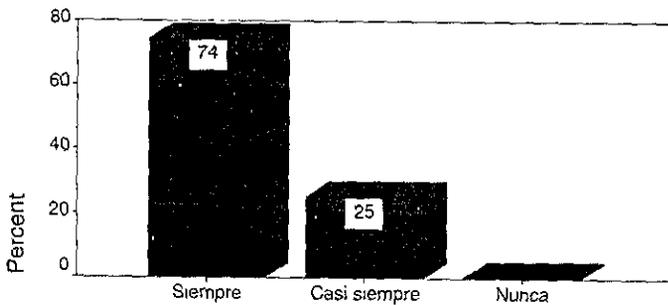
Su jefe organiza su trabajo

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 18



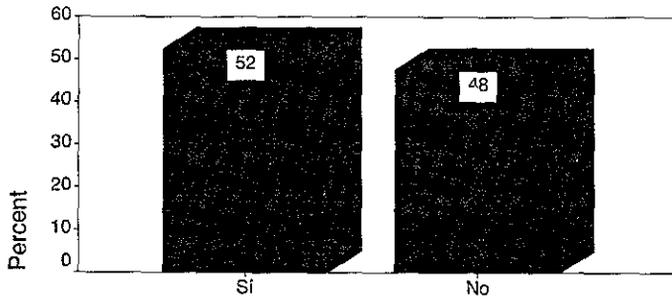
Cuenta con materiales de trabajo

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 19



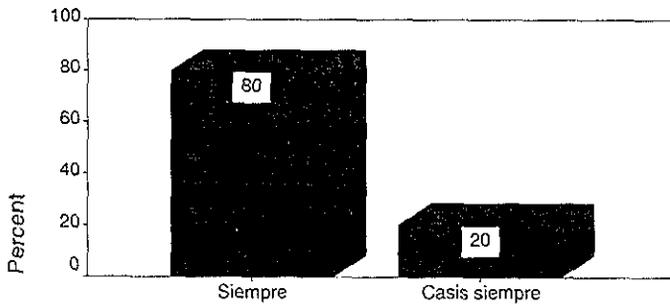
Ha propuesto mejoras de trabajo

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 20



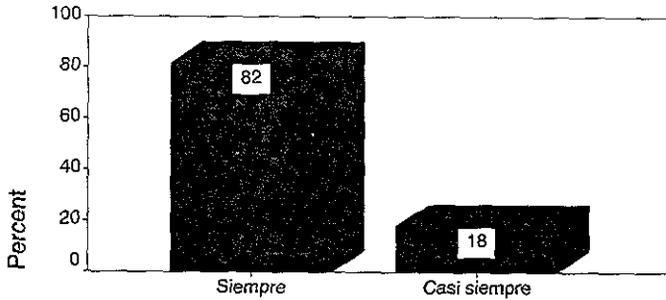
Su labor es importante en empresa

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 21



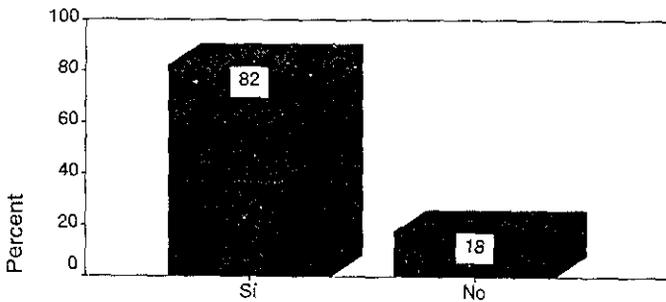
Realiza su mejor esfuerzo en labor

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 22



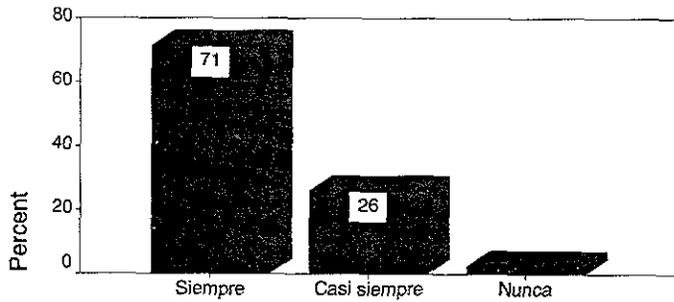
Cuando tiene algún error lo dice

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 23



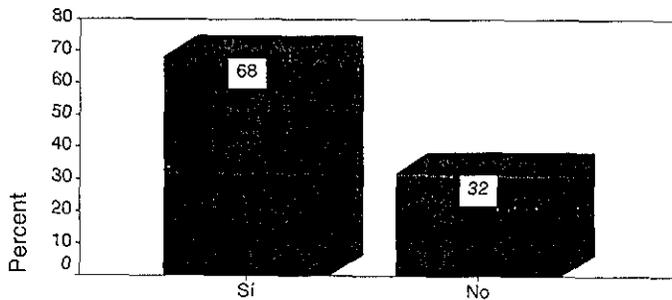
Registra lo que hace

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 24



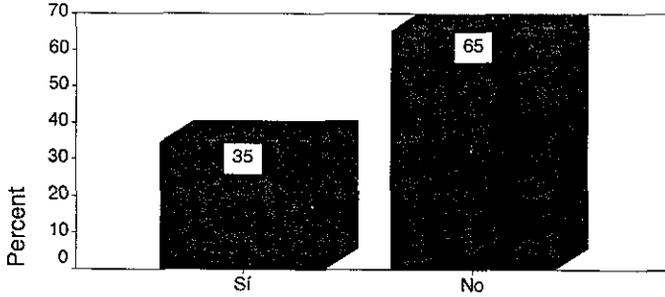
Cuando no cumple se le sanciona

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 25



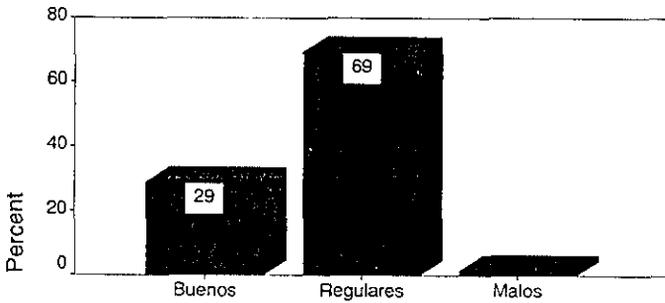
Necesita que lo vigilen en su labor

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Proceso Administrativo

Pregunta 26



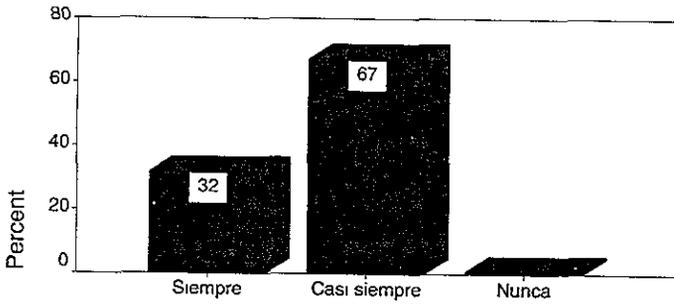
Percepción de controles de trabajo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Proceso Administrativo

Pregunta 27



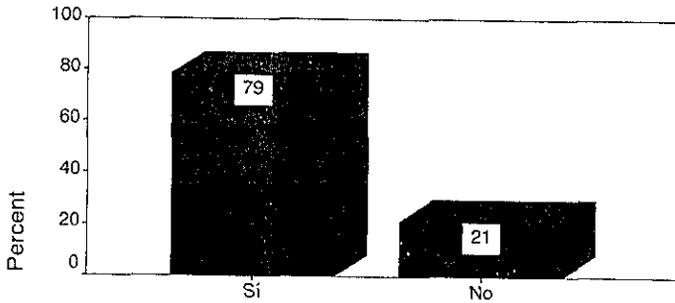
Realiza su labor sin molestia

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Trabajo en Equipo

Pregunta 28



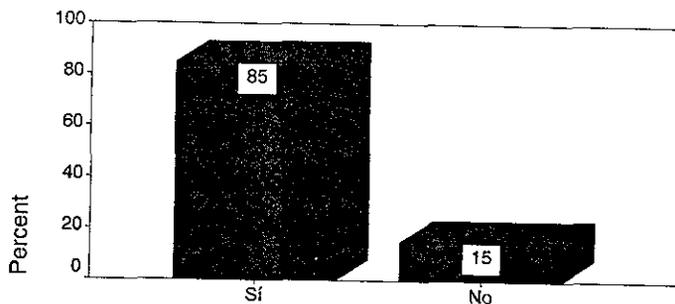
Pertenece a un grupo de trabajo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Trabajo en Equipo

### Pregunta 29



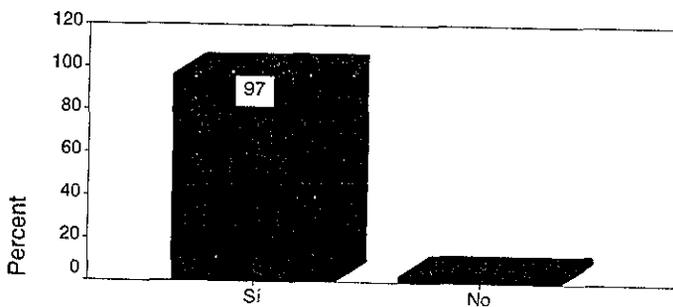
Actividad extralaboral

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Trabajo en Equipo

### Pregunta 30



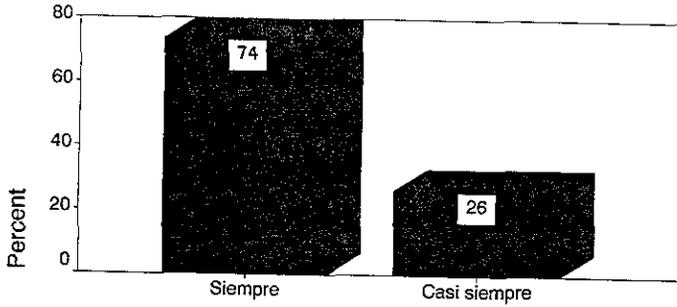
Actúa en eq. cuando se le ordena

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Trabajo en Equipo

Pregunta 31



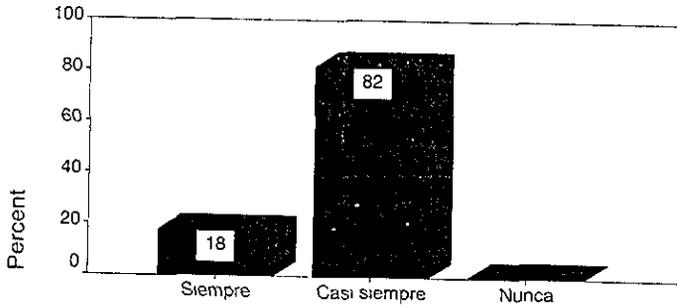
Trabajo en equipo mejores resultados

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Trabajo en Equipo

Pregunta 32



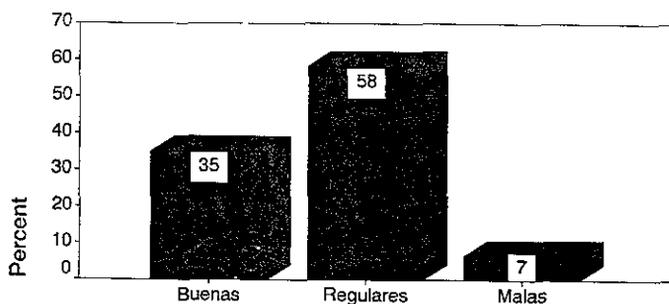
Promueven jefes trabajo en equipo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Comunicación

### Pregunta 33



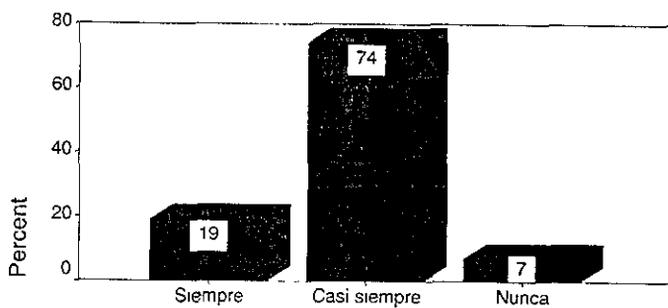
Relaciones con sus compañeros

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Comunicación

### Pregunta 34



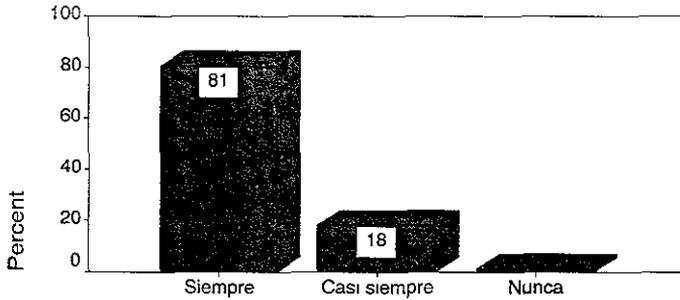
Interés problemas de compañeros

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Comunicación

Pregunta 35



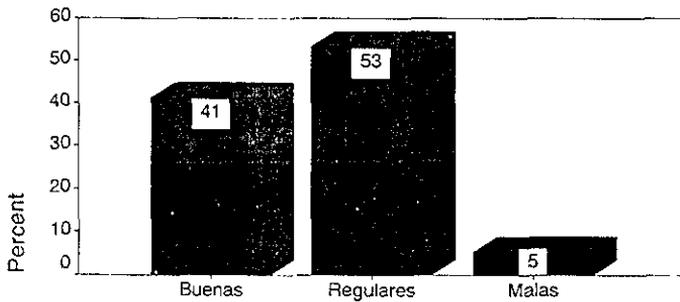
Participa cuando se le invita

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Comunicación

Pregunta 36



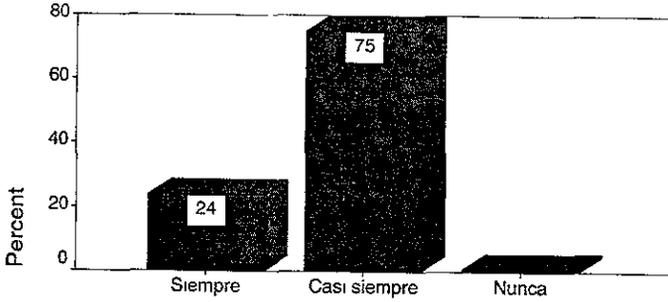
Su relaciones con sus jefes son

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 37



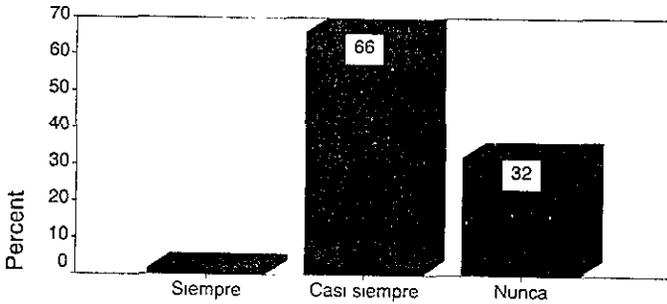
Conoce bien su trabajo

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 38



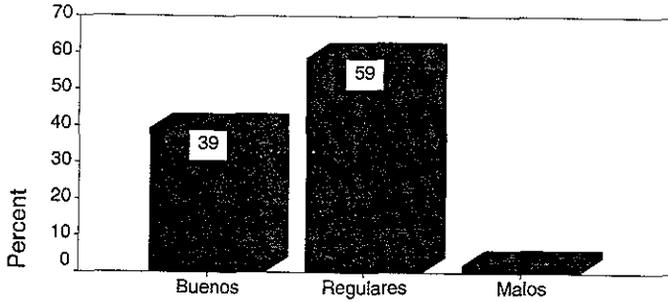
Ha tenido capac y adiestramiento

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 39



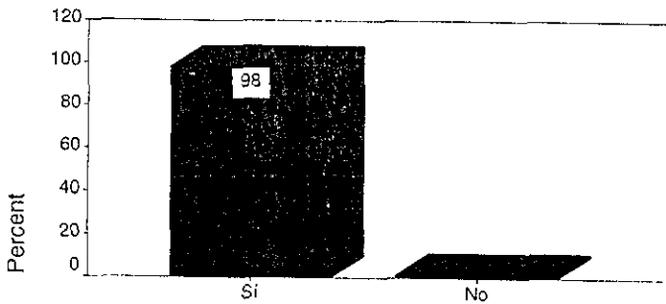
Cómo los considera

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 40



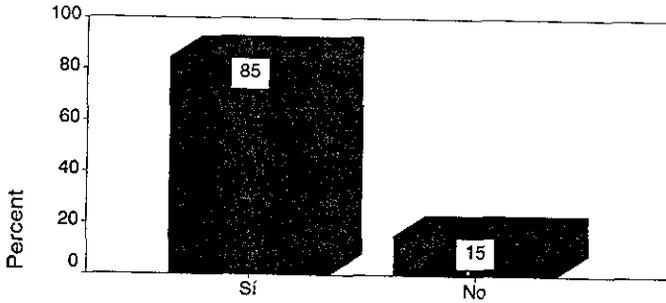
Le gustaría sugerir alguno

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 41



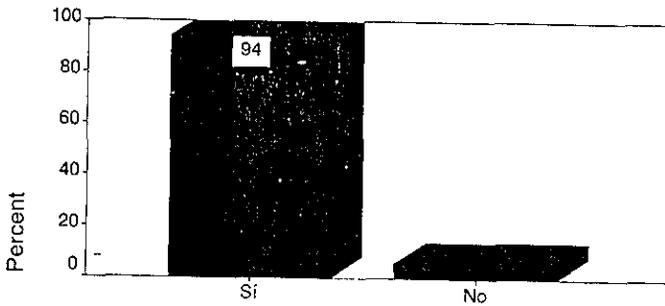
Aprovechan sus conocimientos

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Conocimientos

Pregunta 42



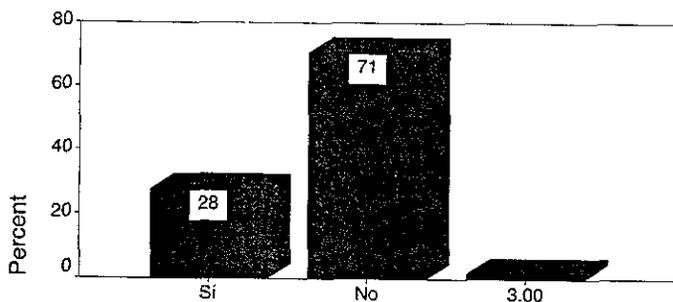
Le gusta su trabajo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Hábitos

### Pregunta 43



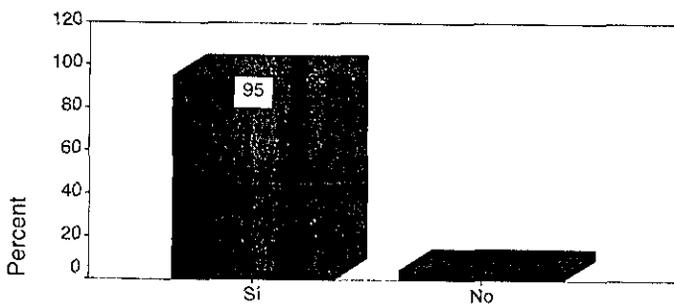
Cambiaría de trabajo

Febrero de 2001

# Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

## Hábitos

### Pregunta 44



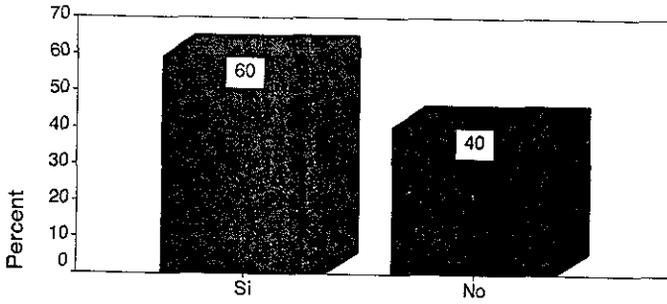
Afectan sus faltas

Febrero de 2001

Empresa Metal-Mecánica Etal, S.A. de C.V.

Hábitos

Pregunta 45



Es puntual en su trabajo

Febrero de 2001

## Frecuencias

### Statistics

		Edad	Sexo	Estado Civil	Antigüedad	Turno
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.0537	1.3678	1.9711	1.7603	1.4628
Std. Error of Mean		8.326E-02	3.106E-02	4.157E-02	5.945E-02	4.424E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		3.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		1.2952	.4832	.6467	.9248	.6883
Variance		1.6776	.2335	.4182	.8552	.4737
Range		4.00	1.00	2.00	4.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	2.00	3.00	5.00	3.00
Sum		739.00	331.00	477.00	426.00	354.00

### Statistics

		Área de trabajo	Nivel de estudios	Tipo de empleado	Categoría empleado	Ocupación del empleado
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5661	2.5165	1.6694	1.7107	2.4628
Std. Error of Mean		6.327E-02	7.412E-02	3.030E-02	2.921E-02	5.496E-02
Median		4.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000
Mode		4.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.9842	1.1531	.4714	.4544	.8550
Variance		.9686	1.3296	.2222	.2064	.7310
Range		3.00	4.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	5.00	2.00	2.00	3.00
Sum		863.00	609.00	404.00	414.00	596.00

Statistics

		Conoce objetivos y metas	Conoce derechos y obligaciones	Conoce a sus Jefes	Relación con sus jefes	Conoce actividades de contrato
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.6198	1.1240	1.0372	1.5992	1.0909
Std. Error of Mean		3.127E-02	2.123E-02	1.219E-02	3.974E-02	1.852E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4864	.3302	.1896	.6183	.2881
Variance		.2366	.1090	3.596E-02	.3822	8.299E-02
Range		1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
Sum		392.00	272.00	251.00	387.00	264.00

Statistics

		Su jefe le indica sus actividades	Su jefe organiza su trabajo	Cuenta con materiales de trabajo	Ha propuesto mejoras de trabajo	Su labor es importante en empresa
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.1446	1.1364	1.2603	1.4752	1.2025
Std. Error of Mean		2.682E-02	2.211E-02	2.887E-02	3.217E-02	2.589E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4172	.3439	.4491	.5004	.4027
Variance		1740	.1183	.2017	.2504	.1622
Range		2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Sum		277.00	275.00	305.00	357.00	291.00

Statistics

		Realiza su mejor esfuerzo en labor	Cuando tiene algún error lo dice	Registra lo que hace	Cuando no cumple se le sanciona	Necesita que lo vigilen en su labor
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.1818	1.1777	1.3099	1.3182	1.6529
Std. Error of Mean		2.484E-02	2.462E-02	3.306E-02	3.000E-02	3.067E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.3865	.3830	.5143	.4667	.4770
Variance		.1494	.1467	.2645	.2178	.2276
Range		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Sum		286.00	285.00	317.00	319.00	400.00

Statistics

		Percepción de controles de trabajo	Realiza su labor sin molestia	Pertenece a un grupo de trabajo	Actividad extralaboral	Actúa en eq. cuando se le ordena
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.7273	1.6901	1.2149	1.1529	1.0331
Std. Error of Mean		3.099E-02	3.092E-02	2.646E-02	2.318E-02	1.152E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4820	.4810	.4116	.3606	.1792
Variance		.2324	.2314	.1694	.1301	3.210E-02
Range		2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		418.00	409.00	294.00	279.00	250.00

Statistics

		Trabajo en equipo mejores resultados	Promueven jefes trabajo en equipo	Relaciones con sus compañeros	Interés problemas de compañeros	Participa cuando se le invita
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.2645	1.8264	1.7149	1.8802	1.2066
Std. Error of Mean		2.841E-02	2.509E-02	3.734E-02	3.195E-02	2.798E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.4420	.3903	.5809	.4970	.4353
Variance		.1953	.1523	.3375	.2470	.1895
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		306.00	442.00	415.00	455.00	292.00

Statistics

		Su relaciones con sus jefes son	Conoce bien su trabajo	Ha tenido capac. y adiestramiento	Cómo los considera	Le gustaría sugerir alguno
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.6405	1.7686	2.3058	1.6281	1.0165
Std. Error of Mean		3.743E-02	2.840E-02	3.191E-02	3.377E-02	8.213E-03
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.5823	.4418	.4963	.5254	.1278
Variance		3391	.1952	.2464	.2761	1.632E-02
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Sum		397.00	428.00	558.00	394.00	246.00

Statistics

		Aprovechan sus conocimientos	Le gusta su trabajo	Cambiaría de trabajo	Afectan sus faltas	Es puntual en su trabajo
N	Valid	242	242	242	242	242
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.1529	1.0579	1.7397	1.0496	1.4050
Std. Error of Mean		2.318E-02	1.504E-02	3.060E-02	1.398E-02	3.162E-02
Median		1.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.3606	.2339	.4760	.2175	.4919
Variance		.1301	5.473E-02	.2266	4.732E-02	.2420
Range		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Sum		279.00	256.00	421.00	254.00	340.00

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25 años	32	13.2	13.2	13.2
	26 a 30 años	57	23.6	23.6	36.8
	31 a 35 años	62	25.6	25.6	62.4
	36 a 40 años	48	19.8	19.8	82.2
	41 o más	43	17.8	17.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	153	63.2	63.2	63.2
	Femenino	89	36.8	36.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Estado Civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	54	22.3	22.3	22.3
	Casado	141	58.3	58.3	80.6
	Otros	47	19.4	19.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 5 años	120	49.6	49.6	49.6
	6 a 10 años	76	31.4	31.4	81.0
	11 a 15 años	33	13.6	13.6	94.6
	16 a 20 años	10	4.1	4.1	98.8
	21 o más	3	1.2	1.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Turno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Matutino	157	64.9	64.9	64.9
	Vespertino	58	24.0	24.0	88.8
	Nocturno	27	11.2	11.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Área de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finanzas	24	9.9	9.9	9.9
	Mercadotecnia	15	6.2	6.2	16.1
	Personal	3	1.2	1.2	17.4
	Producción	200	82.6	82.6	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Nivel de estudios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	44	18.2	18.2	18.2
	Secundaria	105	43.4	43.4	61.6
	Preparatoria	27	11.2	11.2	72.7
	Técnico	56	23.1	23.1	95.9
	Otros	10	4.1	4.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Tipo de empleado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planta	80	33.1	33.1	33.1
	Eventual	162	66.9	66.9	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Categoría empleado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrativo	70	28.9	28.9	28.9
	Sindicalizado	172	71.1	71.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Ocupación del empleado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrativo	58	24.0	24.0	24.0
	Técnico	14	5.8	5.8	29.8
	Operativo	170	70.2	70.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Conoce objetivos y metas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	92	38.0	38.0	38.0
	No	150	62.0	62.0	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Conoce derechos y obligaciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	212	87.6	87.6	87.6
	No	30	12.4	12.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Conoce a sus Jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	233	96.3	96.3	96.3
	No	9	3.7	3.7	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Relación con sus jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	114	47.1	47.1	47.1
	Regular	111	45.9	45.9	93.0
	Mala	17	7.0	7.0	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Conoce actividades de contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	220	90.9	90.9	90.9
	No	22	9.1	9.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Su jefe le indica sus actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	213	88.0	88.0	88.0
	Casi siempre	23	9.5	9.5	97.5
	Nunca	6	2.5	2.5	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Su jefe organiza su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	209	86.4	86.4	86.4
	No	33	13.6	13.6	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Cuenta con materiales de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	180	74.4	74.4	74.4
	Casi siempre	61	25.2	25.2	99.6
	Nunca	1	.4	.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Ha propuesto mejoras de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	127	52.5	52.5	52.5
	No	115	47.5	47.5	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Su labor es importante en empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	193	79.8	79.8	79.8
	Casis siempre	49	20.2	20.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Realiza su mejor esfuerzo en labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	198	81.8	81.8	81.8
	Casi siempre	44	18.2	18.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Cuando tiene algún error lo dice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	199	82.2	82.2	82.2
	No	43	17.8	17.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Registra lo que hace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	173	71.5	71.5	71.5
	Casi siempre	63	26.0	26.0	97.5
	Nunca	6	2.5	2.5	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Cuando no cumple se le sanciona

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	165	68.2	68.2	68.2
	No	77	31.8	31.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Necesita que lo vigilen en su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	84	34.7	34.7	34.7
	No	158	65.3	65.3	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Percepción de controles de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	70	28.9	28.9	28.9
	Regulares	168	69.4	69.4	98.3
	Malos	4	1.7	1.7	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Realiza su labor sin molestia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	77	31.8	31.8	31.8
	Casi siempre	163	67.4	67.4	99.2
	Nunca	2	.8	.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Pertenece a un grupo de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	190	78.5	78.5	78.5
	No	52	21.5	21.5	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Actividad extralaboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	205	84.7	84.7	84.7
	No	37	15.3	15.3	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Actúa en eq. cuando se le ordena

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	234	96.7	96.7	96.7
	No	8	3.3	3.3	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Trabajo en equipo mejores resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	178	73.6	73.6	73.6
	Casi siempre	64	26.4	26.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Promueven jefes trabajo en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	43	17.8	17.8	17.8
	Casi siempre	198	81.8	81.8	99.6
	Nunca	1	.4	.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Relaciones con sus compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	85	35.1	35.1	35.1
	Regulares	141	58.3	58.3	93.4
	Malas	16	6.6	6.6	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Interés problemas de compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	46	19.0	19.0	19.0
	Casi siempre	179	74.0	74.0	93.0
	Nunca	17	7.0	7.0	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Participa cuando se le invita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	195	80.6	80.6	80.6
	Casi siempre	44	18.2	18.2	98.8
	Nunca	3	1.2	1.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Su relaciones con sus jefes son

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	100	41.3	41.3	41.3
	Regulares	129	53.3	53.3	94.6
	Malas	13	5.4	5.4	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

Conoce bien su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	58	24.0	24.0	24.0
	Casi siempre	182	75.2	75.2	99.2
	Nunca	2	.8	.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Ha tenido capac. y adiestramiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	1.7	1.7	1.7
	Casi siempre	160	66.1	66.1	67.8
	Nunca	78	32.2	32.2	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Cómo los considera

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	95	39.3	39.3	39.3
	Regulares	142	58.7	58.7	97.9
	Malos	5	2.1	2.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Le gustaría sugerir alguno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	238	98.3	98.3	98.3
	No	4	1.7	1.7	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Aprovechan sus conocimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	205	84.7	84.7	84.7
	No	37	15.3	15.3	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Le gusta su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	228	94.2	94.2	94.2
	No	14	5.8	5.8	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

### Cambiaría de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	67	27.7	27.7	27.7
	No	171	70.7	70.7	98.3
	3.00	4	1.7	1.7	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

**Afectan sus faltas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	230	95.0	95.0	95.0
	No	12	5.0	5.0	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

**Es puntual en su trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	144	59.5	59.5	59.5
	No	98	40.5	40.5	100.0
	Total	242	100.0	100.0	