

01921
109



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

GUIA OPERATIVA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARIA DE LOURDES (HERNANDEZ SALCEDO)

DIRECTORA DE LA TESINA: MTRA. PATRICIA MERAZ RIOS

DIRECCION
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE PSICOLOGIA

MEXICO, D.F.



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GUÍA OPERATIVA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A las mujeres de mayor significado en mi vida:

Coco: Gracias por ser mi madre.

Por gran ejemplo que me brindas de entusiasmo, lucha por la vida y amor incondicional a tus hijos y a quienes te rodean; virtudes que te han llevado a ser actualmente una mujer completa, feliz, realizada y agradecida con la vida a pesar de que ésta no te ha sido fácil.

Te admiro.

Quetzalma: Gracias por venir al mundo y darme la oportunidad de disfrutar el maravilloso sentimiento de ser tu madre; por ser mi rayito de sol, mi granito de arena, mi regalo de dios.

Gracias también por ser el pilar que me ha sostenido en los momentos más difíciles de mi vida y porque durante los años de tu niñez y adolescencia fuiste mi razón de ser, mi motivo de vida y de lucha constante.

Te amo "Nena" ¿Recuerdas?

Paty Meraz: Gracias por estar en mi camino, por ser como eres: una mujer íntegra, trabajadora, profesional y amable; además, por el apoyo incondicional que me brindaste en la conclusión de una etapa de mi vida, sin la cual no hubiera sido posible continuar con mi plan de vida.

Te admiro.

Grace y Laurita: gracias por ser mis amigas de siempre, por estar en los momentos importantes de mi vida y aceptarme tal como soy.

Las quiero mucho.

CONTENIDO

	Página
Introducción	6
Resumen	9
Sumarizing	12
Capítulo I	
FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Breve historia del Desarrollo Organizacional	15
El cambio	19
Teoría de sistemas	20
Objetivos del desarrollo organizacional	24
Valores, creencias e hipótesis fundamentales del desarrollo organizacional	25
Capítulo II	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
La complejidad	30
La formalización	31
La centralización	32
Diseño de la estructura organizacional	34
Variables que intervienen en las estructuras	36
Conflicto	37
a) Etapas de los conflictos	39
b) Intervención en los conflictos	40
Capítulo III	
PROCESOS ORGANIZACIONALES	
Cultura organizacional	44
Comunicación	47
a) Proceso de la comunicación	48
b) Problemas de la comunicación	49
c) Tipos de comunicación en la empresa	50
Toma de decisiones	51
Métodos no matemáticos	55
a) El método racional	55
b) El método racional limitado	56
c) Modelo de proceso	56
d) El método político	58
e) Modelo del cesto de basura o modelo anárquico	59
Liderazgo	60
a) Teoría de los rasgos	61
b) Teoría de la conducta de los líderes eficaces	62

c) Teorías situacionales	64
d) Teoría de liderazgo contingente.....	64
e) Teoría Ruta-meta	65
f) Teoría situacional de liderazgo de Hersy- Blanchard	66
Motivación al trabajo	67
a) Teoría de motivación de Maslow	68
b) Modelo de dos factores de Herzberg	69
c) Modelo de la expectativa	70
d) Modelos de comparación	71
e) Modelos de Equidad	71
f) Modelos de la atribución	72

**Capítulo IV
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Síntomas para iniciar un diagnóstico organizacional	76
Importancia del diagnóstico organizacional	78
Técnicas de diagnóstico	78
a) La entrevista	79
b) Entrevista grupal	81
c) Grupo de discusión	81
d) Cuestionario	82
Modelos de diagnóstico organizacional	83
a) Modelo de contingencias	83
b) Modelo de investigación-acción	84
c) Análisis del campo de fuerzas	86
d) Construcción de un modelo propio	88

**Capítulo V
GUÍA OPERATIVA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Justificación.....	89
Objetivo	90
Procedimiento	91
1. Entrada.....	91
2. Hacer el contrato	92
3. Diagnóstico	92
a) Personal operativo	95
b) Análisis de la información	97
4. Retroalimentación y presentación de resultados	99
5. Planeación del cambio	100
6. Intervención	100
Lineamientos de uso de la guía de la entrevista	102
Comentarios finales	103

Capítulo VI	
Reflexiones finales	107

Anexos	112
Glosario	138
Bibliografía	142

INTRODUCCIÓN

Dado que el futuro es incierto, el cambio es el reto que organizaciones de todo tipo enfrentan día con día, porque la única certeza que pueden tener es de una "discontinuidad seguida por un cambio duradero pero en constante aumento", como lo afirma Haeckel (2000, pág. 1).

Ante tal situación, los sistemas tradicionales de administración resultan poco eficientes. Drucker (citado por Haeckel, 2000), señala que el tipo de planeación que se practica ya no corresponde a las necesidades actuales porque lo único cierto es "la certeza de la incertidumbre". Por ello, además de preparar a las organizaciones para que respondan de inmediato a los cambios, se requiere que los generen y esto sólo se puede lograr mediante una administración altamente flexible, en caso contrario, la administración está destinada al fracaso.

Lo anterior es posible si el personal está comprometido, altamente capacitado, alerta a lo que acontece en el medio externo e interno a la organización, si tiene la convicción de que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas y si está decidido a trabajar con alta calidad a costos accesibles para mantener sus productos a nivel competitivo en el plano nacional e internacional.

Bajo estas condiciones es necesario que los directivos se planteen cuestionamientos como: ¿qué puedo hacer para que el personal de ésta empresa responda de inmediato a estos requerimientos, genere los cambios necesarios y al mismo tiempo se anticipe a ellos y los provoque?, ¿cómo despertar interés en el personal para que participe activamente en este proceso?

Una alternativa es contratar personal que posea las características que la organización requiere, lo que sería costoso por los altos sueldos que demanda el personal con las características mencionadas, además, se generaría otro problema ¿qué hacer con el personal que actualmente existe? Liquidarlo es costoso y la moral de quienes se quedan en la organización se vería sumamente afectada.

También existe la posibilidad de preparar al personal que actualmente labora en la organización, mediante la intervención de profesionales expertos (internos o externos a la empresa) en ciencias aplicadas de la conducta, quienes bajo los lineamientos del desarrollo organizacional pueden ayudar a encontrar las soluciones que se requieran. Aunque esta alternativa puede también resultar costosa en tiempo y dinero, pero la utilidad es mayor porque uno de los principales objetivos es que la organización aprenda a ser eficiente por sí misma; es decir, que aprenda a diagnosticar, planificar y desarrollar acciones que la conduzcan a lograr sus objetivos bajo los requerimientos establecidos por ella misma.

Una vez tomada la decisión de intervenir mediante el desarrollo organizacional, es conveniente decidir si se realizará con personal interno o externo a la

organización, de cualquier manera el proceso de intervención requiere, en resumen, de diagnóstico, de planificación de acciones y evaluación de resultados.

El desarrollo organizacional, conocido también como DO, es una forma sistemática de intervenir en la empresa, fue desarrollado por estudiosos de la conducta organizacional como Rodríguez, Lawrence y Lorsch, Lewin, Bennis, Beckhart, Schein, French y Bell, entre otros, quienes ofrecen excelentes modelos de intervención que si no garantizan éxito total en los programas de intervención se debe a que existen variables que, a veces, escapan al control del psicólogo o consultor y a los mismos directivos de la empresa.

El diagnóstico organizacional, es la primera etapa del desarrollo organizacional, representa una parte fundamental para que este proceso tenga éxito, si este es incierto, las acciones futuras van a representar un gasto inútil en tiempo y dinero; además, la credibilidad y confianza del personal hacia la empresa se verán seriamente dañadas.

Es por ello que, en este trabajo se ofrece al psicólogo un procedimiento para diagnosticar la estructura y el comportamiento organizacional, siguiendo los conceptos teóricos establecidos por los expertos profesionales, quienes aseguran que en el ámbito laboral, la preocupación fundamental es la solución de problemas considerando las exigencias del ritmo de trabajo, sin atender los principios teóricos que sustentan el comportamiento organizacional; retomar estos principios significa fortalecer la eficiencia de la organización, de esta manera apoyar a que la inversión en este tipo de intervenciones sea redituable para la empresa, además fortalezca el prestigio y la imagen tanto del desarrollo organizacional como de los profesionales que promueven este clase de prácticas profesionales.

Esta propuesta aborda el diagnóstico organizacional desde dos puntos de vista: el primero considera al diagnóstico de la estructura organizacional y el segundo, los procesos humanos que se dan en la organización.

Para cumplir este objetivo y a fin de comprender en que consiste el desarrollo organizacional (DO), el Capítulo 1, **Fundamentos del desarrollo organizacional**, contiene una breve descripción del contexto bajo el cual surge, su historia, las definiciones más conocidas del concepto, sus principales planteamientos en cuanto a valores y objetivos, el rol del cambio y la teoría de sistemas, así como su utilidad dentro del marco del DO.

En el Capítulo II, **Estructura organizacional**, se describe la estructura organizacional, sus efectos en la conducta organizacional bajo el marco teórico de Lawrence y Lorsch (1973), quienes enfatizan que una organización que responde de manera eficiente a las demandas del medio ambiente que le rodea es una organización que se mantendrá viva; así mismo, estos autores plantean al conflicto como una consecuencia de la estructura organizacional y como una oportunidad de desarrollo para la empresa.

En el capítulo III, **Procesos organizacionales**, se abordan los procesos humanos que se suscitan dentro de la organización como son: la comunicación, la toma de decisiones, motivación, liderazgo, etcétera, mismos que forman parte de las manifestaciones culturales de la organización y constituyen el foco de atención del desarrollo organizacional (DO), porque si estos procesos marchan eficientemente y la organización cuenta con una adecuada estructura organizacional, la organización está preparada para enfrentar e impulsar los cambios que se necesitan para hacer frente a la globalización de mercados que estamos viviendo en la actualidad.

En el capítulo IV, **Diagnóstico organizacional**, se aborda el concepto de diagnóstico organizacional, describiendo los síntomas de malestar que presenta la organización cuando carece de salud y que constituyen señales que ameritan la intervención del consultor, así como las técnicas y modelos de diagnóstico organizacional que proponen Lawrence y Lorsch (1973), French y Bell (1996), así como Lewin (1951, citado por Frech. y Bell 1996; De Faria Mello, 2001).

En el Capítulo V, **Guía operativa de diagnóstico organizacional**, se describe la propuesta de esta tesina que consiste en un procedimiento detallado para obtener información sobre la problemática general y específica que está viviendo la empresa y que conduce a la intervención del consultor, también describe un procedimiento para proporcionar retroalimentación al cliente, sugiere una forma de presentar los resultados de la investigación a los directivos y al personal involucrado, así como las secciones que integran el plan de acción y su evaluación

El Capítulo VI, **Reflexiones finales**, contiene un análisis sobre la situación actual que viven las empresas en relación a los recursos humanos, la función que desempeñan en la sociedad, el fin último que persiguen y el papel que juega el psicólogo consultor para encauzarlas al fin que les dio origen sin perder la rentabilidad que tanto interesa a los empresarios.

Esta propuesta constituye una alternativa sumamente flexible, sujeta a adaptaciones para adecuarse a la necesidad del momento y del consultor porque en conducta humana es difícil predecir los acontecimientos que vamos a enfrentar.

Resumen

-El objetivo de este trabajo es proponer un instrumento flexible de diagnóstico organizacional, basado en las teorías del comportamiento humano en la organización, a los profesionales recién egresados del área de psicología laboral, interesados en el cambio de comportamiento organizacional a fin de que en coordinación con el personal se desarrollen estrategias para que las empresas, sean de servicios o de producción alcancen los niveles de productividad que las mantengan en el mercado.

-Por sus características, esta propuesta ha sido diseñada para empresas medianas y pequeñas debido a que la metodología está basada en entrevistas individuales, grupales y observación directa, lo que sería muy costoso en tiempo y dinero para empresas grandes, sin que por ello se descarte su utilidad sobre todo si se ha decidido entrevistar solo a una muestra del total de personal en combinación con otros métodos de diagnóstico.

-Para cumplir el objetivo de esta tesina, la teoría se retoma desde el inicio del siglo XX. Desde entonces el concepto de la relación hombre-trabajo ha sufrido cambios importantes con el tiempo. A principios del siglo XX se pensaba que el hombre era motivado fundamentalmente por el salario que recibía por su trabajo, la maquinaria era más importante que la mano de obra puesto que si los trabajadores no cumplían las cuotas de producción eran fácilmente reemplazados, mientras que la maquinaria no; en esa época los psicólogos se ocupaban principalmente de aplicar exámenes psicométricos para elegir al mejor hombre y cuidaban de mantener en "buenas condiciones físicas" el lugar de trabajo, situación que llegó a crear gran resentimiento del trabajador hacia la empresa y sus representantes; el principal promotor de esta teoría fue Taylor.

-Hacia el año de 1924 Elton Mayo señala que es el grupo de trabajo quien influye en mayor medida en la motivación del trabajador para incrementar los niveles de productividad. Esto marcó la pauta para que estudiosos de la conducta laboral como McGregor, Blake y Mouton, Lewin y otros, se avocaran a estudiar la productividad desde un punto más humanista y surgiera con ello, en la década de los años 50, el desarrollo organizacional teniendo cuatro raíces: entrenamiento de la conducta laboratorior, retroinformación a la organización, los sistemas sociotécnicos y la metodología de investigación-acción.

-La premisa fundamental del desarrollo organizacional es desarrollar estrategias reeducativas para generar cambios en la conducta laboral, mediante la participación de todos los integrantes de la empresa, aplicando la teoría de sistemas y teorías del comportamiento a fin de desarrollar una serie de valores que buscan el bienestar del personal, de la organización y de la comunidad que les rodea; de la misma manera los objetivos que persigue están estrechamente ligados a estos valores. Las hipótesis de las que parte el DO son similares a la teoría "Y" de Douglas McGregor y se refieren al personal, al grupo de trabajo y a las personas, y a las organizaciones.

-La estructura organizacional es comparada con la estructura de un edificio, porque si la empresa cuenta con una sólida estructura se mantendrá independiente a las fluctuantes condiciones del medio que le rodea; está constituida por: el organigrama, la estructura de los puestos de trabajo, las políticas, los procedimientos, etcétera; sus componentes son: la complejidad, la formalización y la centralización; su diseño depende de las metas propuestas, de la magnitud de la organización, del interés de los ejecutivos etc. El diseño contempla cuatro aspectos: la división y agrupación de actividades en puestos de trabajo, estructuración de los departamentos, magnitud del control y distribución de la autoridad; intervienen tres variables, la primera es el tamaño de la organización, la segunda es la tecnología y, finalmente el poder y control.

- según Lawrence y Lorsch, de la estructura organizacional se deriva el conflicto, porque cada subsistema se especializa para responder a diferentes exigencias del medio ambiente, lo que genera diferencias en cuanto a sus puntos de vista, intereses, habilidades, etc., provocando con ello conflictos, para subsanarlos debe existir al mismo tiempo integración entre los subsistemas, de manera que el conflicto pueda ser visto como una excelente oportunidad para integrar y desarrollar a la organización si éste se soluciona apropiadamente. El origen del conflicto puede encontrarse en el cambio, en desacuerdos por las metas y objetivos a alcanzar, por falta de recursos, por el efecto dominó o por diferencias de personalidad entre los miembros de la organización; no siempre se manifiesta abiertamente, existen etapas previas como los conflictos latentes que de no ser atendidos van a provocar conflictos advertidos, seguidos por los conflictos experimentados, manifestados y finalmente por un caudal de conflictos. Existen diferentes modelos de intervención, entre ellos se encuentra, el modelo DESC, el modelo seis pasos y el modelo AEIOU, entre otros. Las actitudes que muestran los participantes en el conflicto son: evitarlos, el complacer al oponente, competir con él, sentir compromiso o la colaboración; la actitud a tomar depende de las condiciones y de los intereses de los involucrados.

-Dentro de los procesos organizacionales a diagnosticar se encuentran la cultura organizacional que engloba a la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación hacia el trabajo, entre otros.

-El proceso de DO consta de varias etapas que son: la entrada, la elaboración del contrato, el diagnóstico, retroalimentación, planificación del cambio, intervención y evaluación; puede ser realizado a través de cada uno de los subsistemas o desde los procesos organizacionales, French y Bell opinan que debe ser realizado desde ambas perspectivas para detectar con exactitud las causas de la falta de salud organizacional o dolencias que la organización presenta, descritas ampliamente por De Faria Mello (2001).

-El diagnóstico organizacional parte de una base teórica y es comparado con el diagnóstico médico, es representativo de la organización, es predictivo, detecta el potencial del mejoramiento, identifica prioridades y se enfoca a incrementar la productividad y competitividad de la organización; existen diversas técnicas de diagnóstico, entre las que se encuentran la entrevista individual y grupal, el grupo de

discusión, el cuestionario, etc. Los modelos de diagnóstico organizacional considerados para esta propuesta son: modelo de contingencias, el de investigación acción y el análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin.

La propuesta, objetivo de esta tesina además de cubrir las etapas antes citadas, haciendo énfasis en el diagnóstico, contiene una serie de interrogantes destinados a obtener información para diagnosticar el estado actual de la estructura organizacional y los procesos organizacionales, mediante la entrevista semi-dirigida a nivel individual o grupal. Contempla también una estrategia para la presentación y análisis de resultados, así como un modelo para la planeación de la estrategia de intervención y evaluación de resultados; finalmente contiene una reflexión sobre el estado actual de la organización y los recursos humanos que en ella trabajan.

SUMMARIZING

The principal goal of this work is suggest a flexible methodology to do an organizational diagnosis, based in human labor behavior theory, especially for students that recently have finished their courses in the university, over all if they are interested in the organizational behavior change with the purpose that in coordination with the involved employees to develop strategies so that the companies of services or manufacture products, reached their goals of productivity and quality that they need to be competitive in the market.

The methodology has been designed for using it in small and medium size companies due to our principal tool is interviewing employees, in individual or groups form, helping us for direct observation. This procedure is expensive and requires long time for big companies then other kind of methodologies is recommended for them, but their use is possible if the executives and the consultant have decided interview a sample of total employees in combination with other methodologies.

The goal of this thesis will be accomplish through the theoretical explanation about the different stages of the relation work-men, starting in the beginning of the twentieth century.

The concept of the relation work-men has been suffered important changes. In the beginning of the twentieth century the predominant thinking was that the workers were principally motivated for the salary; the machines were more important than the workers because they were easily replaced, if the workers do not complete their standard they were fired; the psychologist's duties were to select the best men to work based in psychological test and they cared the "good physical conditions" around the place work like lightening and other conditions, as a consequence the worker's feelings were characterized for resentment; the represent of this theory was Frederick Taylor.

In the year 1924 Elton Mayo pointed out that the group of work is most important than the physical conditions workplace and salary to improve or diminish work productivity, this hypothesis was the beginning of a series of studies over labor behavior, in which participated McGregor, Blake and Mouton, Lewin and others, that they dedicated to study the form to improve the productivity from a human point of view, the result was that in the fifties the organizational development emerged having four roots: training behavior in laboratories, feed-back to the organization, and the social technical system.

The fundamental point of the organizational development is to develop strategies for educating the employees in the ways that the company needs to change the labor behavior throughout the participation and the agreement of all workers, applying the theory systems with the last goal of developing a new human values looking for the staff's and the companies well-being and the company too, considering all people in the organization, and the community around the company; the goals should be related with these values. These hypothesis supported by the DO are similar to the "Y" theory

established by Douglas McGregor, these hypothesis are related with individual employees, the group of work and the people, and the people and the organizations.

The organizational structure is compared with a building structure because if the company has a solid structure it will support any condition of the environmental changes; it is formed by the organizational chart, the structure of job position, the rules, procedures, etc.; their elements are: the complexity, the formalization and the centralization; their design depend of their goals, of their magnitude or size and of the personal executive interest, etc. the design of the company consider four aspects: the content of the job position, the areas structure, the control and the distribution of the authority; three aspects are involved: the size of the organization, the technology and the power and control.

According to Lawrence and Lorsch, the conflict is a consequence of the organizational structure, because each part of the system is specialized to respond different requirements of the environment, therefore there are many differences between them, this situation is the source of opposite points of view, interests, skills, etc., as a consequence the organization has conflicts to solve them it is necessary to integrate these differences, this process is known as integration; in this case the conflict can be seen as an excellent opportunity to integrate each area of the company if it is solved in correct form. The conflict has many sources, some of them are: the changes, disagreement caused from the goals to reach, deficiency of resources, personality differences between the employees, etc. The conflict is not always shown, there are many stages previous to show it, and the first is unconverted, is possible if the conflict is not attended in this stage certain kind of manifestations, followed by experimented conflicts, open conflicts and finally by caudal conflicts. There are different procedures to solve the conflict; between them we have the model DESC, the model AEIOU. The attitude that the people involved show is: avoid it, to please the opponent, to compete with involved people, feeling obligation or collaboration; the attitude depends on the conditions and the interests of the people involved.

The communication, making decisions, leadership, motivation to work, the conflict, etc., are considered as organizational processes. Also the culture is included to diagnose the organizational processes.

The process of DO has several stages: the beginning, the contract work, the diagnosis, feed back, planning the change, intervention and evaluation, and the diagnosis can take place throughout each area or analyzing the organizational process, French y Bell think that it should be realized considering both aspects to detect the source of the lack of organizational health, the characteristics of lack of organizational health are described by De Faria Mello (2001).

The organizational diagnosis has a theory base: is representative of the organization, is a predictive form, detect the potential to improve the productivity, the goal is to reach the standard of productivity to be competitive in the market, there are many technical forms to diagnosis, some of them are: interviewing in individual form, interviewing in group

form, the discussion in group, the questionnaires, etc. the models of the organizational diagnosis considered in this proposal are: the model contingencies, the investigation-action and the model proposal by Lewin.

The proposal, goal of this thesis has a series of questions focused to obtain a diagnosis of the actual conditions and characteristics of the organizational structure and the organizational process, using tool like interviewing the employees throughout semi-directed interview in individual or group form. Also contemplates a strategy to make the analysis of the results, a model plan the strategy of intervention, and evaluation the final results in relations with goals previously established.

Capítulo I

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las palabras de Taylor (citado por Brown, 1977), el industrial de principios del siglo XX tenía una clara idea de la cantidad de producción por máquina, pero desconocía la capacidad de producción por trabajador. Debido a la concepción que prevalecía en ese tiempo, la mano de obra era fácilmente reemplazable mientras que la maquinaria no, por lo que el trabajador ocupaba un lugar secundario. Taylor (op. cit) observó una serie de deficiencias en el sistema de trabajo y pensó que se podía incrementar la producción mejorando el método de trabajo. De acuerdo a sus cálculos, la producción podía incrementarse alrededor del 300 por ciento si se aplicaban tres principios: seleccionar a los mejores trabajadores, instruirlos en métodos y movimientos más eficientes y económicos y otorgar mayor salario a los mejores trabajadores como incentivo para mejorar su nivel de vida.

Al aplicar estos tres principios, la producción se incrementó de acuerdo a sus pronósticos, pero los trabajadores lo miraban con desagrado, hostilidad y resentimiento, y lo consideraban como un hombre de la dirección que cronometraba cada uno de sus movimientos y que, además, despedía a los trabajadores que no cumplían con las cuotas exigidas (Brown, op. cit.). La idea que estaba detrás consideraba que el hombre trabajaba por dinero y debía adaptarse a las condiciones y que, de no cumplir con las cuotas de producción, no era útil y se le despedía.

Por otro lado, los psicólogos de aquella época se ocupaban de la selección del mejor hombre para cumplir con las cuotas establecidas, cuidaban hasta donde era posible, de las condiciones físicas del lugar de trabajo, considerando que con ello creaban las condiciones adecuadas para mejorar el rendimiento de los trabajadores (Brown, op. cit.). Se ocupaban de la creación de pruebas psicológicas para seleccionar al mejor hombre, pero se olvidaron del aspecto humano y social en el lugar de trabajo, por lo que eran llamados "hombres del jefe".

Bajo esta concepción del hombre en el ambiente laboral, Elton Mayo, hacia el año de 1924 en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, estudiando los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción, descubre que el grupo de trabajo es un factor que influye en el rendimiento de los trabajadores. Este hecho reinicia el interés por estudiar el comportamiento del trabajador como un ser que se interrelaciona con otros seres y constituye un factor que interviene en el nivel de productividad (Brown, op. cit.). Desde el siglo XVIII Edmund Burke, (citado por Brown 1977, pág. 19) ya había planteado la importancia del grupo para el ser humano al señalar que:

"ningún grupo puede actuar con eficiencia si falta concierto, y no puede actuar en concierto si falta confianza, ningún grupo puede actuar en confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, efectos e intereses comunes".

Sin embargo, hasta que Elton Mayo menciona la importancia del grupo de trabajo en el nivel de productividad, se retoma la posición de Edmund Burke. Por esta razón autores como Hornstein, Burker, Burke, Gíndes y Lewicki (citados por De Faria Mello, 2001) afirman que el Desarrollo Organizacional (conocido como DO) tiene su origen hacia el año de 1924; mientras que Ferrer (1996) señala que nació en 1957, con Douglas McGregor y los trabajos que realizó en Unión Carbide; por otro lado, Blake y Mouton, y Herbert Shipard desarrollaron programas de entrenamiento en laboratorio conocidos como "Grupos T" en 1957 en la Estándar Oil Company (ESSO); Audirac et al., (1995) señalan tres raíces del DO, la primera conocida como el desarrollo de entrenamiento en laboratorio en 1944, la segunda llamada "rastreo de información y retroalimentación" en 1946 y la "organización socio-técnica, en Tavistock, Inglaterra en 1948. Por ello, resulta difícil hablar con precisión del origen del DO y su ubicación en el tiempo; para Audirac et al. (op. cit) es más conveniente hablar de su desarrollo o de la evolución.

Autores como Likert, Lewin, McGregor, Lippitt, Blake y Mouton y otros en 1944 comienzan a experimentar con métodos de entrenamiento en relaciones humanas enfocados a mejorar la interacción humana en la empresa como medio para aumentar la productividad, dando así la pauta para comenzar la evolución de DO.

Las tres raíces reconocidas del DO por Audirac et al. (op. cit.) son:

- **Entrenamiento en laboratorio.** Surge en el año de 1944, en el Instituto Tecnológico de Massachussets, fundado por Lewin, Likert y McGregor. Además, Lewin funda también el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos. Tanto el Centro de Investigación como el Instituto Tecnológico tienen el objetivo de experimentar fenómenos grupales de la interacción humana; posteriormente surgen otras instituciones encaminadas al entrenamiento y/o estudio de la interacción humana. Se inicia su aplicación en las industrias como Unión Carbide y Estándar Oil; comienza el entrenamiento en la dinámica grupal; se establece la diferencia entre el grupo de aprendizaje cognoscitivo y el grupo de aprendizaje vivencial; en 1956 se emplea el término desarrollo organizacional (DO) que empieza a tener un significado de cambio en la organización y en 1958 se establecen los principios del proceso de consultoría y resolución de conflictos, trabajos realizados por Horwitz, Blake y Mouton. Con estos antecedentes el desarrollo organizacional se confundió con dinámica de grupos y relaciones humanas.
- **Retroinformación a la organización.** Nace en el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA en 1946. Su fundador es Likert, se caracteriza por proporcionar información a los miembros de la organización que participaron en las investigaciones realizadas, sobre los resultados obtenidos en los escenarios laborales como las encuestas de moral y actitud

aplicadas. Abarca a toda la organización y se auxilia de la Psicología y de la Administración, más adelante se involucran Festinger, Radke, Lippitt, McGregor, French y Cartwright

- **Los sistemas socio-técnicos.** Se originan en Londres, Inglaterra; aproximadamente en el año de 1948 en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. Los pioneros fueron Bion, Rickman, Trist, Likert, Argyris (González, 2000), quienes propusieron que, además de los aspectos humanos en la organización, igualmente se debían considerar los aspectos técnicos porque ambos se encuentran interrelacionados. De esta propuesta surge el término "socio-técnico" que también plantea que la organización es un sistema abierto. En 1970 compañías como Saabvolvo, en Suecia y Galnes de la General Food en EUA ponen en práctica este sistema.
- **Investigación-acción.** Es una cuarta raíz mencionada por González (2000). Se inicia en 1945, como una nueva metodología propuesta por Kurt Lewin; su enfoque es de solución de problemas, es un proceso cíclico que inicia con la recopilación de datos, retroinformación al cliente, discusión de datos y finalmente la planeación y desarrollo de la acción.

En cuanto al término "Desarrollo Organizacional", Guízar (1998) y otros autores consideran que no es del todo claro quien fue el creador de estas palabras; sin embargo, se le atribuyen a Blake y Mouton quienes se refirieron a "grupo de desarrollo" y en 1957 emplearon por primera vez el término Desarrollo Organizacional. En 1960, Chris Argyris publicó en la Yale University un trabajo que denominó "Desarrollo Organizacional", en el que maneja expresiones como "cambio de organización", "cambio de planeado de la organización", "mejoría organizacional" y "efectividad organizacional", que a veces emplean como sinónimos.

En cuanto a la definición sobre el término "Desarrollo organizacional" Bennis (1973, pág. 2) dice que es:

"DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vigoroso del cambio mismo".

Las palabras clave de la definición anterior son: la educación, el cambio y adaptación de los integrantes de la organización para responder a las exigencias de un entorno que cada vez es más complejo.

De Faria Melo (2001, pág. 30) plantea que los cambios son planeados y encaminados a aumentar la eficacia de la organización, así como a asegurar el desarrollo de los empleados, como definición señala que:

"El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados".

Para Ferrer (1996, pág. 15) el DO es

"la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento; para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".

Ferrer contempla dos aspectos más: en el primero aclara que es una aplicación de largo alcance y en el segundo que es administrado por la alta gerencia. La definición la explica de la siguiente manera:

- Es de largo alcance ya que es un proyecto que puede durar de dos a cinco años.
- Se aplica a toda la organización, considerando las circunstancias del momento.
- Considera la teoría de sistemas porque al intervenir en alguno de ellos, su entorno también resulta afectado.
- La gerencia debe participar directamente.
- Se enfoca a la conducta del personal, aunque considera aspectos técnicos y administrativos de la organización.
- El objetivo primordial es la salud organizacional.

French y Bell (1996, pág. 29), plantean una definición que de acuerdo a sus propias palabras es una amplia y clara descripción, de las características del DO, retomando varios elementos contenidos en las anteriores definiciones:

"El DO 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 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".

De las definiciones anteriores podemos deducir las características principales del desarrollo organizacional, estas se encuentran descritas en la tabla 1.1

Tabla 1.1 Características del Desarrollo Organizacional

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Auxilia en el esclarecimiento de la visión ¿hacia dónde se dirige la organización?
	Fomenta la participación de todo el personal, incluyendo la toma de decisiones
	Considera a los problemas como algo inherente a la organización.
	Es dirigido por los directivos de mayor nivel
	Hace énfasis en los equipos naturales de trabajo.
	Busca el desarrollo del personal.
	Se apoya en las ciencias de la conducta.
	Es una estrategia educativa.
	Es un cambio planeado a largo plazo en el que participan todos los empleados.
	Tiene como objetivo mejorar la salud de la organización, mediante la intervención de un consultor.
	Prepara a la organización para responder a cambios imprevistos del entorno
	Tiene como base un diagnóstico organizacional, previo a todo tipo de intervención
	Considera a la organización como un sistema socio-técnico
	Busca fortalecer los recursos humanos, financieros y técnicos

En resumen, el DO es un cambio planeado en la organización, cuya finalidad es hacerla rápida y eficiente en su respuesta a las necesidades del entorno que la rodea, mediante una estrategia reeducativa en el personal.

EL CAMBIO

Las organizaciones tienden a crear, hasta donde les es posible, estabilidad en su estructura técnica y social; su entorno también mantiene cierta estabilidad; esto hace que los empleados desarrollen conductas de adaptación, de manera que cuando se presenta algún cambio, sienten la necesidad de realizar ajustes en su conducta mediante el aprendizaje de nuevos comportamientos.

Según Gibson (2001) en la organización existen dos tipos de fuerzas que impulsan el cambio:

- Las externas, están constituidas por las fuerzas políticas, tecnológicas y sociales. Los dirigentes deben estar concientes de ellas para tomar decisiones y actuar, ya que deben iniciar los cambios necesarios para que la organización responda oportunamente.
- Las internas, se encuentran bajo el control del gerente e incluyen: objetivos incumplidos, quejas no resueltas, mala calidad en los productos, conflictos, rotación de personal, liderazgo autoritario, etcétera. Todo ello requiere de un diagnóstico apropiado para realizar los cambios requeridos.

Este mismo autor, clasifica los cambios en formales denominados también tecnoestructurales e informales o intervenciones en procesos humanos. Los primeros se refieren a cambios en la departamentalización, descripción de puestos de trabajo, en el organigrama, la misión, la visión, las metas, políticas y procedimientos, etcétera, a lo que él llama componentes públicos, racionales y observables. Cuando se relacionan con normas de grupo, sentimientos, deseos, valores, relaciones entre el personal, motivación; es decir, con procesos sociales y psicológicos que no son fácilmente observables se refiere a cambios informales considerados de mayor profundidad.

Sin embargo, los cambios no siempre son bien aceptados porque de acuerdo con Davis y Newstrom (1999, pág. 428), el cambio "es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo" lo que provoca un desequilibrio. Para recuperar el equilibrio hace falta aprender nuevas conductas y adaptarse a las circunstancias actuales. Esto puede provocar resistencia en el personal debido a que: no está de acuerdo con el cambio mismo, el procedimiento para implementarlo no es el correcto de acuerdo con su punto de vista, también si no visualiza un beneficio personal inmediato o si ve amenazada su seguridad. La resistencia al cambio se puede manifestar como quejas, ausentismo, tortuguismo, sabotaje a los cambios, mala calidad en los productos o servicios, etcétera.

Para disminuir la resistencia al cambio, los estudiosos del tema han diseñado estrategias de intervención organizacional entre las que se encuentran: el modelo de análisis del campo de fuerzas propuesto en 1940 y el de investigación acción, ambos inician con Kurt Lewin, además del modelo de contingencias desarrollado por Lawrence y Lorsch, que tiene como base la diferenciación e integración entre los subsistemas para un funcionamiento eficiente (French y Bell, 1996), modelos de intervención que serán descritos en el capítulo correspondiente a diagnóstico organizacional.

La teoría de sistemas es útil para explicar el proceso de cambio, porque uno de sus postulados especifica que al intervenir en algún subsistema, los que se encuentran interrelacionados con él van a resultar también afectados, además de que los modelos de intervención tienen como base la teoría de sistemas.

TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas fue planteada por Bertalanffy en el año 1950. Se aplica a las organizaciones aproximadamente en 1966 por Kats y Kahn. Es una de las herramientas fundamentales del DO; es útil para comprender el funcionamiento de las organizaciones, facilita el análisis de los factores que favorecen o limitan el buen funcionamiento de éstas y permite el diseño de estrategias de intervención previo diagnóstico de la situación actual de las organizaciones (French y Bell, 1996).

Una organización es vista como un sistema porque está compuesta por diferentes partes que interactúan entre sí para funcionar de manera coordinada e integrada. Específicamente, Audirac et al. (1995, pág. 55) define sistema como:

"un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad".

El único punto controvertido de esta definición es la frase "que forman una suma total" porque con toda razón, Luhmann (1971, citado por Rodríguez, 1999) dice que el todo es más que la suma de las partes; de esta manera no es lo mismo suma total que totalidad.

Mientras que para Hall (1996, pág. 33) una organización es:

"una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad".

Siendo más específicos, de acuerdo con Audirac et al. (1995, pág.31), una empresa es

"una organización económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa" y Shein (1972) agrega "encaminada a generar un valor económico y rentable".

De acuerdo con Audirac et al. (op. cit.) los sistemas se caracterizan por:

- *La interrelación* de sus elementos que son independientes pero están interrelacionados entre sí.
- *La totalidad* de sus elementos que son considerados como un todo.
- *Sus objetivos* debido a que tienen un propósito, una meta, una razón de ser.
- *La entropía* que es un proceso natural de desorden o desgaste de todos los objetos.
- *Los insumos* que son aportados por el entorno y son transformados en productos.
- *La neguentropía*, mediante la cual corrigen su desgaste natural para sobrevivir.
- *Su jerarquía* porque todo sistema se encuentra englobado por otro mayor a él.
- *La diferenciación* entre los subsistemas en que se dividen para responder a las necesidades del entorno.

- *La equifinalidad*, es decir, los resultados los pueden lograr por diferentes medios.
- *Su subsidiaridad* debido a que ningún sistema es totalmente autónomo, necesita de otros que se encuentran en su entorno

Estas características también se encuentran en las organizaciones y si alguna de ellas no está presente, constituye un síntoma de malestar o señal de dolencia, término que, De Faria Melo(2001), emplea para indicar que la organización carece de salud organizacional.

La organización también es considerada como un sistema abierto con límites permeables, por la interrelación que mantiene con el medio que le rodea, de donde obtiene los recursos requeridos para mantenerse viva y dinámica; tiende a la entropía, es decir al desgaste que la puede conducir a la muerte. Su contraparte es la neguentropía (tendencia del sistema a la lucha por la sobrevivencia) o entropía negativa que lo impulsa a generar ciertos mecanismos para contrarrestar los efectos de la entropía.

La organización, produce bienes y servicios que contribuyen al sostenimiento de la misma comunidad de donde obtiene recursos; es adaptable y se reajusta constantemente para responder a las demandas del entorno, mediante el proceso de transformación, esto se puede representar de la siguiente manera (Audirac, et al. 1995, pág. 57):

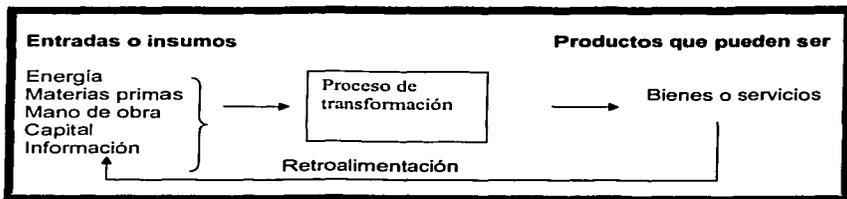


Fig. 1.1 Operación del sistema productivo (Audirac et al., 1995, pág. 57)

En este caso, el DO es la herramienta de que se vale la organización para contrarrestar los efectos de la entropía, mediante un análisis cuidadoso para explicar lo que está ocurriendo e indicar medidas correctivas para volver a la normalidad, es decir, la neguentropía.

El sistema organización está conformado por subsistemas que pueden ser clasificados desde diversos puntos de vista, dependiendo del interés de quien la

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

estudia; así tenemos que De Faria Mello (2001) considera que existen dos grandes subsistemas en la organización.

El técnico-administrativo que, considera los objetivos, economía, finanzas, estructuras formales, procesos administrativos, cargos, tareas, informaciones, políticas, normas, directrices, procedimientos, maquinaria, etcétera. Estos factores conforman la parte visible de la organización.

El psico-social, constituido por las necesidades, aspiraciones, motivaciones, valores, intereses, actitudes, percepciones, sentimientos, emociones, relaciones personales, clima, cultura, organización informal, actitudes, etcétera que no son fácilmente observables, sino que son más bien ocultos y que constituyen un reflejo del subsistema técnico-administrativo. Es el área de la cual se ocupa principalmente el DO.

Para French y Bell (1981) la organización se puede dividir en seis subsistemas, estos son:

- ❖ *Sistema de contexto externo*: adquisición de recursos materiales y humanos, los mercados, regulaciones gubernamentales, entre otros.
- ❖ *Subsistema de tareas*: Tareas y subtareas.
- ❖ *Subsistema tecnológico*: Herramientas, maquinaria, procedimientos y métodos.
- ❖ *Subsistema de objetivos*: establecimiento de objetivos organizacionales y departamentales
- ❖ *Subsistema estructural*: división de la organización en departamentos, puestos de trabajo, políticas, comunicación, líneas de autoridad, planeación, coordinación, control, toma de decisiones, flujo de trabajo, etcétera.
- ❖ *Subsistema humano-social*: aptitudes, habilidades, valores, estilos directivos, equidad, evaluaciones, negociaciones, actuaciones recíprocas, normas de grupo, sentimientos, entre otros.

Por otro lado, Rodríguez (1999, pág. 61) plantea una clasificación diferente, señalando lo siguiente:

- ✓ *Organización-ambiente* donde considera cuatro elementos: la historia, las relaciones entre la organización y la sociedad, la interacción ecológica de la organización y la inserción de los miembros con la sociedad.
- ✓ *La cultura y la cultura organizacional* que considera: mitos acerca del trabajo, creencias acerca de las relaciones laborales, acerca de los plazos,

héroes y villanos, héroes anónimos, valores compartidos y estilo de vida inducido por la organización.

- ✓ *La estructura de la organización.*
- ✓ *La comunicación ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.*
- ✓ *Poder, autoridad y liderazgo formal e informal.*
- ✓ *El conflicto y su manejo.*
- ✓ *Descripción, evaluación de cargos y desempeño.*
- ✓ *Motivación, clima laboral, sindicatos y toma de decisiones.*

Aclara también que, para efectos de diagnóstico, una fase indispensable en el DO, el consultor puede proponer su propia clasificación o división de subsistemas de acuerdo a su experiencia y conocimiento, considerando siempre los objetivos que el cliente desea lograr, el entorno organizacional y las exigencias de este para la organización; cuidando siempre de hacer explícitas las variables de análisis y las relaciones entre éstas, así como el fundamento teórico sobre el funcionamiento organizacional.

OBJETIVOS DEL DO

Los objetivos que se espera lograr mediante el DO deben responder a necesidades específicas de la organización, identificadas mediante un cuidadoso diagnóstico; no obstante, González (2000) y De Faria Melo (2001) proponen los siguientes objetivos que consideran básicos para toda organización:

- Obtener y generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente, sobre la organización y asegurar la retroalimentación con base en esta información.
- Generar confianza y apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Evitar manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar el potencial del personal en áreas técnicas, administrativas y de relación personal.
- Desarrollar la colaboración entre individuos y grupos.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional) y liberarla.
- Integrar necesidades y objetivos del personal y de la organización.
- Estimular la expresión de sentimientos y emociones.
- Tomar las decisiones por quienes las van a aplicar y con base a los niveles organizacionales.

- Desarrollar un sistema capaz de autorrenovarse por medio de la mejora continua.
- Crear condiciones para que se manifieste el conflicto y se maneje adecuadamente.
- Buscar el desarrollo de las organizaciones a través del desarrollo de los individuos.
- Avanzar hacia la colaboración entre unidades interdependientes.
- Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar los niveles de responsabilidad en los individuos y en los grupos en los procesos de planificación y ejecución

Para lograr estos objetivos no sólo hace falta el conocimiento y experiencia en los subsistemas que conforman la organización y en el comportamiento humano, se requiere también de principios éticos y actitudes que conforman la conducta de los dirigentes organizacionales; es decir, valores para que su comportamiento sea congruente con lo que pretenden lograr en la organización, a la vez que su comportamiento sea un modelo a seguir por el personal (Aguilar, 1998).

VALORES, CREENCIAS E HIPÓTESIS FUNDAMENTALES DEL DO

Pérez (1999), afirma que una organización con valores definidos, difundidos y aplicados por todo el personal tiene una competencia distintiva que la va a fortalecer, porque los valores constituyen sólidas directrices del comportamiento, sobre todo cuando forman parte de la cultura organizacional, el no poseerlos constituye una debilidad que en cualquier momento puede significar la decadencia. Identificar los valores requeridos y generar su cambio es un punto imprescindible para que una organización sea competitiva.

El DO plantea una serie de valores que constituyen un pilar para generar el cambio en las organizaciones, a través de ellos se busca el desarrollo integral del hombre y se propone fortalecer la competitividad empresarial, a la vez mejorar la productividad. Los valores son únicos y distintivos de cada organización, por ello deben ser identificados mediante un cuidadoso análisis; sin embargo Margulies y Raia (1974) y Ferrer (1995, pág. 18) hacen mención de los valores que consideran fundamentales en el DO, estos son:

- ❖ Dar oportunidad a los trabajadores de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- ❖ Dar oportunidad a los trabajadores y a la organización de que desarrollen todo su potencial.
- ❖ Aumentar la efectividad mediante el establecimiento y logro de las metas.

- ❖ Crear un ambiente atractivo para que los miembros de la organización encuentren un trabajo que los rete, de honestidad y confianza.
- ❖ Dar oportunidad a los integrantes de la organización para que influyan en la forma en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- ❖ Reconocer al ser humano como una persona con necesidades que busca satisfacerlas en su entorno de trabajo.

Tannenbaun y Sheldon, (1969, en Margulies y Raia, 1974) describen las creencias que prevalecen en las organizaciones en relación a los individuos y al trabajo que desempeñan que deben ser eliminadas porque se oponen a los valores que promueve el DO; por lo tanto, deben ser sustituidas por creencias acordes a los valores del DO. La siguiente tabla muestra las creencias que deben ser eliminadas y las que deben ser fomentadas:

Eliminar	Creencias acordes al DO
El hombre es esencialmente malo.	El hombre es básicamente bueno.
Valoraciones negativas de las personas.	Creer en la capacidad, habilidades y posibilidades de las personas.
Las personas son inmutables.	Las personas están en formación.
Temor a las diferencias individuales.	Aprovechar las diferencias individuales.
Emplear instructivos estrictos de trabajo.	Considerarlo como persona en plenitud.
Ocultar la expresión de sentimientos.	Animar la expresión de emociones y sentimientos.
Ponerse a tono con los demás.	Promover una conducta sincera y auténtica.
Autoridad para el bienestar personal.	Buscar el bienestar organizacional.
La desconfianza hacia los demás.	Confiar en los demás.
Renuencia a enfrentarse a los demás.	Propiciar las confrontaciones apropiadas.
Temor a los riesgos.	Enfrentar riesgos.
El procesamiento de trabajo es improductivo.	Considerar indispensable y productivo el procesamiento de trabajo.
Énfasis en la competencia.	Énfasis en la colaboración.

Tabla 1.2 Creencias de la organización en transición (Tannenbaun y Sheldon, op. cit.)

Los autores citados consideran que cuando la organización ha decidido eliminar las viejas creencias prevalecientes y se propone reemplazarlas por otras más funcionales de acuerdo con el DO, la organización se encuentra en transición y debe hacer una reconsideración sobre estas creencias.

Además de las creencias y los valores ya mencionados, el DO se fundamenta en una serie de hipótesis sobre los individuos, los grupos y las personas en relación a las organizaciones (ver tabla 1.3). French (1964, citado por Margulies, 1974) y

González (2000) hacen mención sobre estas hipótesis y aclaran que son similares a los postulados que establece la teoría "Y" de McGregor (1977, pág. 30):

- ❖ La gerencia es responsable de organizar los elementos: dinero, materiales, equipo, personal para servir a sus necesidades económicas.
- ❖ Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa. Tal conducta es consecuencia de su experiencia en las organizaciones.
- ❖ La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición a encauzar su conducta hacia el logro de las metas son valores que están presentes en el individuo. Es responsabilidad de la gerencia apoyarlo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.
- ❖ La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

Tabla 1.3 Hipótesis fundamentales del DO (French y Bell, 1964, citado por Margulies, 1974 y González, 2000) con respecto a:

Los individuos	El grupo de trabajo	A las personas y organizaciones
<p>Casi todas las personas tienden a buscar, desarrollo y autorrealización, siempre que el entorno les ofrezca apoyo y constituya un reto a superar.</p> <p>Casi todas las personas pueden y quieren hacer contribuciones para alcanzar los objetivos, en mayor medida de lo que les permite la organización.</p> <p>A las personas les gusta pertenecer a un grupo y les atrae el trabajo como medio de desarrollo personal.</p> <p>Las personas que satisfacen sus necesidades en el trabajo sienten mayor interés por él, son más responsables y están conscientes de su potencial.</p>	<p>Es importante para la mayoría de los integrantes de la organización.</p> <p>La mayoría de las personas desean sentirse aceptadas e interactuar cooperativamente con más de un grupo.</p> <p>Casi todos están capacitados para aumentar su eficiencia y hacer mayores contribuciones a la efectividad y al desarrollo del grupo.</p> <p>Para que eleve su eficiencia, el líder formal debe compartir las funciones de liderazgo y mantenimiento y los miembros ayudarse unos a otros.</p> <p>Los sentimientos reprimidos ejercen efectos negativos en la solución de problemas, en el crecimiento personal y en la satisfacción laboral.</p> <p>El nivel de confianza, apoyo y colaboración siempre es un punto de mejora continua.</p> <p>Los problemas de actitudes y motivación requieren de soluciones</p>	<p>Los factores dinámicos que se relacionan e interactúan en los equipos de trabajo y la conducta del jefe, son elementos de vital importancia en la vida organizacional.</p> <p>Las políticas afectan significativamente a los grupos de trabajo y éstos a su vez afectan su aplicación.</p> <p>La estrategia para manejar los conflictos organizaciones depende de las condiciones y los objetivos que se persiguen y no del juego de ganar-perder.</p> <p>Las necesidades y aspiraciones de los seres humanos son las razones que originan los esfuerzos organizacionales.</p> <p>La organización es un medio para que el hombre se desarrolle y autorrealice.</p>

Para generar el cambio en el comportamiento organizacional es preciso emplear estrategias reeducativas que faciliten la transición hacia los valores y las creencias que el DO plantea, así como dirigir al personal con base a las hipótesis que sustenta para alcanzar los objetivos que se esperan lograr a través de la intervención de DO. Para ello es preciso realizar, mediante un consultor ya sea interno o externo, un profundo análisis para diagnosticar el estado actual en que se encuentra y así decidir las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos.

Este diagnóstico puede ser realizado a través de los procesos organizacionales como: la comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, etcétera (Beckhard, 1969, citado por Frech y Bell, 1996), considerando también el análisis y diagnóstico de la "estructura organizacional", en relación a su eficiencia para responder a las necesidades del medio que le rodea, como lo plantea Lawrence y Lorsch (1973), lo que marca no solo una diferencia en las actividades sino también en las características y comportamiento de los individuos que las realizan, como lo veremos en el siguiente capítulo, la estructura organizacional afecta y es afectada por el comportamiento y características de los trabajadores y empleados de la organización.

Capítulo II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el elemento que marca la diferencia entre las organizaciones. Tiene como finalidad facilitar la coordinación de las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo y en cada departamento; así como de lograr las metas y los objetivos propuestos, además controla la conducta de quienes trabajan dentro de ellas; influye y es influida por el comportamiento de los individuos y grupos, razones por las cuales, debe ser estudiada y diagnosticada dentro del proceso de cambio del DO (Robbins, 1987; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

Dessler (1980) agrega que puede ser descrita por el organigrama de la organización donde se encuentra el nombre de cada puesto, indica quien lo ocupa y la posición jerárquica dentro de la organización además de la responsabilidad de supervisión sobre otros puestos.

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999), es parecida a la estructura de un edificio, en la medida que contenga bases firmes, ésta se mantendrá independientemente de las condiciones del medio que le rodea. Comprende las políticas, los métodos y procedimientos de trabajo, niveles de autoridad, el organigrama, la estructuración de las funciones en los puestos de trabajo y también la división departamental.

Por ello, la estructura organizacional determina las relaciones y la comunicación formal entre el personal, interviene también en la efectividad de la comunicación porque a mayor número de niveles organizacionales, más tarda la información en llegar a los niveles superiores para la toma de decisiones, el conflicto es otra de las consecuencias de la estructura organizacional, etcétera (Robbins, 1987).

Por lo tanto, su análisis auxilia en el diagnóstico sobre las causas del conflicto entre los individuos y entre los grupos o departamentos que conforman la organización, en el establecimiento de los objetivos; indica el poder de una posición sobre las demás, quien se comunica con quien para realizar el trabajo, puede influir también en la motivación del personal, establece las normas para el control de la conducta de los empleados, así mismo interviene en la forma de solucionar los problemas, entre otras cosas (Dessler, op. cit.).

A pesar de lo anterior, no es fácil definir el concepto "estructura organizacional" porque de acuerdo con Gibson, et al. (1997) son términos abstractos; no obstante, señala que el control de la conducta de los individuos es un aspecto que la caracteriza y así lo propone en su definición "la estructura organizacional son aquellas características de la organización que sirven de control o distinguen sus partes", él mismo califica su definición diciendo que constituye un amplio concepto sobre el término.

En la misma línea, Sewell (1992, citado por Hall, 1996), Ramson, Hinings y Greenwood (1980, citados por Hall, op. cit., Pág. 53) describen la estructura organizacional como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”. Aquí también el control es señalado como la palabra clave indicando que los individuos dentro de una organización no hacen lo que quieren, se encuentran dentro de ella para realizar actividades específicas respetando normas y procedimientos.

Además del control, la estructura también se caracteriza por actividades rutinarias diarias o periódicas sin las cuales le sería imposible su existencia, tales como: el inicio de actividades a la misma hora, trabajar con la misma gente, operar la misma máquina, fabricar la misma pieza, el registro de asistencia diaria, etcétera. (Hall, 1996 y Gibson et al., 1997). Actividades que varían de una organización a otra.

La estructura de las organizaciones tiene tres componentes que marcan la diferencia entre ellas, incluso entre los departamentos de una misma organización. Estos tres elementos son: la complejidad, la formalización y la centralización (Robbins, 1987; Hage, 1965, citado por Hall, 1996).

LA COMPLEJIDAD

La complejidad es uno de los elementos de diferenciación entre las organizaciones. El nivel de complejidad organizacional está determinado por el número de puestos y departamentos que se encuentran en una organización. Existen tres tipos de complejidad (Ford, Daft y Bradshaw, 1979 y 1980, citados por Gibson et al., 1997):

- **La complejidad horizontal:** es el número de puestos de trabajo y departamentos en el mismo nivel organizacional. A mayor número de puestos y departamentos mayor complejidad; por lo tanto, el personal encargado de la coordinación requiere de más conocimientos y habilidades para desempeñar con eficiencia sus funciones. Hall (1996), señala que en la actualidad las organizaciones tienden a disminuir el número de puestos para hacerlas más dinámicas. Este mismo autor señala que la complejidad puede ser diseñada de dos formas: en la primera, un empleado altamente calificado y especializado se le asignan funciones diversas y no rutinarias y, en la segunda, se designan funciones específicas y repetitivas que pueden ser realizadas por personal no especializado.
- **La complejidad vertical:** considera el número de niveles organizacionales que existen entre el directivo principal y los operarios, a mayor número de niveles mayor es la complejidad.

- *La complejidad espacial*: se refiere al lugar de ubicación de las instalaciones y con ello, la dispersión de personal, así a mayor dispersión y lejanía de los centros de trabajo mayor es la complejidad (Robbins, 1987).

La complejidad depende también del nivel de delegación de autoridad, esto es, a mayor delegación mayor complejidad, en tal caso, el control debe ser más estrecho y adecuado a las necesidades de la organización.

El nivel de complejidad afecta el comportamiento de los individuos. Con el fundamento de los estudios de Lawrence y Lorsch (1967, citado por Hall, 1996), entre mayor sea la diferencia entre las funciones de los puestos y entre los departamentos más compleja será la organización, por lo tanto, se requerirá de más control, comunicación y coordinación; es decir, de integración.

Lawrence y Lorsch (1973), afirman que la estructuración departamental afecta la conducta de sus integrantes porque cada uno de ellos muestra rasgos diferentes según el departamento al que pertenece; así, los de producción están más interesados en la disminución de costos y en la mejora de procedimientos, mientras que los de ventas se interesan más en las relaciones personales y los de contabilidad en respetar disposiciones fiscales. También encontraron que las organizaciones más diferenciadas o complejas presentan mayor nivel de conflictos, pero también son las más eficientes debido a que son atendidos y por lo tanto solucionados.

LA FORMALIZACIÓN

La formalización implica el grado en que las descripciones de puesto, las normas, procedimientos, políticas, etcétera se encuentran especificadas por escrito y el nivel de flexibilidad que conllevan. Un alto grado de formalización implica que el empleado reciba indicaciones precisas y detalladas sobre la forma de realizar su trabajo, mientras que en el otro extremo se encuentran las actividades que casi se deben desarrollar por intuición como el caso de la investigación científica (Robbins, 1987, Perrow, 1967, citado por Hall, 1996).

El grado de formalización varía de un nivel organizacional a otro, los puestos ocupados por operarios se caracterizan por los estrictos procedimientos que deben seguir, mientras que los directivos presentan menor formalización. Gruneyar y Yasai-Ardekani, (1980; citados por Gibson et al., 1997) sugieren que la formalización se requiere cuando:

- La especialidad es alta y el trabajo requiere también de alta precisión.
- La delegación de autoridad es alta de manera que amerita establecer procedimientos y controles sobre su uso.

- Los departamentos tienen funciones similares y conviene establecer normas, procedimientos y controles para facilitar las tareas de supervisión.
- El número de subordinados es tal que es difícil supervisarlos, entonces conviene elaborar manuales de reglas, procedimientos, políticas y controles para facilitar la supervisión.

El nivel de formalización en la organización también afecta el comportamiento de los empleados, porque:

- ✓ Si se cree que el personal es capaz de realizar las actividades con calidad y eficiencia por sí mismo, la formalización será baja, mientras que si les cree incapaces entonces la formalización será alta (Hall, op. cit.)
- ✓ Una alta formalización disminuye la iniciativa y ocasiona que los individuos se interesen más en el cumplimiento de las reglas que en las metas (Hall op. cit.).
- ✓ Un alto nivel de formalización puede ocasionar, a nivel profesional, sentimientos de enajenación y provocar conflictos, sobre todo en el personal con mayor capacitación.

Hage y Haiken (1966, citados por Hall, op.cit.) llegaron a la conclusión de que la satisfacción con los superiores y con el trabajo está relacionada con el nivel de formalización; así, a mayor formalización mayor es el sentimiento de insatisfacción, sobre todo cuando éste está altamente capacitado. En el mismo estudio los autores concluyeron que una organización con personal altamente calificado necesitará menor nivel de formalización y se les confiará mayor poder que al personal menos calificado, por lo tanto la descentralización en la toma de decisiones es mayor.

LA CENTRALIZACIÓN

La centralización se refiere a la distribución del poder, es decir, al grado en que las decisiones se toman en el sitio donde son requeridas. En las decisiones altamente centralizadas sólo participan los directivos de alto nivel y el personal de niveles inferiores se ocupa de llevarlas a cabo. Mientras que en la descentralización, participa el personal que realizará las acciones acordadas, las decisiones se toman cerca de la situación que las amerita (Hall, 1996 y Robbins, 1987).

Hage (1980, citado por Hall, op. cit.) retoma el concepto de Hall (op. cit.) y Robins (op. cit) y define la centralización como "el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización" a mayor participación menor centralización".

En palabras similares Van de Ven y Ferry (1980, citados por Hall, 1996, pág.81), definen la centralización como "el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización."

Sin embargo, Ford, (1979, citado por Gibson et al., op. cit.) especifica que no es tan fácil definir la centralización considerando el nivel que ocupa el personal, porque habrá gente en el mismo nivel que no posea la misma autoridad para tomar decisiones; además no todas las decisiones tienen igual importancia, por otro lado, es posible que los individuos no perciban que su descripción de puesto contenga la autoridad para tomar decisiones, por lo tanto no la ejercerán.

El nivel de centralización o descentralización en la organización, depende de algunos aspectos, por ejemplo Liebling (1981, citado por Gibson et al., op. cit.) y Gibson et al. (1997) y señalan que la centralización es conveniente cuando:

- Existe una alta especialidad en los productos, las normas son muy estrictas o el trabajo es muy rutinario.
- El nivel de autoridad delegada es muy bajo.
- La departamentalización es funcional y se requiere para su coordinación y control por parte del directivo principal.
- El control es alto porque está relacionado con el nivel de especialización.
- El personal no se encuentra capacitado para tomar decisiones.

El nivel de centralización afecta la conducta del personal y los resultados de las organizaciones porque:

- ❖ Si el personal no está capacitado para la delegación de autoridad, es conveniente mantener la centralización hasta que sean capacitados, ello representa un costo para la organización
- ❖ Los gerentes se resisten a delegar porque piensan que perderán el control y posición.
- ❖ La descentralización implica costos económicos y administrativos, por lo que es recomendable un análisis de costos antes de descentralizar.
- ❖ La centralización afecta negativamente el desempeño del personal, sobre todo tratándose de personal profesional y de nivel gerencial porque no les permite desarrollar su capacidad y avanzar en su desarrollo profesional dentro de la empresa (Robbins, 1987; Gibson et al., 2001).

La descentralización también afecta la conducta del personal y en los resultados de la organización (Robbins, 1987; Hall, 1996; Gibson et al., 2001). Cuando en la organización predomina la descentralización la solución de problemas es más ágil, las personas se sienten más involucradas y menos enajenadas porque participan

en las decisiones sobre las acciones que van a realizar, por lo tanto están más motivados en desarrollarlas con éxito.

Una alta descentralización crea un clima de competencia, lo que puede ser benéfico para el ejecutivo y la organización, aunque también pudiera ser destructivo. La creatividad y la innovación también es resultado de la descentralización, porque el personal se siente más libre de proponer y participar. La descentralización promueve el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

La decisión de centralizar o descentralizar depende de las características particulares de cada organización, del ambiente que le rodea, de la especialización de su productos, de la capacidad de su personal, etcétera. Estos factores deben ser considerados por quienes planean o diseñan la estructura organizacional.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional es un proceso mediante el cual uno de los gerentes o un grupo de ellos, toman decisiones sobre las funciones que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo y en cada departamento de la organización; así como de las metas y objetivos que deben cumplir. El proceso puede ser realizado de manera rápida o bajo un cuidadoso proceso basado en un análisis y diagnóstico sobre las necesidades de la organización (Campell, 1988 citado por Gibson et al., 1997). Gibson et al., (2001) señalan que el diseño comprende cuatro aspectos:

- a) El primero consiste en la **división y agrupación de actividades en puestos de trabajo**: actividades, responsabilidades y el grado de especialidad. Esta división puede ser realizada con base en: las diferentes especialidades del personal, la secuencia natural del trabajo, o especialización laboral y mediante diferenciación vertical; es decir, estableciendo niveles de autoridad.
- b) Constituidos los puestos de trabajo, estos se agrupan para **estructurar los departamentos**, previa determinación de las bases para la agrupación. Los departamentos pueden diseñarse considerando:
 - **Departamentalización funcional**. Que toma como punto central las funciones de la organización, un ejemplo claro lo constituyen las empresas manufactureras con sus departamentos de ingeniería, producción, finanzas, personal, etcétera. Este tipo de división es recomendable cuando hace falta alta especialidad, precisión y eficiencia. La desventaja es que el personal se centra en objetivos departamentales y puede olvidarse de los objetivos organizacionales.
 - **Departamentalización territorial**. Este diseño responde a la división por área geográfica de acuerdo a la ubicación de las instalaciones de la empresa. La

ventaja es que el personal adquiere conocimiento sobre la aceptación del producto o servicio en diferentes territorios.

- *Departamentalización por producto.* Cuando la organización maneja diversos productos se torna difícil la coordinación mediante departamentos funcionales, en tal caso, es conveniente la división por línea de productos, para desarrollar expertos en manufactura y distribución de un mismo producto con absoluta libertad y de manera independiente de otras divisiones de la organización.
 - *Departamentalización por cliente.* Su base es el tipo de cliente a quien presta el servicio, un ejemplo común lo constituyen, las tiendas de autoservicio que se dividen en departamentos de abarrotes, damas, caballeros, bebés, etcétera.
 - *Departamentalización matriz,* es conocida con este nombre porque combina la departamentalización funcional y de producto. En este caso el personal depende de dos jefes, por lo que representa un conflicto en potencia (Laat, 1994, citado por Gibson et al., op. cit.).
- c) Después de estructurar los departamentos se define la **magnitud de control** o número de puestos que reportarán a cada nivel superior sin perder la eficiencia, considerando que el responsable atenderá diversas actividades, intervienen por lo menos tres factores:
- *El contacto requerido.* El nivel de supervisión requerido para cumplir con las metas dentro del tiempo indicado y bajo los lineamientos establecidos; a mayor ambigüedad en el tipo de trabajo mayor necesidad de supervisión (Chonco, 1982, citado por Gibson et al., 1997).
 - *Grado de especialización.* A menor posición organizacional es más fácil la supervisión por lo que se puede atender a mayor número de subordinados, el trabajo es más especializado y menos variable que en niveles superiores.
 - *Habilidad de comunicación.* Quien tiene mayor habilidad de comunicación con los subordinados tiene mayor posibilidad de éxito porque debe transmitirles instrucciones, directrices, políticas, etc.
- d) Finalmente la **distribución del nivel de autoridad** entre los puestos de trabajo; es decir, la libertad de tomar decisiones sin tener que consultar con el nivel superior. La delegación de autoridad puede ser amplia o reducida, dependiendo de varios factores entre los que se encuentran: el giro de la organización, el tipo de trabajo que realiza cada área; pueden también intervenir los intereses personales de quienes distribuyen la autoridad, etcétera.

De cualquier manera Dessler (1980), dice que no existe una mejor manera de diseñar una organización ya que el diseño puede variar de una organización a otra, todo depende del momento, de las características, del tipo de trabajo, del personal, entre otros factores. Así mismo plantea, con base en los estudios de Lawrence y Lorsch (1973) que la mejor manera de diseñar una organización varía de un extremo a otro: desde un diseño mecanicista donde cada actividad se encuentra muy estructurada y reglamentada, hasta la organización totalmente abierta donde el control es mínimo y la participación es alta, como en el caso de laboratorios de investigación.

VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LAS ESTRUCTURAS

- **Tamaño de la organización.** Entre más grande sea la organización menor es la oportunidad de participar en la toma de decisiones, las formas de control son más específicas, los empleados pueden desconocerse entre sí, la comunicación tarda más en llegar a los altos niveles para la toma de decisiones, la complejidad es mayor.
- **Tecnología.** La tecnología de las organizaciones a veces requiere de centralización de poder porque los procedimientos de trabajo son muy rutinarios, estructurados y formalizados que apenas si necesitan de pequeños ajustes; a veces también amerita una gran versatilidad para responder a la incertidumbre y a la complejidad. Para ello, hacen falta conocimientos especializados para adecuarse a la situación; los procedimientos estandarizados y rutinarios resultan inadecuados para responder a cambios impredecibles del ambiente, por lo tanto, es oportuno descentralizar el poder (Robbins, 1987 y Woodward, 1965, citado por Robbins, 1987).
- **Binomio poder-control.** Pfeffer y Salacik, (1978; citados por Robbins, op. cit.) indican que la estructura es resultado de la lucha por el poder y los gerentes buscan satisfacer sus intereses personales mediante la creación de una estructura particular que los mantenga en el poder. Después del tamaño de la organización, la tecnología y el ambiente que está constituido por proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc., el binomio poder-control es el último elemento que consideran los gerentes para el diseño de la estructura.

Existen dos formas extremas de diseño organizacional, la primera de ellas es altamente mecanicista y la otra es altamente orgánica. Es difícil encontrar estas formas en estado puro porque se pueden presentar en diferentes grados en una misma organización, es posible que un departamento se encuentre altamente mecanizado o formalizado, mientras otro presente características de una estructura orgánica o flexible. De la misma manera un puesto de trabajo puede estar altamente estructurado con funciones rutinarias, mientras que otro se caracteriza por ser altamente flexible en un mismo departamento, por ejemplo: en recursos humanos, la elaboración de nóminas requiere de procedimientos inflexibles, se aplican disposiciones gubernamentales en forma estricta, en

cambio, la función de capacitación o negociaciones sindicales necesita de alta flexibilidad para ser eficiente (Gibson et al., 1997) .

Robbins (1987), Hall (1996) y Gibson et al., (1997) consideran que una organización orgánica brinda mayor satisfacción en los empleados, despierta en ellos mayor compromiso por el logro de las metas, la comunicación es mayor, se encuentran más motivados, el espíritu de grupo es mayor, aunque no todos los individuos están interesados en participar en la toma de decisiones o en trabajar en grupo, ello depende de las características e intereses individuales. Mientras que una organización mecanicista tiende a generar comportamientos opuestos y otros problemas organizacionales como ausentismo, rotación de personal, alto número de quejas o conflictos.

El conflicto, de acuerdo con Lawrence y Lorsch, (1973) es una consecuencia de la estructura organizacional porque implica una división o diferenciación de funciones para responder a los requerimientos del entorno, por lo tanto existen diferentes puntos de vista entre los individuos quienes se esfuerzan por unificarlos. Durante el proceso de unificación es inevitable que surja el conflicto.

Conflicto

El conflicto, tradicionalmente es visto como sinónimo de enfrentamiento, choque, tensión emocional, desacuerdo; como algo malo, destructivo e irracional que sucede en la organización y que hay que ocultar, evitar, negar o simplemente dejarlo que pase; esta forma de tratar el conflicto puede generar fuertes sentimientos de rechazo, resentimiento o ira entre los participantes a grado tal que afecte los resultados laborales. Cuando esto ocurre, el conflicto es tratado como una decisión administrativa más, haciendo a un lado los sentimientos de las personas involucradas (Palomo, 2000; González, 2000).

Desde otro punto de vista, el DO considera que el conflicto existe en todo tipo de organizaciones como un proceso normal e inherente en la interacción humana; por lo que es inevitable y absolutamente necesario; además, puede ser una oportunidad para el desarrollo del individuo, del grupo o de la organización si se encamina a una solución benéfica para las partes involucradas; para construir excelentes relaciones o generar cambios. Por ello se debe considerar la resolución de conflictos dentro del contexto situacional y emocional (Wisinski, 1993).

La diferencia entre estos dos puntos de vista radica en la forma de conceptualizarlo y tratarlo, porque según Margulies y Raia (1974), el problema del conflicto son las tendencias institucionales para resolverlo.

Partiendo de la base del DO que considera que el conflicto es inevitable e inherente a toda organización Hall (1996) menciona que existen tres causas principales de conflicto:

- La primera es el *conflicto funcional*. Que surge cuando existen diferencias entre los subsistemas e involucra los objetivos, procedimientos, opiniones, necesidades, intereses, etc.
- La segunda surge cuando las unidades tienen funciones similares o son *interdependientes*.
- La tercera tiene su fundamento en *la jerarquía*, lucha por el status, prestigio, recompensas, etc.

Para Wisinski (1993) las causas del conflicto son consecuencia de la dinámica del cambio estructural interno y externo que constantemente sufre la organización, para él existen cuatro causas que surgen durante el proceso de adaptación a las nuevas condiciones:

- ✓ *El cambio*. Todo cambio interno y externo en la organización puede generar conflictos, aún el crecimiento y la reorganización.
- ✓ *Metas y objetivos*. El conflicto se genera por falta de comunicación y planeación, porque los objetivos de un departamento pueden afectar a otros que no fueron considerados al establecerlos.
- ✓ *Recursos limitados*. Cuando no existe suficiente espacio, hay pocos empleados para la tarea a desarrollar, escasos recursos financieros, equipo inadecuado, esto puede afectar el desempeño individual y organizacional generando conflictos.
- ✓ *El efecto dominó*. También es producto de la falta de planeación y comunicación porque las actividades de un departamento afectan a otro y este a su vez afecta a otro

Este mismo autor señala que la personalidad de quienes laboran en el centro de trabajo, también es una causa de conflicto por las diferencias en valores, creencias, intereses, actitudes, etc., que no son compatibles entre los miembros del equipo, llegan a chocar generando conflictos entre ellos. Pero antes de continuar, es necesario definir el significado de la palabra conflicto. Para Palomo (2000, pág. 169) el conflicto es:

"el enfrentamiento, latente o explícito, entre individuos o grupos que surge cuando una de las partes percibe que los objetivos, valores, decisiones o acciones de la otra dificultan o impiden la consecución de las metas propias".

Así mismo, esta autora menciona que existen cinco elementos contenidos en la mayoría de las definiciones propuestas, estos son:

- ❖ *Diferencias.* Para que surja un conflicto entre varias personas o grupos, es preciso que existan diferentes objetivos, opiniones, valores necesidades o acciones en las partes implicadas.
- ❖ *Lucha expresa.* Las partes involucradas se enfrentan abiertamente por desacuerdos.
- ❖ *Incompatibilidad.* Los objetivos, valores, opiniones, necesidades o acciones de cada parte son incompatibles con los de la otra parte.
- ❖ *Frustración.* Se presenta cuando no se ha conseguido lo que se desea, puede desencadenar agresividad encubierta o manifiesta.
- ❖ *Interdependencia.* Si existen dos partes interdependientes necesariamente surgirá el conflicto.

Mientras que Davis y Newstrom (1999, pág. 337) proponen una breve y a la vez amplia definición porque engloba cualquier situación que genere diferencias entre grupos o personas, ellos dicen, que conflicto “es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición”.

Por otro lado, el conflicto no se presenta repentinamente, sino que atraviesa por diferentes etapas que si no se atienden con oportunidad puede entorpecer seriamente el funcionamiento de la organización.

Etapas de los conflictos

Para que un conflicto se manifieste abiertamente debe pasar por ciertas fases, donde una antecede a la otra y la subsiguiente se presenta en mayor grado. Pondy y Dalton (1967, en Margulies y Raia, 1974) menciona cinco fases:

1. *Conflictos latentes.* Es la fase inicial, en ella existen condiciones propicias para crear un conflicto, pueden considerarse inconformidades.
2. *Conflictos advertidos.* Las partes están concientes de la existencia de un conflicto, puede haber circunstancias desencadenantes. En este nivel existen posibilidades de resolverlo mediante comunicación franca y abierta; es decir, son quejas que con un manejo adecuado se evita el conflicto.
3. *Conflictos experimentados.* Empiezan los sentimientos que generan stress y se puede manifestar la personalidad de los involucrados; es recomendable fomentar actividades físicas que sirvan de escape a esos sentimientos y favorezcan la integración de las partes en conflicto.

4. *Conflictos manifestados*. Existen conductas “ligeramente” agresivas porque el ámbito laboral y la cultura no permiten manifestarlas abiertamente, es más común sabotear los planes del opositor.

5. *Cauda de conflictos*. Una vez que el conflicto se ha desencadenado y no ha sido resuelto y solo se ha sofocado puede agravarse y provocar que otros conflictos que permanecían latentes se manifiesten, desencadenando una *cáuda de conflictos*.

Así mismo, los conflictos se presentan entre personas, grupos u organizaciones (Pondy, 1967 en Margulies y Raia, 1974; Walton, 1988, citado por González, 2000). El *conflicto Interpersonal* ocurre entre dos o más personas, se origina por sistemas diferentes de valoración, métodos de trabajo, competencia, estilos personales, falta de colaboración o ambigüedad de funciones, pueden ser conflictos de origen sustantivo o sentimental. El *conflicto Intergrupual* se manifiesta entre departamentos o grupos del mismo departamento, también pueden ser sustantivos o sentimentales; se originan en las relaciones interpersonales a causa de diferencias en metas, objetivos, distribución de reconocimientos y premios, funciones, recursos, etc. y *conflicto organizacional* que se presenta entre el jefe y el subordinado, entre personal del mismo nivel, entre línea y staff, y cuando las funciones no están bien definidas.

Por su parte, Walton (1973, citado por González, 2000) divide los conflictos en *sustantivos* y *sentimentales*. Los sustantivos se deben a causas de la organización como: políticas, estructura, metas, recursos insuficientes, división de funciones, etc. Para su resolución hacen falta métodos o procedimientos sustantivos o cognitivos, de negociación o transacción. Mientras que en los conflictos de origen emocional, los involucrados deben estar dispuestos a una honesta comunicación, a exponer emociones y comprenderlas sobre todo porque suelen presentarse barreras como temores, valores, ansiedades, etc. De no tratar estos sentimientos adecuadamente impedirán la solución adecuada del conflicto.

Intervención en los conflictos

Una vez que el conflicto ha sido aceptado como proceso natural en la organización, es conveniente intervenir para resolverlo mediante un diagnóstico apropiado, considerando: si es sustantivo o emocional; organizacional, grupal o personal; la fase en que se encuentra, las causas y el contexto situacional. Es conveniente planear el método de intervención para obtener de él todo el beneficio posible, Wisinski (1993) propone tres modelos de intervención:

Seis pasos para resolver diferencias:

1. Definir el conflicto.
2. Analizar la situación (quién, qué, dónde, cuándo, porqué y cómo).

3. Generar alternativas de solución.
4. Hacer una proyección de resultados de cada alternativa.
5. Tomar acuerdo sobre la alternativa más apropiada.
6. Implementar y evaluar

Modelo DESC (Describe, Expresa, Especifica y Consecuencias :

1. Describir la situación.
2. Expresar tus sentimientos.
3. Especificar que deseas que ocurra.
4. Consecuencias, expectativas de resultados

Modelo AEIOU (traducción al español) Asume, Expresa, Identifica, Resultados y Comprende que implica:

- Asumir que existe inconformidad, desacuerdo o conflicto.
- Expresar las razones de la inconformidad o el conflicto.
- Identificar las causas.
- Resultados. Expresar qué va a suceder de continuar con la situación.
- Comprender la preocupación del interlocutor.

Además de estos modelos de intervención, existen algunas recomendaciones para el mediador en la solución de conflictos (Palomo, 2000):

- ✓ Aceptar de que lo bueno para una parte puede ser malo para la otra.
- ✓ Evitar hostilidad y agresividad y círculos viciosos.
- ✓ Comprobar que se ha prestado atención a ambas partes.
- ✓ Verificar que las decisiones sean factibles y se pongan en práctica.
- ✓ Nunca buscar un culpable.
- ✓ No actuar con ambigüedad y no interferir en la comunicación de ambas partes.
- ✓ Analizar si los efectos se podrán comprobar y si la relación entre ambas partes se ha modificado.

Al aplicar los modelos de intervención propuestos por Wisinski (1993), las partes en conflicto adoptan actitudes que de acuerdo con este autor y con Palomo (2000), se engloban en cinco posiciones que son: evitar, complacer, competir, comprometerse y colaborar.

Si bien es cierto que la colaboración es la más recomendable para la solución de conflictos, no siempre es conveniente para todas las situaciones, el emplear una u otra posición depende de las condiciones, de la situación y el objetivo que se pretenda alcanzar, las actitudes son:

- ❖ *Evitación.* Es la negación del conflicto o la falta de disposición de ambas partes para solucionarlo. Esta posición puede acrecentarlo y deteriorar la relación, sobre todo, cuando las partes continuarán en interacción; es útil si la negociación se encuentra en un punto muy complicado o está estancada, entonces conviene tomarse un tiempo de reflexión o calmarse para reiniciar con tranquilidad y con más alternativas de solución.
- ❖ *Complacer.* Es la posición de perder-ganar, existe la disposición de ceder y permitir que la parte opuesta gane; conviene en función de la situación y los objetivos que se persigan, por ejemplo: si la relación es más importante que el asunto discutido; el motivo de la discusión es prioritario para la otra persona y no afecta al interlocutor.
- ❖ *Competitivo.* Actitud conocida como ganar-perder, se emplea el uso del poder y el dominio; cualquier estrategia es buena si se va a ganar, es conveniente cuando la empresa necesita tomar una decisión "ya" porque es un caso de emergencia o cuando un cambio es necesario pero no es aceptado y han fracasado otros intentos, también cuando hay falta de no credibilidad y el cambio es benéfico para la mayoría.
- ❖ *Comprometido.* Existe una verdadera disposición de solucionar el conflicto, se caracteriza por una verdadera flexibilidad, las partes están dispuestas a ceder y ganar, es importante establecer límites, contar con directrices de negociación, alcanzar los objetivos y mantener la relación. Ambas partes se deben encontrar en la misma posición.
- ❖ *Colaborador.* Es el método más recomendable y difícil, implica una confrontación; está centrado en considerar y comprender con honestidad y transparencia la posición de la otra; ambas partes deben estar dispuestas a exponer sus verdaderos intereses, sentimientos, desacuerdos, diferencias, a no mantenerlos ocultos; conocer la raíz del problema, establecer empatía y buscar una solución común que beneficie a ambas partes y a la organización

El conflicto constituye solo uno de los aspectos de la organización, existen otros que también son importantes como: la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, motivación, el liderazgo, la forma de ejercer la autoridad,

etc. Estos aspectos se conocen como procesos organizacionales, su importancia radica en que señalan el comportamiento del grupo para llegar a los resultados, mientras que los métodos indican el procedimiento para llegar a esos resultados. Para French y Bell (1996) los procesos organizacionales son tan importantes como el fin de la organización. Peter Vaill (1989, citado por French y Bell, op. cit.) también considera que el DO es un proceso para mejorar los procesos organizacionales y con ello mejorar la efectividad de las organizaciones.

Capítulo III

PROCESOS ORGANIZACIONALES

CULTURA ORGANIZACIONAL

En términos generales, el DO busca un cambio de cultura para el desarrollo de la organización y del personal que en ella trabaja. Por lo tanto, el cambio de la cultura organizacional requiere de un análisis y diagnóstico minucioso, en cada uno de los elementos que la integran, comenzando desde su origen, para diagnosticar sus requerimientos y elaborar planes de intervención y así alcanzar los niveles de productividad y competitividad que la organización necesita para permanecer dentro de un mercado altamente competitivo.

La cultura no puede ser vista, pero si es posible su observación a través de sus manifestaciones, entre las que se encuentran las costumbres, la historia, el lenguaje, el aspecto físico de las instalaciones; su filosofía, valores, normas, metas, políticas; su misión, visión etcétera. También podemos observarla a través de los procesos humanos que en ella se desarrollan como: la comunicación, el liderazgo, el conflicto, la motivación, el análisis de problemas, la toma de decisiones, porque constituyen una consecuencia de la misma (Davis y Newstrom, 1999).

Davis y Newstrom (1999, pág. 111), definen a la cultura como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.

Una definición más amplia y detallada la ofrecen Abravel, Allaire, Firsisorutu, Hobbs, Poupert y Simard (1992, citados por González, 2000, pág. 119), para quienes, la cultura es:

“un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etcétera), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etcétera.”

La cultura organizacional es aprendida por el empleado cuando ingresa a la organización, durante el proceso de enculturación, en el cual, aprende las conductas que debe mostrar en el desempeño de sus labores y que van a facilitarle la convivencia, la adaptación e integración al grupo de trabajo que en conjunto conforman la cultura organizacional. Para ello, existen dos formas: la primera consiste en un entrenamiento planeado formalmente conocido como inducción, impartido por los empleados de la organización y la segunda es una forma informal de aprendizaje que evoluciona por sí mismo y con el tiempo, como

un proceso natural de adaptación del individuo, a través de la observación del comportamiento de sus compañeros. En ambos casos la comunicación formal e informal y la observación del grupo de trabajo son vitales para el aprendizaje de la cultura (Davis y Newstrom 1999; Pérez, 1999).

En cuanto al origen y desarrollo de la cultura, Guisar (1998) señala que los fundadores de la organización son los encargados de crearla porque transmiten a sus primeros colaboradores: su visión acerca del negocio, su estilo de trabajo y liderazgo; sus metas, prejuicios, suposiciones, lo que quieren hacer de su empresa, entre otros elementos. González (2000), afirma que estos colaboradores, a su vez, transmiten este sentir a quienes van ingresando, mediante:

- **El relato de casos o hechos** que ocurrieron a los primeros fundadores, los problemas que enfrentaron, las anécdotas relacionadas con el crecimiento y desarrollo de la empresa, los acontecimientos importantes; es decir, **la historia de la organización**.
- **Los rituales** que se van desarrollando y se repiten cotidianamente como celebraciones, reconocimientos o castigos, etcétera.
- **El aspecto físico en las instalaciones o símbolos materiales**. Como muebles, vestimenta, el logotipo y otros elementos que constituyen símbolos que poco a poco van identificando a la organización.
- **El lenguaje** que se adquiere y enriquece conforme pasa el tiempo y llega a ser muy particular de una cultura o subcultura

Una vez que la cultura se ha formado, para mantenerla existen tres elementos que Robins (citado por González, 2000, pág. 150-153) identifica como fundamentales:

- **La selección del personal** que reúne los conocimientos, experiencia, habilidades y características de personalidad, es decir, que posee el perfil para adaptarse a la cultura e incluso enriquecerla.
- **La gerencia de alto nivel porque** marca la directriz en los criterios para dar continuidad a la cultura. Para ello, debe existir congruencia entre la cultura que se pretende mantener y el comportamiento de los directivos.
- **La socialización**, es decir la integración de nuevo personal a la empresa, mediante la inducción, para recibir entrenamiento sobre la filosofía, valores, normas, visión, misión, etcétera. Durante este proceso, el nuevo personal confronta las expectativas que se ha formado con relación al trabajo que desarrollará con el trabajo mismo. Si éstas se ven cumplidas principia el proceso de adaptación al trabajo y a la organización, a la vez que empieza el proceso de cambio para adaptarse mejor a la cultura organizacional.

Conformada la cultura, ésta debe poseer las siguientes características para ser considerada como tal en el sentido que ha sido definida (Newstrom y Davis, 1999):

- ❖ **Debe ser única**, cada organización tiene su propia cultura, no existen dos similares, aún perteneciendo a la misma organización, las secciones o departamentos tienen su propia subcultura.
- ❖ **Es de naturaleza relativamente estable**, su cambio es posible pero lento y paulatino. Dentro de un ambiente estructurado requiere de directrices, congruencia y consistencia; de amplios programas educativos de formación; también puede cambiar por sí misma con el paso del tiempo y como resultado del entorno.
- ❖ **Es implícita más que explícita**. Es decir la cultura organizacional se ha creado por sí misma, sólo hasta últimas fechas se han elaborado programas de capacitación y diseñado las condiciones para crear las características que los directivos desean desarrollar en la cultura de su organización.
- ❖ **Evoluciona desde la alta dirección**. Los líderes implícita o explícitamente constituyen un elemento primordial en el desarrollo de las características que desean para la cultura de su empresa. Si la cultura se está creando de manera explícita, su comportamiento debe ser congruente con la cultura que desean crear.
- ❖ **Ninguna es mejor que otra**. La cultura apropiada depende de la organización, de su visión, misión, del tipo de industria, del lugar donde se localiza, de sus metas, de su entorno, de la cultura social en la que se encuentra inmersa y del mismo personal que labora en ella.
- ❖ **Mantiene elementos integrados y coherentes**. Para que funcionen como un engrane casi perfecto, no deben existir contradicciones o ambigüedades entre los elementos que la conforman (valores, creencias, costumbre, misión, visión, etcétera).
- ❖ La mayoría de los miembros **deben adoptar** los supuestos y valores e identificarse con ellos para poder perpetuarla, además de atraer miembros acordes con esos valores.
- ❖ Cada cultura está **conformada por subculturas**, que comparten las características generales de la cultura organizacional, pero cada departamento tienen su propia subcultura, como ejemplo podemos mencionar la "cultura de los de producción", "de los contadores" y la "de los de mercadotecnia" que son diferentes.
- ❖ **La cultura se distingue por su intensidad**, porque al estar claramente definida puede ejercer mayor influencia en los empleados y existen culturas que influyen más que otras.

Para González (2000, págs. 147 y 148), la cultura define los límites de la organización, brinda un sentido de identidad, genera un mayor compromiso entre el personal, refuerza la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo de control.

En la creación y desarrollo de la cultura organizacional, así como en su diagnóstico e intervención, la comunicación desempeña un rol prioritario, porque constituye una de las herramientas para conocerla y transmitirla, al mismo tiempo, es una manifestación de la cultura misma, por ello, la comunicación debe ser diagnosticada para conocer su estado actual en la organización.

COMUNICACIÓN

Kanter; Klaus y Bass, (1977 y 1982 respectivamente, citados por Hall, 1996) y Hall (1996); establecen que la comunicación desempeña un papel importante en la organización porque es la base para realizar todas las funciones administrativas de planeación, control, organización y dirección. La toma de decisiones, el poder y el liderazgo requieren de información precisa, aclaran que sin ella sería imposible el desarrollo de estas actividades. Agregan que, aproximadamente el 80% del tiempo, los administradores se pasan en comunicaciones interpersonales y a medida que ocupan una posición más alta se incrementa el empleo de su tiempo en comunicación y mientras menos mecanizados sean los procesos, mayor comunicación se requiere, además el personal administrativo se dedica a procesar información escrita.

La comunicación es un proceso en el que intervienen factores tanto organizacionales como individuales y situacionales que, al combinarse lo tornan complejo. Para que esta complejidad sea manejable hace falta la comprensión de lo que ocurre durante este proceso y así intervenir para que la comunicación sea eficiente y la organización pueda funcionar adecuadamente. Para comprender el proceso de la comunicación y los elementos que en ella intervienen es preciso saber que, la comunicación es:

la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores, su finalidad es que el mensaje sea comprendido de acuerdo al propósito que le dio origen y, siempre existen al menos dos personas involucradas (Davis y Newstrom, 1999, pág. 53).

Esta definición ofrece una visión completa de la comunicación porque no sólo se limita a incluir la información como su objetivo principal, considera cualquier tipo de contacto entre los seres vivos como una forma de comunicación; es conveniente agregar que los sentimientos y emociones también se transmiten a través de este proceso. Los autores concluyen su concepto explicando que no hay comunicación adecuada si el mensaje no fue comprendido de acuerdo a la intención original.

Newstrom y Davis (1999) consideran que, cuando falta comunicación o ésta es inadecuada se generan quejas, problemas, conflictos, se toman malas decisiones, el liderazgo se complica, etcétera; por el contrario, si el proceso de comunicación es eficiente, mejora el desempeño y la satisfacción laboral, la gente comprende mejor sus labores y se propicia mayor compromiso.

Proceso de la Comunicación

El proceso de comunicación se inicia con la transmisión de un mensaje y termina cuando éste ha sido comprendido por el receptor de acuerdo al propósito del emisor, comprende seis elementos; en cada uno de ellos pueden existir interferencias que afectan la comprensión del mensaje, mismas que deben ser identificadas para impedir su efecto, considerando siempre que la perfecta comunicación es difícil de lograr. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son: el emisor, receptor, mensaje, retroalimentación o retroinformación, canal, y el código (Palomo, 2000):

El emisor es una persona o personas, que se encargan de elaborar un mensaje escrito o verbal y transmitirlo por medio de un transmisor, debe pensar cómo lo va a transmitir, cómo será interpretado, verificar su recepción y correcta interpretación y el mejor momento para enviarlo. Palomo (op. cit., pág. 135) menciona que los errores más comunes de transmisión son: *redundancia* (repeticiones innecesarias del contenido), *ambigüedad* (el mensaje permite distintas interpretaciones, dificultando la correcta comprensión), *defectos en la expresión* (el mensaje no es expresado correctamente o existen incongruencias entre el contenido y las actitudes del emisor), *actitud hacia el receptor* (positivas o negativas), *actitud hacia el tema* (considerar que el tema no tiene importancia), *actitud hacia sí mismo* (si la actitud del emisor hacia sí mismo es negativa, el mensaje no ejercerá ningún tipo de presión, su tono de voz será inseguro y falta de confianza).

El receptor es la persona o personas que reciben el mensaje, lo interpretan o decodifican. En este proceso intervienen elementos que acomodan el contenido de acuerdo a intereses, valores, experiencia, sentimientos, actitudes, creencias del receptor, etc. Entre los más comunes se encuentran: *las inferencias* (mezclar hechos observados con hechos inferidos), *la tensión emocional* (en tal estado, no se presta atención al emisor), *las defensas perceptivas* (evitan confusión cada vez que algo interfiere con nuestras propias perspectivas), *la tendencia a evaluar*, es decir, aprobar o desaprobar lo que dice el emisor, *los estereotipos* y *los ruidos*, que es la tendencia a reestructurar el mensaje cuando este no es claro.

Algunas recomendaciones para que el receptor cumpla la función de escuchar: prestar atención a ideas no datos; escuchar el contenido con interés, no evaluar la forma; no saltar a las conclusiones sin permitir la expresión de la idea completa, preguntar y clarificar cuando la información no es clara.

El mensaje, además del contenido, transmite emociones conscientes o inconscientes. Para evitar confusiones, el emisor debe revisar: la claridad, precisión, oportunidad, interés y mantener un código común con el receptor. El mensaje puede obstruir o facilitar la comunicación debido a:

- La incongruencia entre el mensaje verbal y la expresión corporal.
- Los cambios intencionados de conversación e interrupciones

- Reproches que despiertan actitudes defensivas;
- Órdenes que denotan superioridad y autoridad.
- Generalizaciones, que se hacen de un solo hecho y no siempre son correctas.
- Declaraciones del tipo deberías, porque provocan reacciones de agresividad, temor o culpabilidad.

Así mismo, para facilitar la comprensión los mensajes deben: declarar sentimientos de deseo o desagrado; evitar impresiones, pedir información específica o presentar un conjunto de opciones a elegir entre ellas.

La retroalimentación es el proceso por medio del cual se verifica que el contenido del mensaje recibido y el emitido sean iguales, de ser necesario se aclaran las diferencias. Algunas recomendaciones para dar y recibir retroalimentación son:

El emisor debe	El receptor debe
Ser específico en las observaciones	Solicitarla
Ser descriptivo y nunca evaluar	Escuchar activamente
Describir los hechos con veracidad	Verificar que ha comprendido
Proporcionarla sobre conductas modificables	Proceder a instrumentar las acciones
Ser oportuno	Aprovecharla para ser más eficiente

El canal es el medio para enviar el mensaje: el teléfono, correo electrónico, mensajería, reuniones, entrevistas, etcétera. El emisor puede emplear el que considere más apropiado y lo selecciona de acuerdo al tipo de mensaje y código a emplear.

El código, es el conjunto de símbolos que se emplean para expresar el mensaje, básicamente es verbal y escrito; es conveniente cuidar que el lenguaje sea comprensible al receptor.

Problemas de comunicación

En la comunicación casi siempre existe una diferencia entre la intención original del mensaje y su interpretación, debido a interferencias individuales u organizacionales que se generan durante el proceso de comunicación. Hall (1996); Newstrom y Davis (1999) señalan que en las individuales, las más frecuentes son):

- *La omisión.* Eliminación de una parte del mensaje porque no se comprendió o por sobre carga de información, puede ser intencional, es común en la comunicación ascendente, porque ésta se va filtrando a conveniencia de quien la emite.
- *La distorsión.* Alteración del contenido o significado del mensaje, debido a que la gente transmite el contenido de acuerdo a su conveniencia, se da en la comunicación horizontal y vertical.

- **La sobrecarga.** La sobrecarga contribuye a la omisión y a la distorsión, otra disposición es alinear los mensajes y mantenerlos en espera mientras quien los transmite decide emitirlos según su criterio.
- La adopción de *posiciones extremas*, que implican posturas intransigentes
- **La disonancia cognoscitiva.** Cuando el mensaje provoca angustia o tensión por estar en contra de los valores y sentimientos del receptor.
- **Salvar el honor**, cuando el interlocutor siente afectada su autoestima con el mensaje recibido.

Entre las barreras organizacionales se encuentran (Hall, 1996; Newstrom y Davis, 1999; Palomo 2000): el clima organizacional, la posición del interlocutor, la dimensión y estructura de la organización, las condiciones físicas en la que se proporciona el mensaje, el estilo de dirección, los canales de comunicación insuficientes, la falta de habilidades en comunicación, las barreras físicas como: el ruido en el ambiente, la distancia y, finalmente, las barreras semánticas, es decir el significado de las palabras.

Tipos de Comunicación en la empresa

En la organización existen tres tipos de comunicación (Hall 1996):

Comunicación ascendente. Esta proviene de los niveles inferiores y es transmitida a los niveles superiores, se puede reducir a lo que la gente dice sobre su desempeño, sus problemas y los de otras personas; sobre las prácticas y políticas de la organización, así como sobre lo que se necesita hacer (Katz y Kahn, 1978, citados por Hall, 1996).

La información es afectada por la jerarquía, porque a mayor jerarquía los mensajes están viciados por el temor, se filtra la información a conveniencia del trabajador debido a que éste la transmite si considera que no le va perjudicar y que le puede beneficiar. La confianza es importante; a mayor confianza con los superiores mayor comunicación, pero a mayor comunicación con ellos habrá menor comunicación con los compañeros del mismo nivel porque el trabajador preferirá la amistad con los directivos.

Comunicación Descendente. Es la comunicación que proviene de niveles superiores hacia abajo, lo más común son las instrucciones, justificación de la tarea e información general de la organización; sin embargo, existe información que no es conveniente transmitir a todo el personal porque podría generar problemas debido a la interpretación que se haga de ella y, en algunos casos, al no proporcionarla se corre el riesgo de automatizar las acciones; por lo tanto, se debe analizar el tipo de información que se va a transmitir.

Lo más conveniente es que el personal conozca de procedimientos, políticas, prácticas de la organización, responsabilidades, metas, valores, misión, visión,

etcétera, que a medida que están bien estructuradas, definidas y son conocidas van a facilitar la retroalimentación al personal con respecto a su desempeño laboral. A este tipo de comunicación se le llama "endoctrinamiento" (Hall, 1996).

Comunicación Horizontal. Se establece entre personal del mismo nivel porque existe mayor confianza, debido a que comparten sus inquietudes mediante la comunicación informal y establecen amistades; se presenta en mayor grado entre los empleados de menor nivel. Este tipo de comunicación es conveniente porque se resuelven problemas que se tardarían más tiempo en solucionarse si se transmitieran a los niveles superiores (Simpson, 1969; citado por Hall, 1996).

Algunos autores como Katz y Khan, (1978, citados por Hall, 1996), han dado tal importancia a la comunicación horizontal que han mencionado que si ésta es buena se resuelven todos los problemas, por lo tanto todo marchará mejor en la organización. Sin embargo, este tipo de comunicación sólo constituye un elemento para que otros procesos organizacionales, como la toma de decisiones o el manejo de conflictos se manejen de una manera más eficiente; sobre todo, porque en la actualidad se requiere mayor participación del personal en todos los niveles organizacionales (Lawrence y Lorsch, 1973).

TOMA DE DECISIONES

De acuerdo con Butter (1992) y Rodríguez (2000), la toma de decisiones es el proceso de mayor significado en las organizaciones, está implícito en toda actividad, debido al alto nivel de incertidumbre que existe en el medio ambiente interno y externo a la organización. Butter (1992, pág. 56), considera que este proceso justifica la función gerencial porque:

(...) de no haber incertidumbre, no habría decisiones que tomar, en consecuencia no habría necesidad de las funciones gerenciales (...) sin incertidumbre, la organización funcionaría como un reloj con normas precisas y claramente definidas, lo que no es posible debido a las condiciones impredecibles del medio ambiente que cambian constantemente

Por lo tanto, los gerentes son responsables de las decisiones tomadas, ya sea que las tomen ellos mismos o éstas hayan sido descentralizadas, esto depende de su estilo de liderazgo, así como del grado de complejidad en la organización; de sus intereses personales, de sus conocimientos, experiencia, juicios, creencias, etc. que afectan la toma de decisiones, restándole objetividad (Gibson, 2001).

Como consecuencia, al hacer un análisis organizacional, es recomendable incluir el proceso de toma de decisiones y diagnosticar el estado actual en que se encuentra así como sus efectos en los resultados finales de la organización a fin de elaborar y desarrollar planes intervención para mejorar su estado actual.

Para realizar el diagnóstico, es conveniente saber a que nos referimos cuando hablamos sobre el proceso para la toma de decisiones. Al respecto Butter (1992,

pág. 42) dice que "es lo que hacen los participantes para hacer frente a la incertidumbre", es decir, que hacen quienes toman una decisión cuando existe incertidumbre sobre las acciones a seguir para obtener los resultados esperados.

Otro punto de vista es planteado por Moody (1991, pág. 5), para quien la búsqueda de información y el tiempo son variables vitales. Este autor dice que la toma de decisiones es "la acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información".

Así, quienes toman decisiones desarrollan una serie de acciones que implican búsqueda y análisis de información para plantear alternativas sobre las acciones a seguir, de las cuales se eligen sólo las que el involucrado o involucrados consideren más conveniente dentro de límites de tiempo para que la decisión sea oportuna.

Con respecto a las condiciones que rodean el proceso de toma de decisiones, Butter (op. cit.) menciona que existen dos extremos: el primero consiste en una falta de estructura para tomarlas, se caracteriza por alta elasticidad para responder a la incertidumbre del medio ambiente y asegurar su adaptación al futuro. En el otro extremo, la estructura es clara y específica con normas y procedimientos por escrito para reducir el costo en tiempo y actividades requeridas en las decisiones rutinarias que son muy comunes.

Según Butter (op. cit), encontrarse en alguno de estos extremos es como caer en alguno de estos errores: **alta capacidad de decisión** donde se percibe una confusión cuando realmente no existe, porque las decisiones son sencillas y evidentes, pero quienes están involucrados las tornan complejas y, **errores de decisión por falta de capacidad** que ocurre cuando se simplifica un proceso o problema que realmente es complejo y confuso por lo que requiere de complejidad y variedad para resolverlo pero los integrantes de la organización carecen de conocimientos o habilidades.

Huber y McDaniel (1986, citados por Butter, 1992) sugieren que la organización se diseñe para facilitar la toma de decisiones de acuerdo a la frecuencia y gravedad de las mismas, así como capacitar al personal según la complejidad de la situación, con ello se puede disminuir los efectos de los factores que afectan este proceso que según Wei (1999) son los siguientes:

- **Obstrucción de la información.** Quienes transmiten información emplean su juicio e intereses personales para filtrar, seleccionar, omitir o acomodar la que consideran conveniente a sus intereses.
- **Justificación técnica del riesgo.** Identifican el riesgo pero lo justifican empleando sus conocimientos para disminuir su magnitud, ignorarlo y considerarlo aceptable.

- *Tomar decisiones en base a la experiencia* o reglas del pasado. Recurren a hechos recientes para aplicar la misma estrategia y deciden correr el riesgo porque los resultados fueron favorables.
- *Identificar el riesgo pero no le dan debido valor.* Identifican el riesgo pero lo consideran sin importancia sin analizar causas o consecuencias del mismo.
- *Vacios de información.* Falta de información debido a la inexistencia de normas, conocimientos o procedimientos, la decisión se toma bajo incertidumbre.
- *Tiempo limitado.* En el análisis de la información y alternativas de solución comienza la redundancia, ya que es preciso tomar la decisión con la información existente, la que es filtrada no fue recibida con oportunidad o se recibió de manera verbal y resumida.
- *Una persona desempeña dos roles en conflicto,* por ejemplo "es hora de que te quites el sombrero de ingeniería y te pongas el de dirección" (Wei, 1998, pág. 188).
- *Sistema de opiniones institucionalizadas.* Normas de trabajo que rigen la conducta individual o grupal y permiten cierta flexibilidad o inflexibilidad durante el proceso de tomar decisiones, pueden impedir el análisis objetivo y racional de algún evento.
- *Falta de datos* para evaluar objetivamente el riesgo existente.

Simon (1976, 19881; citado por Wei, 1999, pág. 194) agrega que "los seres humanos son limitadamente racionales", porque están limitados por su capacidad cognoscitiva y restricciones de la organización. Wei (1999) dice que por lo menos existen tres formas que limitan la racionalidad:

- La capacidad humana está limitada para procesar toda la información existente y las estructuras organizacionales han sido diseñadas para prestar atención sólo a algunos aspectos.
- La racionalidad necesita de todas las alternativas posibles y la mente sólo puede visualizar algunas de ellas, además interviene la selección, interpretación y filtros que la mente humana realiza de manera natural.
- Las consecuencias de la decisión serán vistas en el futuro y este sólo se puede pronosticar de un modo imperfecto, de manera que, siempre existirá un grado de incertidumbre.

Simon y March (1958 y 1993 respectivamente, citados por Wei, 1999) también proponen que las organizaciones se conforman con el mínimo desempeño. Las opciones elegidas apenas si cubren los requisitos de aprobación, cuando ya han encontrado una solución no buscan más, la meta es la mínima satisfacción no la optimización de resultados; por otro lado, la mejor opción es la del costo mínimo, su lema es "lo primero después del límite" es lo mejor.

Con base en estas limitantes, se puede decir que un análisis racional de información es casi imposible debido a que siempre conserva algo de incertidumbre y subjetividad que, disminuye a medida que los directivos permiten la participación de su grupo de trabajo, porque este aporta sus puntos de vista, los integrantes perciben el problema de manera diferente, proponen mayor número de alternativas de solución, algunos pueden captar información que otros pasan por alto; la decisión es más productiva cuanto más cerca se encuentre del problema y la aplicación también es más rápida y eficiente.

Además, quienes participan en este proceso, al tomar una decisión se sienten más comprometidos a desarrollar las acciones acordadas; por otro lado, la participación motiva al personal; se aprovecha mejor el conocimiento, la experiencia y la información que posee el personal; sin embargo, el trabajo en equipo representa un costo para la organización en tiempo, espacio, traslados, etc.; por ello, después de un análisis de costo beneficio, se debe definir la conveniencia de solicitar o no la integración de un equipo trabajo (Canales, 2002).

Moody (1991, pág. 31) recomienda que para hacer más eficiente el trabajo de toma de decisiones en equipo se requiere: comprender claramente el propósito; flexibilidad en el procedimiento de trabajo; comunicación abierta y libre; comprometerse con las decisiones tomadas; lograr un equilibrio entre las necesidades individuales y la productividad del grupo; liderazgo compartido, no permitir que un miembro domine al grupo y, emplear todos los conocimientos y habilidades que poseen los integrantes del grupo.

De igual manera, Moody (op. cit.) y Canales (2002), señalan que el trabajo en equipo, pierde su utilidad cuando: predominan ciertos líderes informales; existen propósitos ocultos entre los participantes que responden a sus intereses personales; se manipula el compromiso para llegar más rápidamente a una decisión, se genera una presión social entre los miembros; el costo es alto debido al tiempo invertido por cada uno de los participantes, se pueden encontrar dificultades en tomar acuerdos sobre la acción a seguir y, las decisiones pueden ser dirigidas por algunos líderes y desarrollar puntos de vista polarizados de manera que se tenga que tomar una posición de ganar o perder.

Existen diferentes métodos de trabajo en equipo. El método a elegir depende de las características del problema, de su complejidad, de la organización, del tipo de decisión a tomar, de la conveniencia de los resultados; a veces, se consideran los intereses de quienes toman decisiones, del impacto en la organización, su costo, del tiempo disponible, de los recursos requeridos, etcétera. Existen métodos matemáticos y no matemáticos. Debido a que la información que requerimos para el diagnóstico organizacional, en este caso, es cualitativa sólo se mencionarán algunos métodos no matemáticos, entre los que se encuentran: el racional, el racional limitado, el modelo de proceso, el político y el del cesto de basura o modelo anárquico.

Métodos no matemáticos

Método racional, es recomendable para decisiones de rutina que pueden ser programadas dentro de una estructura organizacional bien definida, quienes toman decisiones están al pendiente de los acontecimientos del medio ambiente interno y externo a la organización, buscan oportunidades, poseen información suficiente con respecto a la decisión a tomar; tienen oportunidad de hacer la mejor selección, consiguen autorización y la implementan; poseen procedimientos estándar para tomar decisiones, esto evita incertidumbre sobre el futuro y obtienen constante retroalimentación (Butter, 1992; March y Cyert, 1963, 1992 citados por Butter op. cit.).

Etapas del procedimiento del método racional:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Reconocimiento	Permanecer alerta para identificar las nuevas oportunidades que se presentan mediante información financiera, técnica, etc.
Diagnóstico	Identificar el problema, sus características, consecuencias y síntomas; contemplando los objetivos e intereses de quienes participan en la decisión
Búsqueda de información	Concerniente a asunto y sus posibles soluciones
Diseño	Posibles alternativas de solución para resolver el problema.
Evaluación	De cada una de las alternativas propuestas para la solución
Selección	De la mejor solución de acuerdo a los objetivos
Autorización	De los niveles correspondientes para asegurar la coordinación con los objetivos organizacionales.
Implementación.	De las acciones acordadas.

Tomado de Mintzberg (1976, citado por Butter,1992, pág. 43)

Existen cuatro elementos predominantes en este método:

Elementos	Descripción
<i>Reglas para la ejecución de tareas</i>	Conservan la historia de la organización y aseguran la coordinación entre las subunidades, especifican métodos para realizar actividades.
<i>Registros e informes</i>	Constituyen una importante base de datos, son útiles para controlar y pronosticar resultados o acontecimientos.
<i>Reglas para manejar la información</i>	Tienen como propósito asegurar que la información esté disponible en el lugar y hora adecuada, considerando que el filtro de información puede afectar.
<i>Los planes y reglas de planeación</i>	Contempla autorización del presupuesto para el desarrollo de las acciones.

Tomado de (Cyert y March 1992, citados por Wei, 1999)

El riesgo de emplear este método se presenta cuando existe un alto nivel de incertidumbre y la organización carece de capacidad para tomar decisiones bajo esas condiciones, entonces, la alternativa es el método racional limitado que permite mayor flexibilidad.

El método racional limitado. Es recomendado para organizaciones altamente inestructuradas, se distingue del método racional por seis características:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Búsqueda problemática en lugar de vigilancia completa	Significa que los gerentes responden a los problemas, en lugar de adelantarse a ellos, por ejemplo: renuevan sus productos en respuesta al mercado, en lugar de introducir nuevos productos.
Existen límites cognitivos	Dado que la mente está limitada para la comprensión completa del problema, es imposible establecer toda la gama de posibles soluciones.
Presión del tiempo	La decisión se debe tomar con información incompleta.
El proceso para tomar las decisiones es desarticulado	Debido a la complejidad del problema se analiza en forma discontinua, paso a paso, desmembrándolo y resolviéndolo punto por punto. No existe una metodología estándar
La intuición y el juicio	Constituyen probablemente la base de la decisión en lugar de registros de computo; la experiencia es clave, la toma de decisiones es intuitiva, se fundamenta en los éxitos y fracasos previos, a veces no existen razones lógicas y otras la fuente de información puede ser informal.
Se busca la satisfacción en lugar de la solución óptima	Significa que se ha encontrado una solución pero no es la óptima; sin embargo, se suspende la búsqueda de información porque se ha logrado el estándar mínimo de desempeño

Tomado de Simon (1957; citado por Butter, op. cit, pág. 47-49) y Butter (1992)

El procedimiento del método racional limitado se describe de la siguiente manera:

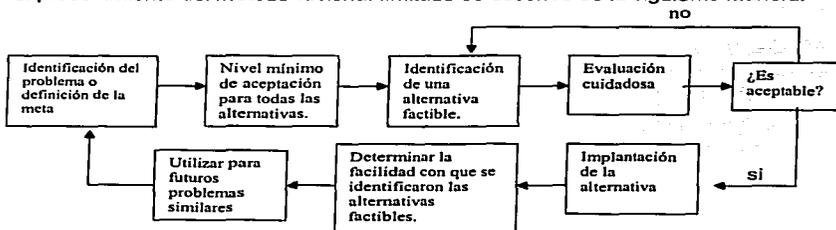


Figura 3.1 Proceso del método racional limitado (tomado de Hodgetts y Altman, 1981; citado por Canales, 2002).

Este modelo es útil cuando las decisiones no son programadas y se tienen problemas no rutinarios, contenciosos, poco claros, complejos, con alta incertidumbre, presión de tiempo; una estructura organizacional confusa, información incompleta o no existe, también cuando hay desacuerdo sobre las metas (Butter, 1992).

Modelo de proceso es propuesto por Mintzberg (1976; citado por Wei, 1999, pág. 209 y Butter 1992, pág. 50) como una versión del método racional limitado. Permite retroalimentación en cualquier momento; los autores lo describieron en

tres fases: la primera es la de identificación del problema que considera su reconocimiento y diagnóstico; la segunda es la fase de desarrollo y comprende la búsqueda de información y diseño de alternativas de selección; finalmente la fase de selección, que contempla la selección y evaluación de alternativas, así como la autorización para implementar las acciones seleccionadas. En esta última fase Wei (1999) incluye tres factores: el juicio de quienes toman la decisión, el análisis y el regateo.

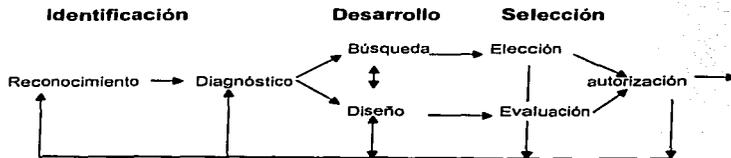


Figura 3.2 Etapas y proceso de la toma de decisiones (tomado de Butter, 1992, pág.50)

Mintntzberg et. al (1976, pág. 50 y 51, citado por Butter, 1992) intentaron generalizar el proceso de toma de decisiones, analizando su origen de acuerdo al estímulo que lo desencadenó; proponen cinco tipos de decisión:

ESTÍMULO DESENCADENANTE	TIPO DE DECISIÓN
Una interrupción simple	Es una oportunidad, una crisis o un problema común, tiene una etapa de reconocimiento y diagnóstico con varias interrupciones, fueron decisiones simples donde las soluciones fueron bloqueadas.
Diseño político de proceso	Soluciones o modificaciones que ya fueron elaboradas con interrupciones mayores debido a una intensa actividad política
Búsqueda básica	Modelo parecido al método racional, hace énfasis en la búsqueda racional de soluciones de acuerdo a antecedentes en la organización, tiene pocas interrupciones
Búsqueda modificada.	Búsqueda más compleja de soluciones donde se modifican las ya existentes
Diseños básicos y dinámicos	Son parecidos al método racional limitado, donde las soluciones se encuentran después de esfuerzo de diseño y evaluación

(Tomado de Butter pág. 50, 1992)

Wei (1999, pág. 212), señaló seis factores dinámicos que influyen durante este proceso:

- **Interrupciones.** Fuerzas internas y externas a la organización que obstruyen el proceso de decisión o decisiones de último momento que cambian el curso.
- **Demoras en programación** provocadas a nivel gerencial para desarrollar otras actividades o tareas.

- *Demoras en la retroalimentación.* Los gerentes esperan retroalimentación sobre los resultados de las acciones emprendidas para continuar.
- *Demoras y aceleraciones* al decidir el momento oportuno para aprovechar las circunstancias y actuar.
- *Ciclos de comprensión.* Sobre todo cuando los asuntos son tan complejos que se requiere mayor información.
- *Ciclos de fallas.* Al no encontrar una solución aceptable se vuelve a la fase de desarrollo lo que retarda la elección de la decisión sobre la solución.

Los modelos hasta aquí propuestos tratan de ser objetivos y responden en mayor medida a necesidades organizacionales más que a necesidades personales de quienes toman las decisiones, a diferencia de los siguientes modelos que responden a intereses grupales o personales, como el caso del modelo político donde puede encontrarse primero la solución y después la justificación.

El método político. Contempla la posibilidad de que en la organización se presenten intereses que no necesariamente buscan la misma meta, por ejemplo, el personal tiene sus propios puntos de vista sobre la efectividad organizacional, forman grupos temporales con intereses similares para apoyarse mutuamente (Butter, 1992).

Para Alison (1971, citado por Wei, 1999, págs. 213 y 214) este método es como un juego, donde los jugadores toman posiciones, sus movimientos obedecen a reglas y regatean según la influencia y poder que tiene cada uno, el proceso del método político se puede analizar con base en las siguientes cuatro preguntas:

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes son los jugadores?	Personas con intereses similares que influyen en el proceso, sus puestos les ofrecen ventajas y obligaciones en la realización de las tareas.
¿Cuáles son las posiciones de estos?	La percepción del asunto, sus objetivos, intereses, creencias, etcétera influyen en su posición al tomar una decisión, en los objetivos del departamento y en la organización.
¿Cuál es la influencia relativa de los jugadores?	Influye la autoridad, el poder y el control que ejercen para producir decisiones y acciones sobre todo en recursos.
¿Cómo se combinan las posiciones, la influencia y los movimientos para tomar la decisión?	Establecen posiciones y limitaciones, emplean el poder de cada puesto, aprueban y desaprueban, pueden persuadir, formar alianzas, etc.

(Tomado de Wei, 1999, pág. 213 y 214)

Bajo este modelo es frecuente que primero se seleccionen las acciones a seguir y después se busque información para respaldarlas o justificarlas (Wei, 1999, pág. 217), a diferencia del modelo anárquico donde básicamente las decisiones son ambiguas y es difícil identificar la relación causa-efecto.

Modelo del cesto de basura o modelo anárquico. De acuerdo con Cohen, March y Olsen (1972, citados por Wei 1999), este modelo es característico de organizaciones conflictivas y ambiguas, donde se desconocen los procesos y procedimientos, es difícil encontrar los medios para alcanzar los fines; la participación es fluida en la medida del tiempo disponible; las soluciones constituyen un conjunto de ideas mal definidas e incongruentes. Las organizaciones públicas, educativas e ilegítimas se acercan a este perfil y se les conoce como anárquicas organizadas; en ellas, las decisiones son resultado de cuatro aspectos relativamente independientes entre sí que, cuando coinciden se toman decisiones (Wei, 1999, pág. 218; Butter, 1992, pág. 54):

- Problemas. Es la diferencia entre el desempeño actual y el deseado.
- Las soluciones. Son ideas que proponen, si les gusta la idea la respaldan aunque no siempre están relacionadas con la solución del problema, el cual a veces no existe.
- Los participantes. Van y vienen de acuerdo a sus posibilidades de tiempo, la percepción del problema y las alternativas que proponen responder a intereses personales.
- Las oportunidades de opción. la organización toma una decisión y autoriza recursos para su implementación, por ejemplo cuando firma un nuevo contrato, se contrata a personal nuevo o se autoriza un presupuesto mayor.

Cohen, March y Olsen (1972, citados por Wei, 1999) mencionan tres formas de tomar decisiones: **por resolución** (cuando se aplican los principios racionales), **por supervisión** (se toman las opciones cuando se presentan, se aprovecha la oportunidad y se actúa con rapidez) y **por fuga** (ya no existe el problema o se solucionó por sí mismo).

Algunas consecuencias de este método son:

- ❖ *Se proponen soluciones aún cuando los problemas no existen.* Un participante propone una idea y trata de venderla al grupo sin fundamento real para justificarla.
- ❖ *La selección es elaborada pero no resuelve el problema.* Tiene la intención de resolverlo pero no lo resuelve; así mismo, la selección es hecha sin que exista un problema.
- ❖ *Los problemas posiblemente persistan sin ser resueltos.* Los participantes tratan de solucionarlos pero no saben como hacerlo, el problema puede ser resuelto por sí mismo con el transcurso del tiempo.
- ❖ *Algunos problemas son resueltos.* La toma de decisiones se encamina por casualidad a la reducción de problemas.

El riesgo que corre una organización con este sistema es la alta elasticidad de las normas, los participantes emplean mucho tiempo y esfuerzo hablando, discutiendo, interactuando o apoyando su decisión. Es probable que bajo estas condiciones cause ineficiencia debido al alto costo del tiempo invertido, se puede creer que el problema es complejo cuando no lo es y se pierde la oportunidad de aplicar un proceso claro y definido (Butter, 1992).

De cualquier manera, el método a emplear, además, de las características de la organización y del problema en sí mismo, también depende del estilo de liderazgo gerencial ya sea participativo o no participativo, porque, finalmente, en los gerentes recae la responsabilidad de la toma de decisiones y son ellos quienes deciden la conveniencia de involucrar o no al personal en la toma de decisiones (Butter, 1992).

LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los procesos organizacionales de mayor relevancia en el diagnóstico organizacional, porque constituye la base fundamental del éxito de cualquier programa de DO, debido a que los líderes formales e informales son quienes limitan o impulsan el cambio (objetivo de los programas de DO), en las organizaciones; de hecho, para Gibson (1997) los líderes son agentes de cambio y aclara que sin la persuasión que ejercen sobre sus seguidores, estos posiblemente no actuarían como lo hacen; es decir, el liderazgo marca una diferencia de actuación porque el líder es responsable de guiar al grupo para alcanzar las metas propuestas. Por lo anterior, el liderazgo es definido por Tyson y Jackson (1997, pág. 69) como "un proceso de influencia que ejerce el líder en el comportamiento de los seguidores e implica un cambio voluntario de preferencias en ellos".

Stodgill (citado por Bernard, 1990 en Gibson, 1997, pág. 272) ofrece una definición más amplia al señalar que:

"el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo, y los líderes son agentes de cambio; personas cuyos actos afectan a otros más que los actos de otros les afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando los miembros de un grupo modifican la motivación o su competencia dentro del grupo para alcanzar las metas establecidas".

El concepto de liderazgo ha sido definido por varios estudiosos, sin embargo, Stodgill (1974, citado por Palomo, 2000), revisando más de tres mil definiciones, concluyó que aún no se cuenta con una comprensión integral sobre el concepto. Tyson y Jackson (1997, pág. 69), comparten la misma opinión y aseguran que "lo único que se sabe con certeza es que la naturaleza misma del liderazgo no ha sido aún comprendida perfectamente".

Las definiciones propuestas tienen aspectos comunes como es el derecho de los líderes a dirigir, otorgado voluntariamente por los seguidores; otro aspecto, es la

motivación que tiene el grupo para alcanzar las metas propuestas. Los autores antes mencionados citan tres condiciones para que exista liderazgo: Hay que demostrar que el líder ha generado un cambio para considerarlo como agente de cambio; debe ser demostrada la relación entre el comportamiento del líder y los resultados del grupo en el logro de las metas organizacionales; y, deben registrarse cambios sustantivos en la conducta del grupo como resultado del comportamiento del líder.

Un líder formal es medido por el resultado de la combinación de estos tres elementos; sin embargo, Jeffrey (1997, citado por Gibson, 1997) menciona que en algunos casos los resultados no siempre son los esperados debido a que los líderes seleccionan personal similar a ellos; no tienen control sobre los recursos que necesitan y no siempre está a su alcance el control de factores situacionales internos o externos a la organización.

Fischer y Schratz (1993, citado por Palomo, 2000) establecen tres elementos que en combinación son necesarios para el éxito del líder: a) las características personales, habilidades, conocimientos, actitudes, etcétera; b) las habilidades de sus seguidores y c) las características de la situación. Sin embargo, Shultz (1978, citado por Palomo, op. cit. Pág. 18), afirma que "las organizaciones nuevas fracasan en un 50% aproximadamente debido a un liderazgo defectuoso".

En la misma línea, Gary y Yulk (1989, citado por Tyson y Jackson, 1997, pág. 71), también afirman que el líder y su estilo de liderazgo pueden marcar la diferencia en una organización en cuanto a producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo, si intervienen los siguientes elementos: los rasgos y la capacidad del líder; el poder que tiene de sancionar o recompensar; de sus conocimientos técnicos, de su posición, etcétera; del estilo de liderazgo enfocado a la tarea o a las personas, de actividades políticas, la cultura de la empresa. Intervienen otras variables como la capacidad de los subalternos, la relación que mantiene con ellos, los recursos, el apoyo de sus superiores, entre otros; y de las variables situacionales como la economía, la política, las características tecnológicas, además de la cultura de la organización.

El liderazgo como un proceso organizacional ha sido explicado desde diferentes puntos de vista, sobre todo porque interviene el concepto del hombre, de la organización y la relación que existe entre ambos. Conceptos que cambian de acuerdo a la época; además, es un fenómeno organizacional que sufre cambios constantes para adaptarse a las condiciones de una sociedad también en constantemente cambio (Canales 2002). Por ello, existen diversas teorías que han tratado de explicarlo desde diferentes puntos de vista, entre la que se encuentran la teoría de los rasgos; las teorías conductuales y la teoría situacional.

Teoría de los rasgos. Trata de explicar el liderazgo con base en las características personales de los líderes y lo que los hace diferentes de quienes no lo son (Gibson, 1977). Es una teoría controvertida porque las características identificadas no han sido consistentes en todos los líderes de éxito; sin embargo, existen ciertas

características comunes identificadas por Stogdill y Ghiselli (1974 y 1971; citados por Gibson, 1977 y Canales 2002), y que Gibson (op. cit.) resume de la siguiente manera:

Habilidades:

- Para establecer relaciones con la gente: persuasión, tacto y diplomacia.
- De supervisión. Establecer objetivos, planear el trabajo, asignar actividades al personal y seguimiento a los resultados.
- De inteligencia: Juicio, conocimiento y capacidad verbal
- De conceptualización: Pensar en modelos, marcos de referencia, en formular planes a largo plazo.

Características personales:

Alto nivel de energía	Tolerancia al estrés	Originales
Madurez emocional	Integridad personal	Alertas
Extrovertidos	Seguridad en sí mismos	Iniciativa
Motivación al logro	Ambiciosos	Tenaces

Características motivacionales:

- Alta necesidad de poder que la manifiestan en conductas socialmente aceptables
- Trabajan para alcanzar resultados deseados por la sociedad
- Su necesidad de logro se refleja en sus intereses y resultados
- Tienen habilidad para relacionarse
- Están más interesados en el logro de la meta que en la interacción con la gente.

Kirkpatrick (citado por Gibson, 1997) afirma que, a pesar de que la teoría de los rasgos no está suficientemente fundamentada porque las características de los líderes pueden ser interminables, las pruebas no muestran consistencia en los resultados obtenidos y el liderazgo eficaz depende en gran medida de la situación, aunque la teoría no es totalmente inválida.

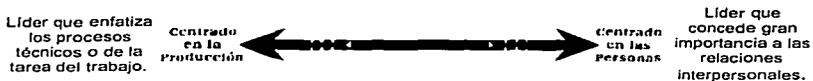
Teoría de la conducta de los líderes eficaces. Fue elaborada en la Universidad de Michigan por Likert, Kantz, McCoby, Kahn y Seashore (citados por Palomo, 2000; Gibson, 1977), quienes estudiaron la forma de lograr las metas mediante el esfuerzo del personal, con el propósito de identificar la conducta que los líderes deben seguir para que el grupo trabaje con eficacia. Estudiaron la relación entre el

desarrollo de la tarea y los esfuerzos individuales, incluyeron varias organizaciones, un considerable número de empleados y las siguientes variables: la productividad por hora de trabajo para lograr las metas; satisfacción del trabajo; ausentismo, cambios de personal y agravios; costos; pérdidas y desperdicios; y, motivación a gerentes y empleados. Como resultado identificaron dos estilos predominantes de liderazgo:

- El liderazgo centrado en el trabajo. Se enfoca al desarrollo de la tarea con procedimientos específicos a seguir, bajo estrecha supervisión, mediante la coerción, premios y el poder legítimo para controlar la conducta de los trabajadores.
- El liderazgo centrado en el empleado. Se centra en las personas, delegan la toma de decisiones porque piensan que les ayudará a satisfacer las necesidades de los trabajadores y a crear un medio ambiente de apoyo. Se preocupan por el desarrollo del trabajador y del grupo, para ellos el desempeño del trabajo es una consecuencia natural de este estilo de dirección.

Estos teóricos consideran que es casi imposible que un líder desempeñe los dos estilos de liderazgo, lo que estimuló que Hemphill, Fleishman, Stodgill, Sathle y Pepinsky en la Universidad de Ohio (Palomo, 2000), plantearan la teoría de la consideración que contempla la capacidad de los líderes para centrarse tanto en la tarea como en el personal. Esta teoría básicamente contempla dos elementos: el inicio de la estructura que se refiere a que el líder define las relaciones del grupo, establece los canales de comunicación y determina el procedimiento a seguir; se centra en las metas y los resultados y la consideración, es la conducta del líder que indica confianza, respeto y afecto; fomenta la buena la amistad entre los miembros del grupo, los apoya, considera y mantiene una comunicación abierta y franca, la participación es alta.

Esta teoría aunque es criticada porque no ha sido generalizada y la confiabilidad es baja en los resultados obtenidos en los cuestionarios que miden la efectividad del liderazgo, si rompió con la tradición sobre atención al trabajo o al personal porque propone que es posible centrarse tanto en la producción como en la gente (Gibson, 1997). La premisa fundamental de esta teoría es que, quien presta alta atención a la estructura y alta consideración al personal es el mejor líder. Sin embargo, dado que la premisa anterior no siempre se cumple, se planteó un continuo considerando las dos variables como independientes:



A medida que avanzaron los estudios sobre liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que hacía falta considerar factores como el tipo de trabajo que

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, entre otras variables, así que surgieron las teorías situacionales que consideran el contexto en que se desarrolla el liderazgo (Canales, 2002).

Teorías situacionales. Su postulado principal establece que el líder debe ser flexible para adaptarse a las diferentes situaciones y subordinados. Para ello, deben realizar un análisis del grupo, de los individuos, así como de la situación y considerando su propia personalidad decidir la conducta apropiada a seguir (Gibson, 1997). Para que los líderes adapten su comportamiento, intervienen tres factores: su fuerza interior, las fuerzas de los subordinados y de la situación. Tannenbaum y Schmidt (1973, citados por Gibson op. cit. pág. 318) señalan que:

un gerente exitoso no puede caracterizarse como un líder fuerte, no como un permisivo. Más bien él es quien mantiene un alto promedio de análisis para evaluar con exactitud las fuerzas que determinan cuál debería ser su conducta más apropiada en algún momento dado, y en realidad, ser capaz de demostrarla concretamente

Los modelos que hacen énfasis en esta teoría son el de contingencia, ruta-meta y la teoría situacional propuesta por Herzey y Blanchard.

Teoría de liderazgo contingente. Fue desarrollada por Fiedler (1967, citado por Gibson, 1997; y Canales 2002), quien postula que el desempeño grupal es dependiente de la interacción entre el estilo de liderazgo y la favorabilidad de la situación, intervienen tres factores:

- a) La estructura de la tarea que se refiere a las características de la tarea a realizar: grado en que la tarea es claramente establecida y el nivel de conocimiento que el personal tiene sobre ella, grado en que los problemas laborales pueden ser resueltos por una variedad de métodos, porque a veces la metodología es poco flexible, el grado en que se demuestra y debate una corrección por apelación, razonamiento o retroalimentación y el nivel de apertura cuando existe más de una solución correcta.
- b) La relación con el grupo de trabajo: grado de confianza, credibilidad y respeto que los seguidores sientan hacia el líder refleja también la aceptación del líder en el grupo, la influencia que pueda tener sobre los seguidores depende en gran medida de esta aceptación, si el líder es aceptado por su carisma, experiencia y respeto tendrá una baja necesidad de comportamiento orientado a la tarea, los miembros la realizarán gustosamente.
- c) El poder que tiene la posición que ocupa el líder se refleja en: premios, castigos o reprimendas, control de sueldos, ascensos, contrataciones, despidos, etcétera. Estos puedan ser recomendados por el líder o aplicados directamente por él.

Cada uno de estos factores se dividen en dos categorías: la estructura alta o baja de la tarea; la buena o deficiente relación entre los miembros del grupo y el líder; y la posición de poder puede ser fuerte o débil. Estos factores y sus categorías se combinan para describir las características de la situación y determinar si ésta es o no favorable para cierto estilo de liderazgo para esa situación.

Según esta teoría, los líderes orientados a la tarea pueden desempeñarse con eficiencia en condiciones favorables o desfavorables, mientras que los que se encuentran enfocados a la relación pueden ser eficientes bajo condiciones intermedias. Fiedler (1967, citado por Gibson, 1997), recomienda cambiar las condiciones para ajustarlas a las necesidades del líder en lugar de entrenarlo para que se adapte a las condiciones que predominan.

Graen y cols. (1971, citado por Gibson, op. cit.) critican esta teoría porque los resultados obtenidos en los estudios no son consistentes, sobre todo cuando son realizados por investigadores que no pertenecen al equipo de Fiedler. Además, el instrumento empleado para medir el liderazgo no ha sido consistente en los resultados que arroja por lo que no es confiable y agregan que los reactivos no son claros.

Teoría Ruta-meta. Recibe este nombre porque tiene como base la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo influyendo en su percepción y creando un entorno favorable. Fue desarrollada por Robert J. House (1971, citado por Davis y Newstrom, 1999) y ampliada por Dessler (1974, citado por Canales 2002 y Gibson 1997); considera tres elementos: la estructura conformada por metas que los empleados deben alcanzar, tiene como fundamento que la conducta se dirige a metas que deben ser alcanzables a corto, mediano o largo plazo y comprenderlas es el punto clave; b) el apoyo que el líder brinda a los subordinados durante el desarrollo de las actividades para lograr la meta, indicando procedimientos y facilitando los recursos y, c) las recompensas que se otorgan a los subordinados en forma contingente a los logros alcanzados, también es importante especificar la conducta apropiada para el logro de los resultados.

La combinación de estos elementos, la aceptación del líder y la reducción de la incertidumbre se manifiestan en motivación, buen desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo para lograr las metas (Davis y Newstrom 1999; Gibson 1997).

El modelo considera cuatro estilos específicos de liderazgo (Gibson, 1997; Davis y Newstrom, 1999):

- **Líder directivo:** permite conocer que se espera de los subordinados, dando indicaciones claras sobre las tareas a realizar, el procedimiento a seguir y las normas que se deben aplicar.

- **El liderazgo de apoyo:** muestra interés por los subordinados y sus necesidades, trata de crear un ambiente de apoyo, de satisfacción al trabajo y su entorno.
- **El líder consultivo o participativo:** consulta con sus subordinados y considera seriamente sus sugerencias e ideas antes de tomar una decisión.
- **El líder orientado al logro** establece metas desafiantes, espera el más alto desempeño de sus seguidores y continuamente busca su desarrollo, les brinda seguridad en su capacidad para el logro de las metas.

El modelo ruta-meta postula que un mismo líder puede emplear indistintamente diferentes estilos de liderazgo dependiendo de dos variables situacionales (Gibson, 1997) que son:

a) Las características personales de los subordinados, la capacidad que cada uno de ellos percibe de sí mismo para lograr las metas y la segunda variable es la localización de su centro de control (locus control) que puede ser interno o externo.

b) Las presiones y demandas medio-ambientales que, a veces, están fuera del control de los subordinados, pero son importantes porque influyen en la satisfacción y en la habilidad de desempeño; pueden motivar o reprimir el comportamiento, entre ellas tenemos: el tipo de tarea, el grupo de trabajo y el sistema de autoridad formal, los recursos, entre otras.

De acuerdo con estas variables, si el subordinado tiene un sitio de control interno es recomendable un liderazgo participativo, pero si se caracteriza por un sitio de control externo es conveniente un liderazgo directivo; además, si tiene disposición a aceptar la influencia de los demás, el enfoque directivo es conveniente, de lo contrario un enfoque participativo es el más adecuado; por otro lado, si tiene una percepción favorable sobre su capacidad para el logro de metas, el liderazgo adecuado es el orientado a logros, en caso contrario el liderazgo de apoyo contribuirá en gran medida para alcanzar los resultados esperados (Davis y Newstrom, 1999).

Esta teoría tiene dos importantes postulados (Mitchel y House, 1974, citados por Gibson 1997): a) La conducta del líder es percibida como efectiva por los subordinados, si proyecta una satisfacción inmediata o futura y b) La conducta del líder es motivacional si satisface las necesidades de los subordinados en forma contingente al desempeño, mediante una orientación clara y precisa para alcanzar las metas y otorgar recompensas.

Teoría situacional de liderazgo. Fue creada por Hersey y Blanchard (1977, citado por Tyson y Jackson, 1997), quienes postulan cuatro estilos de liderazgo a emplear de acuerdo al nivel de madurez del empleado. El nivel de madurez se define como "la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral y la

motivación (compromiso) que siente el empleado” para realizar la tarea que puede estar o no estructurada (Davis y Newstrom, 1999, pág. 228). Identificar el nivel de madurez del empleado es vital, porque con base a este nivel, el líder va a decidir el estilo de liderazgo apropiado a emplear (Gibson, 1997; Palomo, 2000).

La estructuración de la situación parte de dos conceptos: a) la conducta directiva que está centrada en las tareas, en la comunicación del jefe quien indica a sus subordinados la tarea a realizar y los supervisa y apoya estrechamente, además del control que ejerce sobre ellos y b) la conducta de apoyo que facilita la interacción en dos sentidos, es decir, escucha, anima, elogia, y facilita la interacción entre ellos (Palomo, 2000). De la combinación de estos dos elementos surgen los cuatro estilos antes planteados. Los cuatro estilos de liderazgo que esta teoría plantea considerando situaciones antes mencionadas son:

- **(S1) El que dirige.** En este nivel el personal es incapaz, no desea realizar las tareas y carece de confianza en sí mismo; por lo tanto, el líder define el trabajo; indica qué, cómo, dónde y cuándo hacer las tareas; está centrado en el trabajo, la relación con el personal es baja y se concreta a instruir y supervisar.
- **(S2) El que guía.** La gente es incapaz pero está dispuesta a realizar el trabajo. El jefe necesita centrarse en la tarea y en la relación, debe explicar y clarificar (entrenar al personal) la tarea a realizar.
- **(S3) El que apoya.** El personal tiene habilidades y conocimientos pero no está dispuesto a realizar la tarea; por lo tanto, el líder debe apoyar y motivar a su personal bajo un estilo participativo y no directivo.
- **(S) El que delega.** Existen la capacidad y la disposición para realizar la tarea. El líder deja al grupo que trabaje solo, además puede planear las promociones del personal o asignación de mayores responsabilidades.

Independientemente del estilo de liderazgo que los directivos apliquen en su organización, tienen la misión de guiar e influir en el personal para que realicen las tareas asignadas y con ello los objetivos propuestos; es decir deben motivar a sus colaboradores. Al respecto existen diferentes teorías que tratan de explicar los motivos que tiene el hombre para permanecer en una organización y de realizar determinado trabajo con calidad y productividad que finalmente es lo que desean los gerentes de las organizaciones.

MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Uno de los objetivos del DO es que la organización cuente con personal motivado, además, es parte de su responsabilidad el crear condiciones propicias para motivarlo; es decir, contar con personal que se sienta interesado en desarrollar trabajo en equipo, con alta productividad y calidad; que su comportamiento esté orientado a objetivos, que quiera permanecer en la organización y que se sienta comprometido con ella.

Por lo que, un diagnóstico organizacional no puede dejar de lado el análisis de la motivación en el personal, porque que si éste no desea colaborar voluntariamente con la organización, es posible que fracase cualquier programa elaborado cuidadosamente. La satisfacción de las necesidades o cubrir sus carencias constituyen el motivo principal que orientan al personal a permanecer colaborando para una organización (Allan, 1998; Gibson, 2001).

En este contexto, una necesidad representa un estado de insatisfacción, tensión o desequilibrio que impulsa al individuo a manifestar conductas que tienen como objetivo reducir ese estado de incomodidad y desequilibrio (Davis y Newstrom, 1999; Chiavenato, 2000).

Para Gibson (2001, pág. 146 y 147), una necesidad es "una carencia que experimenta un individuo en determinado momento" el autor representa el proceso de satisfacción de la siguiente manera:



Figura 3.3 proceso de satisfacción de una necesidad

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Debido a las carencias o necesidades que tiene el hombre es que es susceptible de responder a programas de motivación. Existen teorías que tratan de explicar el proceso de motivación en el ámbito laboral, entre las que se encuentran: la de Maslow, Herzberg, Clayton y Victor Vroom, Stacy Adams y la de Heider y Harold Kelly. Todas ellas consideran que la cultura, las características individuales, el momento y el contexto laboral influyen en las necesidades del individuo y en la forma en que éste trata de satisfacerlas. Estos factores también intervienen en la percepción de las necesidades (Palomo, 2000 y Newstrom y Davis 1999).

Algunas teorías comparten ciertas similitudes en sus planteamientos, mencionan que una necesidad no debe estar satisfecha en su totalidad para que surja otra y dirija el comportamiento, por lo que es suficiente su satisfacción en cierto grado; además, no siguen un orden o secuencia en su aparición y pueden presentarse simultáneamente; cuando una necesidad ha sido satisfecha, el proporcionar una cantidad mayor del mismo satisfactor no motivará un desempeño superior, por el contrario puede disminuirlo (Palomo, 2000). Otras teorías como la de Maslow mencionan que una necesidad debe estar satisfecha antes que surja otra que dirija el comportamiento.

Teoría de motivación de Maslow. Para Maslow (1970, citado por Allan, 1998) existen cinco necesidades que motivan el comportamiento humano, estas son:

- **Las fisiológicas.** Son de sobrevivencia, como el hambre, la sed, el sueño, un techo, etc. En el ámbito laboral, el empleado cubre estas necesidades porque obtiene recursos que le permiten proveerse de los medios necesarios para cubrirlas.
- **Seguridad.** Busca asegurar su sobrevivencia. Una vez que ha conseguido el empleo, trata de conseguir un contrato por tiempo indefinido y de mantenerse empleado.
- **Afecto.** El hombre desea querer y ser querido por su familia, necesita pertenecer al grupo de trabajo, estar involucrado en él, tener amigos, etc.
- **Autoestima.** Trata de que se reconozcan sus alcances, aptitudes personales; de saber, de conocer más, de sobresalir, de ocupar posiciones más altas, etc.
- **Autorrealización.** Esta necesidad se presenta cuando las demás han sido cubiertas; entonces, el hombre trata de desarrollar y emplear todo su potencial, de sentirse a gusto consigo mismo y de expresarse a sí mismo.

Maslow (citado por Palomo 2000), divide estas necesidades en superiores e inferiores. Las inferiores son conocidas como de supervivencia y comprenden las fisiológicas y de seguridad. Una vez satisfechas las básicas, dan paso a las necesidades superiores de afiliación, autoestima y realización.

De acuerdo con esta teoría, si el líder desea motivar a sus seguidores debe identificar las necesidades que están impulsando su conducta en un momento determinado y tomarlas como base para elaborar un programa de motivación, así mejorar su desempeño, considerando a cada uno de ellos como un individuo o grupo único, debido a que poseen diferente experiencia, sus necesidades varían de intensidad y pueden ser diferentes en cada trabajador, están sujetas a cambios con el transcurso del tiempo, es difícil identificarlas porque se influyen unas a otras y a veces no son del todo conscientes.

Según Palomo (2000), motivar a los empleados considerando sus necesidades es una tarea difícil porque no existe un instrumento para medir la satisfacción o la presencia de una necesidad y se desconoce el nivel de satisfacción que debe alcanzar una necesidad para que otra sea activada, así como también la importancia de mantener el nivel de satisfacción alcanzado para las necesidades básicas o primarias.

Maslow dejó sin respuesta estos puntos, por lo que la teoría resulta incompleta (Palomo, 2000). Gibson (2001, pág. 150) confirma la opinión de Palomo cuando dice que esta teoría "no se basta a sí misma ni por sí misma" ya que no es lo

suficientemente precisa para explicar el comportamiento laboral, por lo que surge la teoría propuesta por Herzberg (1969, citado por Palomo, 2000).

Modelo de dos factores de Herzberg. Para Herzberg (1968, citado por Palomo, 2000, pág. 75) la motivación laboral tiene como base dos factores que no son opuestos porque generan sentimientos distintos. Uno de ellos está relacionado con el trabajo en sí mismo y el otro se deriva de las condiciones que rodean el entorno laboral.

"los factores que contribuyen a la satisfacción de las necesidades y por tanto a la motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que provocan insatisfacción. Por tanto, estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que los factores que los provocan son completamente diferentes..."

De esta manera, el autor divide los factores que generan satisfacción e insatisfacción, llamando a los primeros factores de motivación y a los segundos factores de mantenimiento (Palomo, op. cit). Por lo tanto, el líder debe estar consciente que si los factores de mantenimiento no existen o presentan una deficiencia van a causar quejas e inconformidad, y si se encuentran en condiciones aceptables, para el personal, sólo evitara el descontento pero no motivaran un mejor desempeño, mientras que los factores de motivación si van a generar interés para mejorarlo (Davis y Newstrom , 1999; Gibson, 2001).

Los factores de mantenimiento son: status, relaciones con los supervisores y con los compañeros de trabajo; calidad de la supervisión, políticas, reglamentos y administración de la empresa, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y remuneración.

Los factores de motivación están relacionados con el contenido laboral, entre los que se encuentran la realización del trabajo en sí mismo, la posibilidad de crecimiento y sentimiento de logro, el aumento de responsabilidad en el trabajo y libertad de proponer, así como el reconocimiento.

Esta teoría ha sido criticada porque la muestra que tomaron los autores es pequeña y no explica por qué estos factores afectan el rendimiento, la metodología empleada también ha sido objeto de crítica debido a que no tuvo los controles adecuados.

Modelo de la expectativa. Este modelo fue creado por Vroom, Porter y Lawler (citados por Davis, y Newstrom, 1999; Gibson, 2001). Para ellos la conducta está bajo el control voluntario de las personas. Mencionan que existen tres factores que motivan el comportamiento humano en el trabajo:

- ❖ *Valencia*, que es el grado de deseo que tiene el empleado de recibir la recompensa al alcanzar la meta. Puede variar de un individuo a otro y ser positiva o negativa; va de -1 (rechazo intenso) a +1 (deseo intenso) pasando por el 0 (valor neutral).

- ❖ **Expectativa.** Es el nivel de convicción que posee el individuo de cumplir con la tarea, ello depende del esfuerzo que dedique y de su eficacia personal. Esta puede variar de 0 (el esfuerzo dedicado y eficacia personal son tan bajas que no espera cumplir) a 1 (significa que espera cumplir satisfactoriamente).
- ❖ **Instrumentalizada.** Es la certeza que tiene el empleado en recibir la recompensa cuando ha concluido su trabajo y se fundamenta en los antecedentes de la empresa.

Esta teoría considera que surge la incertidumbre cuando el empleado no tiene la certeza de recibir la recompensa deseada, una vez que ha logrado el objetivo propuesto; se genera porque durante el proceso intervienen circunstancias que no siempre están bajo control del empleado, como las decisiones de la dirección.

El autor sugiere dos formas de reducir la incertidumbre, una de ellas es formalizar la relación entre esfuerzo y desempeño y, entre desempeño y retribución. La otra forma es reconocer y aceptar que el empleado tiene en mente un incentivo que puede ser muy simple y motivante, por lo que, es conveniente otorgarle el incentivo que pretende (Davis y Newstrom, 1999).

Este modelo es criticado porque considera que la motivación es consciente y, Gibson (2001) argumenta que no todos los motivos son conscientes; además, no existe la certeza de que los factores de motivación puedan ser generalizados.

Modelos de comparación. Estos modelos parten del hecho de que el empleado no es un ser aislado, de que pertenece a un grupo de trabajo y se compara con los integrantes en su desempeño y en la retribución que recibe de la organización. Entre estos modelos se encuentra la Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams y el Modelo de la Atribución propuesto por Fritz y Heider ampliado por Harold Kelly (Newstrom y Davis, 1999).

El *modelo de la equidad* establece que el empleado compara sus aportaciones y resultados con las aportaciones y resultados de sus compañeros, por lo que espera recibir una retribución justa y equitativa que compara también con la que reciben sus compañeros en condiciones similares a las que él tiene, puesto que desea ser tratado con equidad y justicia. Davis y Newstrom (1999), afirman que los conceptos principales de esta teoría son:

- **Equidad.** Si los empleados perciben que existe equidad en la organización, seguirán contribuyendo, de lo contrario se quejarán y sentirán que se cometen injusticias. La equidad existe cuando los empleados perciben que los resultados corresponden a sus esfuerzos y son equivalentes a empleos similares que se desarrollan en la organización.
- **Subpago.** Si el empleado se siente subpagado, en comparación con otra persona, se sentirá inconforme y es posible que reduzca su cantidad y calidad

de trabajo, puede también abandonar el empleo y buscar mejores oportunidades.

- **Sobrepago.** Cuando el empleado se siente sobrepagado, busca equilibrio entre el pago y su trabajo, tratando de aportar un mayor esfuerzo; tratará de convencer a otros empleados de solicitar mayor retribución.

Los elementos principales de esta teoría son:

Aportaciones personales:	Resultados esperados:
<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo en el trabajo• Nivel de estudios• Antigüedad• Dificultad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración• Prestaciones• Retribuciones sociales• Retribuciones psicológicas

Otro modelo de comparación es *el modelo de la atribución*, creado por Fritz y Helder y Harold Nelly. Davis y Newstrom (op. cit, pág. 169) lo definen como "el proceso por medio del cual los individuos interpretan y asignan causas tanto a su comportamiento como al de los demás". Para realizar el proceso de atribución el directivo sigue cuatro fases, que consisten en:

- **Observar** la conducta de los empleados y sus consecuencias.
- **Describir la conducta** como funcional o disfuncional para la organización.
- **Comprender** y diagnosticar la conducta para explicar las posibles causas.
- **Predecir** y controlar la conducta del empleado para encaminarla a obtener los resultados deseados.

Durante este proceso se evalúan tres factores básicos que son influidos por factores personales y situacionales: a) la **consistencia**, útil para verificar si el comportamiento es relativamente estable, b) la **distintividad** para identificar si el comportamiento es distinto al de los demás y c) **consenso** que es el grado en que los compañeros se comportan en forma semejante.

Esta teoría también menciona que entre los empleados existen "prejuicios" o sesgos en las evaluaciones, los cuales atribuyen el buen desempeño a causas tales como:

- Si ellos mismos tienen un buen desempeño, se debe a sus capacidades y habilidades, pero si su desempeño no es bueno entonces se debe a la situación desfavorable que le rodea (su jefe, falta de recursos, etcétera). Este proceso es conocido como sesgo en beneficio propio.
- Pero si sus compañeros han tenido un excelente desempeño, entonces, éste se atribuye a la facilidad de la tarea, a que la situación facilitó su realización y difícilmente se reconocerá la capacidad y esfuerzo del compañero. Este proceso es conocido como sesgo o error fundamental de la atribución.

Las teorías de la motivación constituyen una alternativa para los gerentes en la motivación de sus empleados, sobre todo en los tiempos actuales, porque los empleados serán más productivos si se sienten interesados en el trabajo que realizan porque ya no se les puede obligar a trabajar bajo amenazas o sistemas autoritarios como se hacía en tiempos pasados.

El recurso más valioso para la organización está constituido por los recursos humanos, porque son quienes hacen posible que los recursos financieros, tecnológicos o de cualquier índole sean productivos. Por lo anterior, el foco central del DO es la reeducación de estos recursos. Una de las opciones para esta reeducación es analizar el estado en que se encuentran los elementos considerados en esta sección, además del análisis estructural de la organización considerada en el capítulo anterior. Ambos aspectos auxiliarán en el diagnóstico de la organización como punto de partida para desarrollar planes de intervención donde la organización lo requiera para hacerla más productiva y competitiva.

Capítulo IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Los programas de intervención en DO se integran, de acuerdo con Frech y Bell (1996), de siete etapas, que se describen a continuación:

1. **La entrada.** Corresponde al primer contacto entre el cliente y el consultor, donde éste último investiga las razones de la solicitud de sus servicios; la situación que prevalece, la necesidad y objetivos del cambio, riesgos, resistencias, potencial de cambio, problemas, etcétera.
2. **Hacer un contrato.** En el que se establecen las mutuas expectativas, recursos requeridos, tiempo, costos, colaboración y compromisos de cada una de las partes.
3. **Diagnóstico.** Se emplean diversas técnicas para analizar el estado actual de la organización para conocer sus requerimientos.
4. **Retroalimentación.** El consultor proporciona la información obtenida al cliente a fin de que éste la analice, aclare y comprenda y se forme una clara imagen sobre el estado actual de su organización.
5. **Planificación del cambio.** Con base a los puntos anteriores, se planean las acciones a seguir para llegar a lo que ésta debe ser.
6. **Intervención.** Es la puesta en práctica de las acciones planificadas para el cambio y llevar a la organización a lo que debe ser.
7. **Evaluación.** Constituye una revisión de todo el proceso. Esta fase responde a la siguiente pregunta ¿estamos satisfechos con los resultados obtenidos? si no fuera el caso, también se pregunta ¿por qué?

El diagnóstico organizacional, desde el punto de Beckhard (citado por Frech y Bell, 1996) puede ser realizado desde dos perspectivas: la primera de ellas implica un análisis minucioso de cada uno de los subsistemas, grupos naturales o niveles que integran la organización y la segunda perspectiva se enfoca a los procesos organizacionales: la toma de decisiones, el manejo de conflictos, liderazgo, solución de problemas, etcétera. Este autor opina que se deben diagnosticar ambos aspectos para obtener una visión completa y amplia sobre la organización.

El concepto de "diagnóstico organizacional", es explicado por Rodríguez (1999, pág. 40), en los siguientes términos: "es el análisis que hace la organización para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo", completa la definición con las palabras de Luschessa y Podestá (1973, citados por Rodríguez, op. cit. Pág. 40):

Es necesario "examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo, pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones".

Más adelante Rodríguez (1999, op. cit pág. 42) agrega que

"es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), así como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales"

Esta explicación parte del análisis sistemático de los síntomas para identificar las causas y atacarlas de raíz mediante la planeación de acciones para llevar a la organización al cumplimiento de las metas.

Por su parte, French y Bell (1996, pág. 123) explican que el diagnóstico organizacional es "la identificación de la brecha entre lo que es y lo que debería ser mediante la constante recopilación y análisis de datos". Esta definición complementa a la anterior porque considera que el diagnóstico siempre está presente durante el proceso de intervención de D. O.

Rodríguez (op. cit) compara al diagnóstico organizacional con el diagnóstico médico, mencionando que:

- Ambos constituyen una práctica realizada por un profesional donde se emplean los conocimientos y experiencia para explicar el origen de los "síntomas" que presenta la organización y proponer medidas de correctivas desde los primeros contactos.
- Con base a conocimientos y experiencia, el consultor selecciona la información relacionada con los síntomas que presenta la organización.
- Los síntomas constituyen una guía durante el proceso de diagnóstico e intervención.

De Faria Melo (2001, pág. 96) menciona que el diagnóstico organizacional es "un proceso de acompañar y entender a la organización.....", términos que indican que la responsabilidad de diagnosticar es compartida entre la empresa y el consultor; por esta misma razón, Rodríguez (op. cit.) lo denomina co-diagnóstico.

El diagnóstico organizacional se fundamenta en tres elementos:

- ❖ La información que la organización aporta.

- ❖ La que el consultor recaba mediante diversas técnicas de investigación.
- ❖ Los conocimientos y experiencia profesional del consultor que le permiten entender e interpretar el funcionamiento de la organización.

El diagnóstico presenta un riesgo de subjetividad porque es elaborado bajo el esquema de distinción del consultor; es decir, intervienen sus conocimientos, conceptos teóricos y experiencia profesional para configurar los hechos observados y la información recabada para el diagnóstico y no es capaz de identificar su punto ciego (por proceso natural, la percepción es selectiva y el consultor enfatiza en ciertos aspectos que desde su particular punto de vista son relevantes y omite otros que considera poco importantes), por lo que generará gran subjetividad.

Para reducir esta subjetividad, Rodríguez (op. cit.) propone que, además de la participación de los integrantes de la organización, participen otros analistas con formación profesional diferente de manera que se forme un equipo de diagnóstico, donde cada integrante aporte su punto de vista lo que permitirá identificar los aspectos sobresalientes de la organización, disminuyendo así el grado de subjetividad.

En resumen, mediante el diagnóstico organizacional es posible analizar objetivamente los síntomas de dolencia o malestar que presenta la organización, para identificar la causa real y planear la intervención apropiada para buscar la salud organizacional.

SÍNTOMAS PARA INICIAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para que una organización se considere saludable, de acuerdo con Ferrer (1995, pág. 36):

"debe tener un fuerte sentido de su propia identidad y misión y apropiada capacidad para adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción"

Sin embargo, alcanzar la salud organizacional requiere todo un proceso de análisis que puede iniciarse identificando los síntomas que impiden que la organización funcione adecuadamente y logre las metas que se ha propuesto.

A estos síntomas De Faria Mello (2001) los denomina "dolencias" porque requieren de algún tipo de intervención, en este caso del DO, para ser subsanadas y alcanzar la salud organizacional. El siguiente cuadro señala algunos síntomas que indican la necesidad de iniciar un diagnóstico y conocer las causas que los originan.

Tabla 4.1 Síntomas de las organizaciones que requieren diagnóstico organizacional (De Faria Melo 2001)

- El personal sólo muestra iniciativa en los niveles altos.
- Los errores o problemas se ignoran, se habla de ellos a nivel informal, no se hace nada por corregirlos.
- La posición es importante en la solución de problemas, existe inconformismo pero no se hace nada.
- La toma de decisiones está centralizada lo que genera atrasos o cuellos de botella.
- Los gerentes tienen poco apoyo para lograr sus objetivos, se ignoran las directrices.
- No respeta la opinión de los niveles bajos.
- No se da importancia a los sentimientos.
- Existe rivalidad y recelo en el personal, el apoyo es nulo y buscarlo es signo de debilidad.
- Cuando hay problemas o crisis se culpan unos a otros.
- Se ocultan los conflictos, se emplea la política y no se solucionan.
- No existe desarrollo en el personal, se aprende a través del ensayo y error.
- La retroalimentación es nula, el bajo rendimiento se oculta.
- Existe deshonestidad en las relaciones, temor, falta de respeto y traiciones frecuentes.
- El personal se siente aburrido, no tiene compromiso con la organización, fuera de su trabajo se siente bien.
- El jefe ordena, controla gastos y no admite errores, amenaza "un error más y está despedido".
- No se corren riesgos, las innovaciones son controladas.
- El personal piensa: "yo nada puedo hacer, que ellos salven al barco".
- Los procedimientos encajonan al personal y los utilizan para justificarse en ellos.
- Existen problemas de calidad y productividad.
- Las partes de la organización tienen propósitos contrarios.
- Los organigramas son símbolos de status, no se acepta el inconformismo.

Rodríguez (1999) menciona otras razones:

- Proceso natural de crecimiento y deterioro de la organización.
- Cambios en la organización (en la visión o misión).
- Aumento de la complejidad del entorno.
- Fusión de empresas y oportunidades del entorno.

IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una intervención organizacional sin un cuidadoso diagnóstico podría generar:

- Un gasto inútil de tiempo y dinero y no solucionar los problemas reales.
- Una pérdida de credibilidad en el consultor y en los directivos de la organización.
- Una intervención sin dirección.
- Mayor daño que bienestar, sería mejor “dejar las cosas como están”.
- No hablar de DO.

Para Audirac et al. (1996), el diagnóstico sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados, además de direccionar el desarrollo de la organización hacia la productividad y calidad. Es una base imprescindible del proceso de DO; de su veracidad y exactitud depende el éxito de cualquier proceso de intervención; permite también predecir el futuro mediante un pronóstico.

Rodríguez (1999) afirma que el diagnóstico organizacional tiene las siguientes características:

- Parte de una *base teórica* sobre la organización.
- Es *representativo* porque considera a la *totalidad del sistema* a través de sus subsistemas.
- Es *predictivo* porque además de identificar causas del síntoma se enfoca a las consecuencias del funcionamiento actual de la organización.
- Detecta el *potencial de mejoramiento* en áreas con posibilidades de cambio.
- Identifica *prioridades* porque determina las áreas que requieren atención inmediata.
- Se enfoca hacia el *incremento de productividad y competitividad*.
- Es *diferencial* porque el diagnóstico tiene diferentes etapas distinguidas por diferentes herramientas de evaluación y tiene diferentes consecuencias.

TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

Existen diversas técnicas de diagnóstico organizacional: los cuestionarios, entrevistas, encuestas, collages, dibujos, la observación, el grupo de diagnóstico en sus tres modalidades: grupo de discusión, entrevista grupal, seminario de diagnóstico y el análisis documental (Rodríguez, 1999).

En este documento serán consideradas: la entrevista individual, la entrevista grupal, el grupo de discusión y el cuestionario.

Entrevista

En general es una conversación personal frente a frente que sostiene el entrevistador con el entrevistado. El entrevistador es el consultor y el entrevistado es algún miembro de la organización; su objetivo es obtener información sobre los procesos organizacionales: el clima de la organización, motivación, comunicación, estructura, toma de decisiones, manejo de conflictos, etcétera. Brinda la oportunidad de observar las reacciones del entrevistado.

Se emplea desde el primer contacto con el cliente, es útil porque contribuye en la definición de las fases siguientes y brinda una visión global de lo que está ocurriendo en la organización.

La información obtenida es valiosa pero puede estar contaminada por factores psicosociales como el punto ciego y esquema de distinción del entrevistador y del entrevistado, por el estado emocional de ambos, las condiciones físicas del lugar, la habilidad y experiencia del entrevistador entre otros factores, lo que puede invalidar los resultados (Rodríguez, op. cit).

Los factores que pueden afectar son: las expectativas del entrevistador y del entrevistado, la imagen que se formen el uno del otro, las creencias de ambos, la confianza que se inspiren mutuamente, la dinámica de la conversación, la disposición del entrevistado a proporcionar información, temor, resentimiento, deseo de colaborar, etcétera.

Estos puntos pueden ser controlados si el entrevistador propicia las condiciones adecuadas para el desarrollo de la entrevista.

Las ventajas y desventajas de la entrevista señaladas por Guisar (1998) y Audirac et al. (1995) se presentan en la siguiente tabla:

Ventajas	Desventajas
Facilita la expresión de opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre diversos aspectos de la organización.	Requiere de mucho tiempo, dura entre una y dos horas.
Permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización.	Si hay un gran número de personal por entrevistar, es una técnica costosa
Es posible sondear problemas y oportunidades que el entrevistado por sí mismo no se ha atrevido a expresar.	Existe temor a proporcionar determinado tipo de información.
El consultor puede estimular la expresión de ideas no conscientes.	
Facilita la observación de la comunicación no verbal.	

Tabla 4.2 Ventajas y desventajas de la entrevista señaladas por Audirac et. al y Guisar (1995 y 1988 respectivamente).

Así mismo, hacen las siguientes **recomendaciones** para que la entrevista tenga éxito:

- Romper el hielo para establecer un clima de confianza, llamar al entrevistado por su primer nombre.
- Realizar la entrevista donde no existan distractores y permitan privacidad, sondear el clima organizacional.
- No dejarse influir por la primera impresión, conversar clara y abiertamente.
- El entrevistador debe mostrar sinceridad, discreción y estar dispuesto a escuchar sin hacer juicios, debe aclarar todas las dudas antes de iniciar la entrevista.
- Explicar los objetivos y el tratamiento que se dará a la información para que el entrevistado visualice la importancia de su colaboración.
- Adecuar el lenguaje al nivel educacional del entrevistado, formular preguntas claras y evitar ambigüedad.
- La entrevista debe ser lo suficientemente amplia para obtener información deseada; conducirla con libertad y fluidez sin desviarse de los objetivos y emplear el criterio en su conducción.
- Por su parte, Rodríguez (1999) también recomienda que se desarrolle en el lugar de trabajo del entrevistado para que éste se sienta en confianza.

Procedimiento

Desarrollar un ambiente de confianza, mediante el rapport, si el entrevistador considera necesario inicia con su presentación, explica los objetivos del diagnóstico organizacional, aclara dudas y continua con preguntas básicas como la antigüedad, nombre del puesto, relaciones frecuentes, etcétera. (Rodríguez, op. cit.).

Cuando el entrevistador considera que ha creado suficiente confianza, continúa con preguntas generales y vagamente formuladas, equivalentes a test proyectivos, pero previamente estructuradas y planeadas para no orientar las respuestas, por ejemplo ¿cómo van las cosas por aquí?, ¿qué cambios le gustaría ver?, etcétera. (Guisar, 1998).

El entrevistador puede profundizar en algún tema de interés para el entrevistado y si éste empieza a proporcionar información repetitiva, el entrevistador debe iniciar la exploración en otra área.

Cuando el entrevistador considera prudente concluir la entrevista puede volver a los temas donde le quedó alguna duda y aclararla, revisa los objetivos de la misma y verifica si se cumplieron, en caso contrario solicita la información requerida. Finalmente, agradece la colaboración y deja la pauta abierta para futuras conversaciones (Rodríguez, 1999).

La entrevista puede ser estructurada y semi-estructurada: en la primera, las preguntas están cuidadosamente diseñadas, el entrevistador sigue el orden establecido y el entrevistado se concreta a responder cada pregunta. En la entrevista semi-estructurada, el entrevistador planea un guión o temas a investigar y permite que se genere un ambiente agradable de conversación en relación a ellos y debe tener presente siempre los objetivos de la entrevista.

Entrevista grupal

Se emplea la entrevista semi-estructurada, la diferencia con respecto a la anterior radica en que las preguntas se dirigen a un grupo de cinco o seis personas seleccionadas estratégicamente por el entrevistador.

Las respuestas del grupo no necesariamente corresponden a las preguntas planteadas, constituyen una reacción a las respuestas de los demás participantes, así el entrevistador tiene la oportunidad de obtener información controvertida sobre la misma pregunta.

De acuerdo con Rodríguez (op. cit.), la ventaja de la entrevista grupal es que toda la información obtenida es importante para el diagnóstico y la desventaja es que se requiere de gran habilidad para su conducción.

Procedimiento

El entrevistador explica los objetivos y la importancia de la entrevista, las razones por las que los entrevistados fueron seleccionados, aclara que: todos tienen algo importante que aportar, no se permiten alusiones personales, todas las intervenciones deben ser respetadas y que toda la información es confidencial y anónima, pero que no se compromete por los integrantes del grupo, a quienes les recomienda discreción absoluta.

Explica el procedimiento a seguir, que es el mismo de la entrevista individual, pero requiere mayor flexibilidad, atención y capacidad de conducción, se puede emplear una grabadora, auxiliarse de alguien más para tomar notas o el mismo entrevistador puede tomarlas en una hoja de rotafolio (Rodríguez, 1999).

Grupo de discusión

El procedimiento es similar al de la entrevista grupal, la diferencia radica en que se plantean temas de discusión en lugar de preguntas, se invita al personal a que exprese su punto de vista, cuidando que todos se encuentren involucrados en el tema.

El conductor desempeña el rol de moderador, procura que las discusiones sean amistosas, evita el conflicto, coordina la participación y procura crear un ambiente de cordialidad y tolerancia para escuchar las opiniones de todos, mantiene una

actitud de respeto, evita acusaciones entre los presentes y ausentes; no cuestiona a nadie por lo que se dice y, crea un ambiente de confrontación racional de ideas y no de personas, por lo que evita todo tipo de agresividad.

Esta técnica es útil porque permite observar como se conduce el grupo en el manejo de conflictos, toma de decisiones, comunicación, estructura jerárquica, relaciones entre los participantes, etcétera. Por extrapolación, se puede deducir que en la vida diaria de la organización ocurre lo mismo. Es útil para compartir e identificar temores, ansiedades, lenguajes particulares, entre otras cosas. (Rodríguez, op. cit).

Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas impresas que pueden ser abiertas, (cuando el encuestado estructura sus respuestas libremente) o cerradas (el encuestado tiene alternativas de respuesta, por ejemplo: a, b, c, d), es administrado en forma grupal (Rodríguez, op. cit.).

Las preguntas cerradas se emplean cuando se conocen las posibles respuestas. Para estructurarlas se requiere de investigación previa, de manera que las preguntas despierten el interés de los participantes y la información que se obtenga sea de utilidad. La aplicación de la estadística es fácil para su interpretación; es útil para conocer la opinión de personal de bajo nivel educativo y de una población grande.

La estructura del cuestionario debe contener el lenguaje que manejan los miembros de la organización; una pregunta mal formulada, poco comprensible o que no se relacione con temas de interés puede ocasionar que sea contestado superficialmente y sin compromiso.

Las preguntas abiertas tienen la ventaja de brindar mayor información pero son de difícil tabulación, no son recomendables para personal de escaso nivel educativo, se debe evitar ambigüedad, formular dos preguntas en una porque se corre el riesgo de no ser contestadas u obtener respuestas incorrectas y superficiales.

Ferrer (1996, pág. 131), señala las siguientes ventajas y desventajas en el uso de los cuestionarios:

Ventajas	Desventajas
Son muy económicos y permiten uso estadístico y el tiempo de aplicación es breve debido a que se aplica en forma grupal.	La información tiende a ser encajonada, anónima, ambigua y a proporcionar datos fríos.
	Brinda la información deseada y no la que la gente quiere expresar.
	Debe ser construido con base a alguna teoría gerencial y organizacional para evaluar la organización en términos de esa teoría.

MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico, como ya se explicó en una sección anterior, está influido por factores como el punto ciego del consultor, por el esquema de distinción de quienes participan en él, además de estrategias o criterios que resultaron de utilidad en diagnósticos anteriores.

Si estos elementos se relacionan entre sí en forma sistemática y se emplean conceptos teóricos sobre procesos organizacionales (conflictos, comunicación, motivación, liderazgo, etcétera) se conforma un parámetro para explicar el funcionamiento de la organización y si ésta explicación es "elaborada, consciente, precisa, explícita, coherente y congruente puede convertirse en un modelo para el diagnóstico organizacional" (Rodríguez, 1999, pág. 48).

En otras palabras, un modelo de diagnóstico organizacional es un conjunto de variables y conceptos teóricos interrelacionados de forma que permiten dar una explicación sobre el funcionamiento de la organización, permite interpretar y ordenar los hechos que ocurren; su principal función es guiar la comparación entre el concepto teórico y la realidad organizacional, su empleo disminuye el riesgo de subjetividad debido al punto ciego y esquema de distinción de quienes participan en el diagnóstico (Rodríguez, op. cit.). Existen diferentes modelos de diagnóstico organizacional, entre los que se encuentran el modelo de contingencias, el de investigación acción y el campo de análisis de fuerzas planteado por Lewin que serán descritos en la siguiente sección.

Modelo de contingencias

Es conocido también como diferenciación-integración, fue creado por Lawrence y Lorsch (1973), quienes consideran a la organización como un complejo sistema abierto que se encuentra dentro otro sistema aún más complejo que es el entorno. Para responder a él, la organización debe actuar selectivamente a los hechos que ocurren; por lo que se requiere de subsistemas técnicamente especializados en diferentes áreas. Esta especialización también influye en el comportamiento y características personales de los empleados, por ejemplo, podemos observar diferencias entre la conducta del personal que trabaja en mercadotecnia y el personal de contabilidad (Gibson et al., 1997).

Esta diferenciación provoca desintegración y conflictos entre el personal y, es difícil que una organización desintegrada funcione óptimamente, por lo que se requiere de la contraparte; es decir, de la integración que facilita la coordinación y colaboración entre los subsistemas para alcanzar las metas propuestas

La diferenciación radica en la división del trabajo y la departamentalización y, en el personal especializado que trabaja en las diferentes áreas para responder a los hechos del entorno tanto interno como externo; las relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, mecanismos de control, las metas, también

responden a esta diferenciación y las actividades del DO deben facilitar la integración de estos subsistemas.

Bajo este modelo, la organización es vista como un complejo sistema orgánico, donde la variable independiente es el entorno porque la organización debe responder de inmediato a los cambios que ocurren en él (Gibson et al., 1997). A medida que el entorno es más complejo, inestable y con alto grado de incertidumbre, la organización requiere de mayor complejidad en la estructura organizacional para adaptarse a él; si la organización se encuentra rodeada de cierta estabilidad y la incertidumbre es baja, va a requerir de una organización más mecanicista, predecible y menos compleja, por ejemplo, en la toma de decisiones es posible que existan procedimientos preestablecidos para facilitar el proceso, mientras que bajo condiciones de alta incertidumbre en el medio ambiente que rodea a la organización, el proceso de toma de decisiones no puede ser estandarizado porque se debe ajustar constantemente a las necesidades del momento, por lo tanto, se requiere de un análisis minucioso.

Modelo de investigación-acción

Plantea un proceso cíclico que se inicia con la búsqueda de información en relación a un objetivo o necesidad del sistema, para emprender acciones por medio de la manipulación de variables dentro del mismo sistema. Previamente se hace una descripción de la situación actual y después de cada acción se analizan los efectos y se examinan los resultados (French y Bell, 1996).

Este método, se emplea en la investigación de hechos y en la experimentación, y requiere de la colaboración e involucramiento de los clientes. Los resultados son soluciones a problemas inmediatos, a la vez que constituye una contribución al conocimiento científico (French y Bell, op. cit.).

Shepard (1969, citado por French y Bell, 1996) considera que las principales características que definen a este modelo son: a) plantea un objetivo b) desarrolla una planificación previa a cualquier acción y c) después de la acción se efectúa una investigación para evaluar los efectos de la acción y, d) tiene como propósito guiar acciones presentes y futuras.

Corey (1953, citado por French y Bell, op. cit.) propone cinco fases de la investigación-acción:

- Identificación del problema específico que justifica una acción.
- La formulación de una hipótesis que implica el establecimiento una relación causal y una meta.
- Registro de cada una de las acciones emprendidas y de la evidencia para evaluar el logro de metas.
- Generalizaciones en relación a las acciones y meta deseada.

- Repetir las pruebas de estas generalizaciones en diferentes situaciones

A continuación se presenta un esquema que articula las fases del modelo.

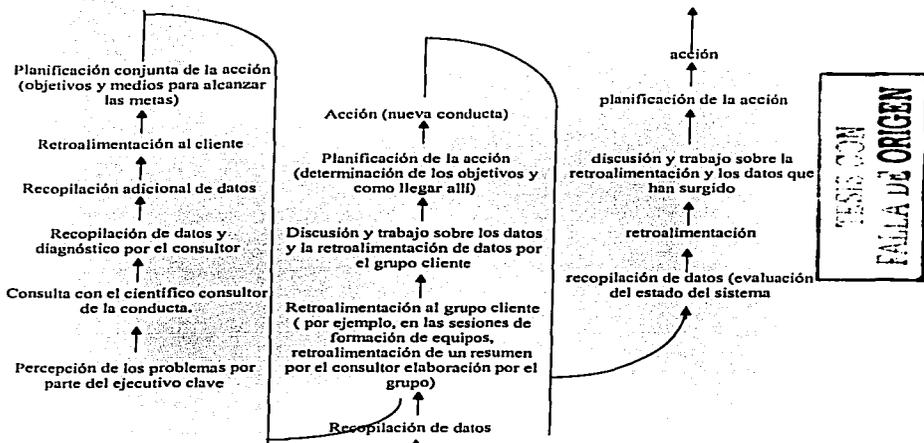


FIGURA 4. 1 MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (FRENCH Y BELL, 1996, PÁG. 142)

Chern, Kook y Harding (1948, citados por French y Bell, op. cit), señalan que existen cuatro tipos de investigación-acción

- *De diagnóstico*, en la que se investiga una situación problema, se diagnostica y se hacen recomendaciones al cliente para su tratamiento.
- *Participante*, en la que quienes emprenden las acciones están involucrados en el proceso, esto facilita el desarrollo de las acciones haciéndolas factibles.
- *Empírica*, se lleva un registro amplio y sistemático de las acciones y sus efectos.

- *Experimental*, mantiene un estricto control sobre los requerimientos del método científico y contribuye en mayor medida al conocimiento científico, es la más difícil de lograr.

MODELO DE ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

Lewin (1951, citado por Fench y Bell, 1996) propuso este método en la década de 1940, con el propósito de analizar las fuerzas que intervienen para facilitar o impedir el cambio. Y De Faria Mello (2001), basado en el modelo original de Lewin, desarrolló un modelo para el cambio organizacional que se compone de las siguientes etapas:

1. **Especificar la situación-problema actual:** Implica la descripción actual del problema. En esencia debe preguntarse: ¿cuál es el problema? La respuesta debe contener una primera aproximación clara, precisa, concreta y realista.
2. **Historia del problema:** Implica la identificación de los primeros síntomas, ¿quién lo percibió, cuándo, cómo, dónde, etcétera? ¿en qué condiciones se presentó? ¿cuál ha sido su evolución? ¿cuáles han sido las posibles causas? ¿cuáles han sido los efectos emocionales y psicológicos en los afectados dentro y fuera de la organización, incluso en uno mismo? Se deben considerar también los efectos materiales, financieros, económicos, sociales, etcétera.
3. **Especificar la situación deseada:** Consiste en perfilar los resultados esperados, identificar las situaciones a modificar, así como, las metas a alcanzar, considerando la esencia del problema.
4. **Objetivos intermedios o resultados parciales:** Son las primeras aproximaciones al cambio que consiste en un puente entre las primeras etapas y los resultados finales esperados.
5. **Diagnóstico del campo de fuerzas:** Estas pueden ser externas o internas y existen tres tipos de fuerzas:
 - a) *En pro o a favor:* Están fuertemente interesadas en resolver el problema, impulsan la resolución del problema.
 - b) *En contra:* Impiden o dificultan la resolución del problema, entre ellas se encuentran las causas, se consideran también todas las fuerzas restrictivas en la solución.
 - c) *Dudosas:* Indefinidas, indecisas, neutras, inestables y confusas.

Para identificarlas, es necesario elaborar una lista, mediante tormenta de ideas, de todas las posibles fuerzas que están interviniendo.

6. **Evaluar el campo de fuerzas:** Evaluar el peso de cada una de las fuerzas en pro y en contra mediante la siguiente escala: 1) poca 2) razonable 3) grande 4) muy grande. Sumar las fuerzas en pro y en contra.
7. **Elaborar una estrategia para modificar las fuerzas:** Mediante lluvia de ideas, identificar las posibles acciones para: *contrarrestar* cada una de las fuerzas en contra, *aumentar o fortalecer* las fuerzas en pro o crear nuevas fuerzas a favor y *bloquear* o al menos mantener las fuerzas dudosas o volverlas a favor.

En seguida: **Seleccionar**, de todas las ideas obtenidas en el punto anterior las más apropiadas y elaborar una lista en relación a cada fuerza. **Indicar los recursos requeridos** (materiales, de personal, tiempo, económicos, entre otros), así como posibles restricciones, en cuanto a tiempo, costos, riesgos, etcétera.

8. Elaborar el plan de acción que debe contener:

- a. Secuencia, prioridades, interdependencias entre las acciones (cuidando de no despertar reacciones defensivas en las fuerzas en contra).
- b. Objetivo de cada acción.
- c. Tareas o actividades y el responsable de cada una de ellas.
- d. Fechas: duración o fecha límite para cada actividad o tarea.
- e. Lugar: donde se llevará a cabo la acción.
- f. Métodos y procedimientos.
- g. Recursos: cuanto de cada uno de los recursos requeridos.
- h. Observaciones: detalles especiales a cuidar.

9. Control del plan de acción: Verificar que las acciones se lleven a cabo y retroalimentación sobre el proceso y evaluación del mismo ¿qué criterios se consideraran para indicar que el cambio fue realizado? La respuesta debe estar en relación al problema que dio origen a la intervención.

De Faria Mello (op. cit) considera que es factible el uso del análisis del campo de fuerzas en: situaciones de cambio, diagnóstico de situaciones problema, solución de problemas socio-técnicos y planteamiento de cambios individuales, grupales, sectoriales, sistémicos y subsistémicos.

Lewin (1951, citado por De Faria Mello, op. cit.) sugirió que el proceso de cambio se genera en tres fases:

- **Descongelamiento** de la situación o la conducta, es decir, sensibilizar a la gente para hacerla conciente de la necesidad del cambio y disminuir su resistencia.
- **Movimiento** que es el cambio propiamente dicho.

- **Recongelamiento** que significa la estabilización del cambio mediante el equilibrio de las fuerzas en pro y en contra del cambio.

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO PROPIO

Existen diferentes modelos de diagnóstico organizacional de manera que el consultor puede elegir el que el resulte más conveniente, pero también puede construir su modelo propio, tomando como base el esquema de distinción o marco conceptual que considere pertinente. Rodríguez (1999) propone 11 variables de las cuales se pueden seleccionar, agregar o eliminar las convenientes para el análisis organizacional considerando los objetivos que se pretende alcanzar. Estas variables son: la organización en relación al entorno que le rodea, la cultura organizacional, la estructura, la comunicación, el poder, autoridad y liderazgo, manejo de conflictos, evaluación y descripción de puestos y su desempeño, motivación, clima laboral y toma de decisiones.

Para la elaboración de la guía de entrevista para el diagnóstico organizacional se considerarán: la organización y su estructura, la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo, conflicto, motivación al trabajo, análisis de problemas y toma de decisiones.

Se consideran estas variables porque son las esenciales para generar cambios en el comportamiento humano de la organización y sea la organización misma quien identifique sus propias necesidades para responder a las demandas del medio externo con la prontitud requerida.

Capítulo V

GUÍA OPERATIVA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Existen diferentes técnicas o procedimientos de diagnóstico organizacional, la elección de alguno de ellos depende de las características de la organización, del tiempo disponible, de la urgencia del mismo o de la experiencia y conocimiento del consultor, quien también es conocido como agente de cambio.

El procedimiento de diagnóstico organizacional que se propone en este documento se divide en tres secciones: la primera está encaminada a obtener información sobre la problemática general de la empresa, la segunda a recabar información sobre la estructura organizacional y la tercera se enfoca a procesos organizacionales como: el liderazgo, la comunicación, solución de problemas, etc. Finalmente contiene una estrategia para la presentación de resultados, un modelo para elaborar el plan de acción así como una sugerencia para el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas.

JUSTIFICACIÓN

Al egresar de la universidad contamos con amplios conocimientos teóricos, sin embargo, al iniciar la práctica profesional nos damos cuenta de que carecemos de las habilidades requeridas para tener el éxito que deseamos.

A veces, no resulta fácil subsanar esta carencia de habilidades porque nos encontramos con obstáculos como la falta de tiempo para investigar, el celo profesional de quienes ya cuentan con experiencia, limitaciones en tiempo y dinero para asistir a cursos etc. lo que dificulta el éxito, sobre todo en un campo tan complejo como es, el cambio de conducta en el ámbito organizacional.

Existen profesionistas (de diferentes profesiones) dedicados a coordinar programas de desarrollo organizacional que se caracterizan por la falta de secuencia lógica, además de que no siguen los principios, valores y objetivos del DO; el resultado de tales acciones, entre otros, es que se quedan en un intento más para sanear la organización de los males que la aquejan.

Lo anterior debido a que los consultores o agentes de cambio carecen de un fundamento teórico que explique lo que está ocurriendo y les señale el camino que deben seguir para lograr el cambio deseado, la consecuencia es que las empresas truncan el proyecto o este fracasa, los empleados pierden la confianza en los directivos para optimizar los resultados de la empresa y de mejorar la satisfacción laboral en los empleados.

Esta situación no solamente daña la imagen y resultados finales de operación de la empresa, campo laboral del psicólogo también se reduce al perder credibilidad en su eficiencia profesional; mientras la empresa seguirá sobreviviendo con sus síntomas de malestar organizacional, afectando no solo a la comunidad que le

rodea también a quienes prestan sus servicios u ofrece sus productos, pero las consecuencias son mayores porque perjudican al país, sobre todo en la época que vivimos donde nuestras fronteras están abiertas al comercio internacional que muchas veces tiene productos o servicios a menores costos y de mejor calidad que los nuestros.

Por ello, este documento pretende ofrecer una alternativa que facilite a los psicólogos y otros profesionistas interesados en DO, que inician su práctica profesional, una alternativa para diagnosticar el estado de una organización en forma sistemática y bajo el sustento de una teoría elaborada por expertos en el comportamiento laboral, quienes afirman, con toda razón, que los profesionistas dedicados a trabajar en el ámbito laboral frecuentemente olvidan la teoría y se dedican a la práctica profesional empírica, desaprovechando la oportunidad que ésta brinda de explicar porque ocurren los hechos de la manera en que están ocurriendo. Así el diagnóstico organizacional implica identificar la diferencia entre lo que sucede en la organización y lo que debería estar sucediendo de acuerdo a un marco teórico. Por lo tanto, esta guía de diagnóstico organizacional tiene como fundamento las teorías del comportamiento organizacional citadas en los capítulos previos.

Además, si la empresa cuenta con personal competente, motivado dentro de un ambiente favorable y de aceptación, tiene lo necesario para enfrentar los retos que se derivan de una economía globalizada y cada vez más competitiva, aunque no necesariamente cuente con grandes recursos económicos, tecnológicos y financieros, porque "no existe mala herramienta en buenas manos" pero si puede ocurrir lo contrario que empresas con amplios recursos financieros y tecnológicos presenten problemas de productividad y calidad porque carecen de personal motivado y comprometido con los objetivos que la empresa se ha propuesto cumplir.

Por sus características, esta propuesta es aplicativa y viable para empresas medianas y pequeñas debido a que la metodología para recopilar información está basada en entrevistas semi-dirigidas a nivel individual y grupal además de la observación directa, lo que sería muy costoso en tiempo y dinero para empresas grandes, sin que por ello se descarte su aplicabilidad y viabilidad para este tipo de empresas, sobre todo si se entrevista a una muestra representativa del total del personal y posteriormente se decide el empleo de otro método (podría ser un cuestionario) para que la información sea confiable.

OBJETIVO

Considerando lo anterior, el objetivo de este trabajo es proponer un instrumento flexible de diagnóstico organizacional, basado en las teorías del comportamiento humano en la organización descritas en los capítulos previos de este documento, a los profesionales recién egresados del área de psicología laboral, interesados en el cambio de comportamiento organizacional a fin de que en coordinación con el personal de la empresa, desarrollen estrategias para que las empresas sean de

servicios o de producción alcancen los niveles de calidad y productividad a que las mantengan en el mercado, al mismo tiempo que desarrollen la satisfacción laboral del personal que en ellas labora.

PROCEDIMIENTO

1. ENTRADA.

- a) Un representante de la empresa se pone en contacto con el consultor, durante esta primera conversación, ya sea por teléfono o en forma personal, el consultor averigua las razones que tiene el cliente para requerir sus servicios, información que puede obtenerse mediante una sencilla pregunta como ¿en qué le puedo ayudar? O ¿Cuáles son los problemas que tiene la empresa? ¿Cuál es el motivo de su llamada (visita)? También se debe solicitar una breve descripción de los síntomas de malestar que presenta la organización.
- b) Si el consultor está interesado decide si su experiencia, formación profesional, tiempo y recursos se ajustan a las necesidades que se le plantean, si esta valoración es positiva, acuerda con el cliente una fecha para una siguiente cita.
- c) La cita puede ser en las instalaciones de la empresa o fuera de ella, tiene el propósito de ampliar la información sobre los síntomas de malestar que presenta la organización, su origen y desarrollo desde el punto de vista de los directivos de la organización; así como el personal y los departamentos involucrados; además de las expectativas del cambio, para ello, las siguientes interrogantes pueden resultar de ayuda, teniendo presente que no necesariamente se emplean en el mismo orden o con la misma estructura pero si los temas que investigan:

-
1. ¿Cuáles son los principales problemas existen en su empresa?
 2. Describa brevemente cómo se originaron y cual ha sido su evolución
 3. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan los equipos (áreas o departamentos) de trabajo?
 4. ¿Quiénes están involucrados? refiriéndose a empleados o equipos de trabajo
 5. Desde su punto de vista ¿Qué sucedería si la empresa continúa sin resolver estos problemas?
 6. ¿Qué cambios le gustaría ver?
 7. Si el personal (ejecutivo, administrativo y operativo) estuviera trabajando en forma efectiva y eficiente ¿qué estaría haciendo y cómo?
 8. ¿Desde su punto de vista, cómo se podría ser más eficiente?
 9. ¿Específicamente qué espera de nosotros o del despacho?
 10. ¿Qué entiende por DO?
-

11. ¿Por qué considera que el DO es útil para solucionar sus problemas?

12. ¿Qué valores cree usted que están asociados con el trabajo de DO en la actualidad?

2. HACER UN CONTRATO

- a. Una vez que el consultor tiene un claro panorama de la problemática organizacional, establece acuerdos sobre los grupos o individuos que se van a entrevistar, explica las técnicas y el procedimiento a emplear, los recursos financieros, humanos, materiales y tiempo requerido; explica el tratamiento que se dará a los datos, el uso de la información durante el proceso de planeación; se establecen compromisos, prioridades, se marcan los objetivos del cambio deseado; las reglas de intervención, participación del personal; se deja en claro que bajo ninguna condición se proporcionarán los nombres de quien o quienes proporcionaron determinada información.
- b. Ambas partes establecen las condiciones de intervención, honorarios del consultor y formas de pago, etc. Se Toma nota de todos los acuerdos sin omitir detalle alguno, puede ser mediante un(a) asistente o una grabadora (la grabadora siempre que el ejecutivo esté de acuerdo). Estos compromisos deben quedar por escrito en el contrato (anexo No. 1), en él que se incluye una cláusula en caso de incumplimiento por alguna de las partes (si se considera necesario).
- c. Es preciso informar al personal sobre los planes de cambio que se están desarrollando en la organización.

3. DIAGNÓSTICO

INFORMACIÓN AL PERSONAL

- a) Antes de iniciar cualquier intervención se debe planear una sesión informativa en la que participe todo personal, por turnos o por departamentos, según convenga a la empresa.
- b) La reunión tiene por objetivo dar a conocer los planes, los objetivos, la importancia de participar con responsabilidad y de la veracidad en la información que proporcionen; se enfatiza en que lo importante de las entrevistas individuales o grupales es la información que se proporcione y no quien la proporcione (para evitar temor a represalias), se aclara cualquier duda que pudiera surgir; se explica el procedimiento a seguir en la selección del personal que participará en las entrevistas. Se les informa también que los resultados serán conocidos por todos, así mismo, que participaran en la planeación de las acciones a desarrollar y en su evaluación, en pocas palabras en todo el proceso.
- c) Esta presentación deberá ser realizada por los directivos de alto nivel de la empresa a fin de que el personal sienta mayor confianza al proporcionar

información y se sientan más comprometidos en cada una de las acciones a desarrollar, al mismo tiempo que los directivos también se comprometen a respaldar y participar en todo el programa.

- d) El consultor o consultores son presentados ante todo el personal por los directivos de empresa y participan en todas las sesiones informativas para proporcionar el apoyo necesario a los ejecutivos.
- e) Una vez que se ha informado a todo el personal y se han aclarado todas las dudas se inicia el diagnóstico.

SELECCIÓN DEL PERSONAL A ENTREVISTAR

- a) De ser posible se debe entrevistar a todo el personal de nivel supervisión, jefatura y gerencial.
- b) Para empresas medianas y pequeñas es recomendable entrevistar a un 30% del total de personal administrativo, en algunas empresas donde el número de personal es reducido se puede entrevistar a todos, esto es una decisión del consultor.
- c) El personal a entrevistar en cada departamento también debe ser de 30%, salvo que el número de personal sea muy pequeño, en tal caso se entrevista a todos los integrantes.
- d) Con relación al personal operativo se recomienda la entrevista en grupo, respetando los grupos naturales de trabajo, sin embargo la decisión corresponde al consultor y a los representantes de la empresa, quienes analizan la conveniencia de entrevistar a todos o solo a una muestra, ello depende de los problemas y de la importancia de la información que pudieran aportar.
- e) La selección del personal a entrevistar se realiza al azar, empleando cualquiera de los métodos ya existentes. Es probable que los directivos muestren interés por que se entreviste a determinados empleados, en tal caso hay que entrevistarlos poniendo especial cuidado en la información que proporcionan porque puede ser tendenciosa.

PLANEACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

- a) Las entrevistas deben ser planeadas agrupándolas por área (teniendo presente que aún perteneciendo a la misma empresa existen diferencias notables entre los departamentos) con el propósito de facilitar el análisis, retroalimentación y presentación de resultados a los directivos y al personal en general.
- b) Elaborar un programa de entrevistas de todo el personal a entrevistar, consultarlo con el personal involucrado y con su jefe inmediato a fin de asegurar su asistencia en la fecha y hora establecida.
- c) Hacer entrega, por escrito, del programa de entrevistas a todo el personal que participará en ellas, sin olvidar la dirección general.

- d) Confirmar fecha y hora de entrevista uno o dos días antes de la fecha acordada para confirmar la asistencia del personal.

DESARROLLO DE LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES

- a) El entrevistador debe estar presente antes de la hora acordada para verificar las condiciones del lugar, los materiales a emplear, dar la bienvenida al entrevistado y agradecer su asistencia.
- b) Explicar el objetivo y procedimiento de la entrevista; confirmar al entrevistado que la información que proporcione será anónima y que puede preguntar cualquier duda que se le presente durante la entrevista.
- c) Solicitar autorización del entrevistado para el uso de la grabadora, si el entrevistador contempló su uso.
- d) Iniciar la entrevista con interrogantes como nombre del puesto que ocupa, tiempo de laborar en la empresa, escolaridad, etc.
- e) Continuar la entrevista apoyándose en la guía entrevista contenida en el anexo No. 2.
- f) El entrevistador toma nota de la información proporcionada por el entrevistado y que considere relevante o gravarla si este lo consintió.
- g) Una vez logrado el objetivo de la entrevista (obtener la información necesaria para elaborar el diagnóstico organizacional), preguntar al entrevistado si desea agregar algo más, agradecerle su colaboración y pedir su apoyo por si se requiere alguna aclaración sobre la información que proporcionó, de la misma manera en entrevistador se pone a sus ordenes.

RECOMENDACIONES

- a) Iniciar las entrevistas en los niveles directivos para continuar en orden descendente.
- b) Para el nivel directivo, se propone emplear las interrogantes propuestas en el punto 1c (véase página 86), considerando la advertencia contenida en el mismo punto.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA

Aproximadamente dos horas por cada entrevista.

RECURSOS O MATERIALES

- a) Un lugar cómodo, sin ruido o interrupciones donde sea posible hablar con tranquilidad.
- b) Lápiz y papel para hacer anotaciones.

- c) Una grabadora y casete si el entrevistado permite grabar su entrevista.
- d) Un escritorio o mesa de trabajo y dos sillas.

PERSONAL OPERATIVO

Con respecto al personal operativo: en función del número de personal, de la conveniencia de entrevistar a todos, del tiempo disponible del consultor y del personal; de la información que se busca y de otras variables que el consultor debe analizar, éste decide en coordinación con los representantes de la empresa la conveniencia de realizar entrevistas individuales o grupales, en el segundo caso respetando grupos naturales de trabajo. Si se tomó la decisión de entrevistas individuales se sigue el procedimiento antes descrito.

OBJETIVO

Identificar los problemas que impiden al personal operativo cumplir los estándares de producción, bajo los lineamientos establecidos de calidad en el tiempo especificado.

ASISTENTES

- Representantes de la empresa con autoridad para tomar decisiones.
- El consultor
- Los operarios
- El encargado de tomar nota sobre los acuerdos o compromisos

RECURSOS

- Un salón amplio con mesas y sillas de trabajo.
- Rotafolio
- Hojas de rotafolio
- Plumones
- Pizarrón
- Gises
- Diurex o masking tape

DURACIÓN APROXIMADA

Entre 3 y 4 horas por departamento, dependiendo del número de integrantes por grupo.

PROCEDIMIENTO

- a. Formar los grupos, respetando los grupos naturales de trabajo.
- b. En coordinación con los directivos de la empresa acordar si participaran todos los operarios o solo una muestra de ellos, esto depende el número total de personal por departamento.

- c. Si se acordó entrevista a una muestra del personal operario, esta debe seleccionada al azar.
- d. Notificar a los operarios con una semana de anticipación y recordarles dos días antes, sobre todo si aportarán parte de su tiempo
- e. Al inicio de la reunión, explicar a todo el personal operario el objetivo, el procedimiento de trabajo, en caso de trabajar con solo una muestra, explicar el procedimiento de selección; recordarles que pueden hablar libremente y sin temor alguno de posibles represalias porque lo importante es la información que proporcionen no quien la proporcione.
- f. Realizar una dinámica de grupo a fin de romper el hielo.
- g. Concluida la dinámica, formar grupos de trabajo entre 5 y 8 integrantes, dependiendo del número de operarios que conforman el grupo.
- h. Pedir al grupo resolver las siguientes preguntas: ¿Qué problemas tenemos que nos impiden realizar nuestro trabajo con la cantidad, calidad y tiempo que nos solicitan? ¿Qué se debería hacer la empresa para mejorar las condiciones de trabajo y con ello nuestro rendimiento? De los problemas presentados ¿qué prioridad darían a cada uno de ellos?, indicarles que las respuestas las escriban en las hojas de rotafolio.
- i. El consultor monitorea constantemente el trabajo de los grupos y los auxilia cuando hace falta.
- j. Después de una hora aproximadamente, volver a reunir al grupo para que cada equipo explique sus respuestas al resto del grupo y sacar una conclusión grupal sobre cada una de las interrogantes.
- k. Concluido el punto anterior, mediante la "técnica tormenta de ideas" solicitar al grupo alternativas de solución.
- l. Definir objetivos, acciones y responsables directos para desarrollarlas (anexo No.7).
- m. Establecer fechas compromiso siguiendo el (anexo No. 8).
- n. Realizar evaluación mensual y trimestral (anexo No. 9 y 10)

QUESTIONARIO

Para confirmar la información recaba durante las entrevistas, ampliarla o para obtener la opinión cuantificable de todo el personal con respecto a los problemas organizacionales, sobre todo si en las entrevistas solo participó una muestra del total de empleados, es conveniente elaborar un cuestionario y aplicarlo a todo el personal.

La elaboración del cuestionario (véase pág 77), debe tener como base la información obtenida durante las entrevistas. Además de confirmar la información

de las entrevistas, el cuestionario nos brindará porcentajes de opinión con respecto a los problemas detectados.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar la información recabada, el consultor debe tener siempre presente las siguientes preguntas: ¿qué diferencia existe entre lo que establece la teoría con respecto al buen funcionamiento organizacional y lo que ocurre en esta organización?, ¿Qué hace falta para cumplir la misión de la empresa y los objetivos organizacionales?, ¿Qué opinan los empleados con respecto a lo que ocurre en cada sección o subsección con relación a la misión y objetivos organizacionales?

Pero, antes de responder a estas preguntas, es preciso que una vez concluidas las entrevistas, el consultor sintetice la información obtenida por áreas o departamentos, considerando las subsecciones en que fueron divididas, por ejemplo: la sección que corresponde a los objetivos se encuentra subdividida en: existencia de objetivos, proceso de determinación, comunicación de los mismos al personal, evaluación y adaptación.

Por cada subsección, el consultor reúne la información obtenida en las entrevistas, en sus observaciones y en los cuestionarios (en su caso), respetando siempre la opinión o sentimientos manifestada por los empleados durante la entrevista. Suele suceder que, aunque se trate de la misma empresa, existen diferencias entre los departamentos, dado que cada uno de ellos tiene su propia subcultura, por lo tanto, la síntesis y el análisis de la información es recomendable realizarla por departamentos.

Para presentar esta información a los directivos, el consultor elabora un resumen general por área, destacando los puntos señalados por el personal entrevistado como síntomas de malestar organizacional, de ser posible ejemplificándolos mediante algunos acontecimientos relatados por el mismo personal.

El consultor realiza su propio análisis, diagnóstica y elabora su propio plan de acción para estar preparado al momento de presentar los resultados a los ejecutivos, sin embargo, estos datos no los incluyen el informe, a fin de no inducir el diagnóstico del personal de la empresa, no hay que olvidar que uno de los objetivos del desarrollo organizacional es que el cliente aprenda a auto-diagnosticarse, por lo que el consultor solo apoya cuando es necesario, en esta actividad le es útil su propio diagnóstico.

Para fines prácticos, se sugiere que el análisis se realice en dos etapas, en la primera de ellas, además de contener el diagnóstico de la misión y los objetivos organizacionales, también se considera la estructura organizacional en los términos establecidos por Lawrence y Lorsch bajo el modelo de integración y diferenciación, considerando aspectos los siguientes:

- ¿Se encuentran diferenciadas las actividades y responsabilidades de cada área, sección o puesto de trabajo de manera que responden adecuadamente a los sistemas o subsistemas internos y externos a la empresa?
- ¿Existe la coordinación necesaria entre las diferentes áreas, secciones o puestos de trabajo de manera que se interrelacionan y coordinan perfectamente para responder a las demandas de los sistemas y subsistemas del medio ambiente interno y externo a la empresa?
- ¿Existen conflictos en la empresa debido a falta de diferenciación o integración entre las áreas o secciones, o entre los puestos de trabajo existentes?
- El personal ¿cuenta con los conocimientos y habilidades requeridos para responder a las necesidades del medio ambiente interno y externo a la empresa?

Aplicando el análisis de fuerzas propuesto por De Faria Mello (véase pág. 86), que tiene como base el modelo de Lewin (1951, citado por French y Bell, 1996), el consultor deberá:

- Especificar la situación-problema actual.
- Describir su desarrollo o historia.
- Especificar la situación esperada.
- Definir resultados parciales.
- Diagnosticar y evaluar el campo de fuerzas.
- Elaborar la estrategia para modificar estas fuerzas y
- Elaborar el plan de acción, desarrollarlo y darle seguimiento para mantener el control, sin olvidar las tres fases que Lewin (op. cit) propone para lograr el cambio.

En cuanto a los procesos organizacionales, se procede de la misma manera, para resumir la información, pero en el análisis no empleamos el modelo de diferenciación e integración de Lawrence y Lorsch sino que realizamos el análisis con base en las preguntas planteadas en el primer párrafo de esta sección (véase pág. 97) y se pasa a analizar los problemas, siguiendo el modelo propuesto por De Faria Melo (véase pág. 86).

Nota: Las empresas suelen administrar de forma diferente al personal operario, por lo que es conveniente trabajar la información obtenida por separado del personal administrativo.

4. RETROALIMENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuando el consultor ha sintetizado la información obtenida y ha elaborado su propio análisis, prepara la presentación de los resultados a los ejecutivos de la empresa, reiterándose que en esta presentación no debe incluir su propio análisis y diagnóstico. Se sugiere que en la presentación de los resultados, se considere los siguientes puntos:

- Datos de identificación de la empresa como: nombre o razón social, dirección y ubicación geográfica, actividad o giro al que se dedica, productos y servicios que presta, número de empleados que colaboran, etc.
- Antecedentes y justificación del diagnóstico, es decir, quien solicitó el diagnóstico, situaciones o problemas que originaron el estudio, etc.
- Información sobre personal de la empresa: número de empleados, procedencia, nivel educativo por niveles organizacionales, tiempo promedio de antigüedad en la empresa; Índice de ausentismo, de rotación o deserción de personal, de accidentabilidad, etcétera.
- Información obtenida en las entrevistas, clasificada por departamentos de la empresa, especificando cada uno de los aspectos de diagnóstico considerados en este documento.
- Finalmente se agrega una sección con los comentarios del consultor, si este lo considera conveniente.
- El informe se entrega en documento engargolado y firmado por el consultor.

En primera instancia, es conveniente presentar los resultados al directivo principal de la empresa, quien en coordinación con el consultor seleccionan la información que se presentará a los gerentes, jefes y supervisores, así mismo se definirá la estrategia a seguir para la retroalimentación al personal. La retroalimentación se presentará respetando los niveles organizacionales en escala descendente; para ello, se propone el siguiente programa, que puede tener una duración aproximada de dos días:

1. *Presentación de la información al personal directivo de la empresa.* El ejecutivo de mayor nivel hace la apertura de la sesión exponiendo los objetivos de la reunión, menciona la importancia de realizar una discusión y análisis franco y abierto de la información presentada por el consultor, les recuerda que no habrá consecuencias por la información que aporten.
2. *El consultor expone la importancia de un análisis franco y abierto* sobre la información que presenta, explica la viabilidad de solucionar los problemas que vive la organización siempre que exista compromiso entre ellos y abierta comunicación, les explica el procedimiento a seguir que es el propuesto por De Faria Mello (véase página. 81).

3. *Se divide al grupo en subgrupos*, el número de integrantes de cada subgrupo depende del tamaño del grupo; si el grupo es menor de ocho integrantes no se recomienda la subdivisión.
4. *Los subgrupos analizan la información* referente a la misión de la organización, seguida del análisis de la estructura organizacional, para ello se emplea el procedimiento sugerido en la sección "análisis de la información" (véase página 97).
5. *Se reúne a todo el grupo para comentar el análisis* realizado por los subgrupos, siguiendo el procedimiento de análisis del campo de fuerzas (véase página, 86). Si la decisión fue de trabajar sin dividir al grupo se sigue el mismo procedimiento solo que el análisis lo realiza un solo grupo y no hay necesidad de integrar las diferentes opiniones de los grupos, es menor el tiempo requerido para el análisis.

Con respecto al análisis de los procesos organizacionales se emplea el mismo procedimiento.

5. PLANEACIÓN DEL CAMBIO

Una vez que la información ha sido analizada y se ha identificado la problemática de la empresa, se elabora el plan de acción considerando las tres fases que Lewin propone: descongelamiento, movimiento y recongelamiento (véase página 86). En la planeación del cambio participa todo el personal involucrado, esta fase está integrada por la planeación de acciones a realizar, los responsables de desarrollarlas, así como la forma de evaluar los resultados.

6. INTERVENCIÓN

Debido a que las fases del desarrollo organizacional siguen una secuencia lógica pero no una progresión lineal, esta sección contiene una serie de controles que auxilian en el seguimiento de las acciones a desarrollar así como su evaluación y ajuste en caso necesario. El ajuste se debe a que las acciones del DO son resultado de una investigación-acción constante de resultados como respuesta a las condiciones del medio ambiente que rodea a la empresa.

ACTIVIDADES GENERALES POR REALIZAR EN LA EMPRESA

El primer documento a elaborar para estructurar el plan de acción es el que detalla las actividades por desarrollar, datos que deben ser registrados en el anexo No. 5, en él se registran los objetivos específicos a alcanzar, todas las actividades por realizar en cada uno de ellos, asignando un número consecutivo a cada una de ellas, en la siguiente columna se especifica el área responsable de desarrollarlas, así como el personal responsable por área para cada actividad; finalmente los recursos financieros, técnicos o humanos requeridos para su desarrollo (se anexan cuantas hojas sean necesarias).

PLAN GENERAL DE TRABAJO CON FECHAS ESPECIFICAS DE CUMPLIMIENTO

El plan general de trabajo, contiene la programación de actividades, indicando el número de la semana y mes en que la actividad será concluida. Para ello, en la primera columna del anexo No. 6, se registra sólo el número de la actividad que se asignó en el anexo No. 5, los siguientes cuadros corresponden a las semanas por mes donde se indicará la semana en la que deberá ser concluida la actividad.

ACTIVIDADES POR ÁREA DE TRABAJO

En el anexo No. 7, se enlistan los objetivos, actividades y responsables específicas por área o departamentos, así como los recursos requeridos,

PLAN DE TRABAJO POR ÁREA, POR SEMANA Y POR MES

Anexo No. 8, en este documento, se especifican las fechas compromiso, en las que debe ser concluida cada actividad.

VERIFICACIÓN MENSUAL DEL PLAN DE TRABAJO POR ÁREA

Se recomienda que esta actividad la realice el responsable de cada área o sección en forma mensual, con el propósito de realizar los ajustes requeridos, proporcionar recursos, solucionar problemas, capacitar al personal, etc., todo ello con la finalidad asegurar los resultados según lo planeado, esta información se registra en el anexo No. 9.

VERIFICACIÓN TRIMESTRAL DEL PLAN GENERAL DE TRABAJO

Para asegurar el cumplimiento del plan general de trabajo, es conveniente darle un seguimiento trimestral, es decir, valorar si las actividades se cumplieron o no de acuerdo al programa o si se sólo se lograron parcialmente. Se deben identificar las causas y acordar estrategias para que se cumplan de acuerdo a lo esperado. Esta información se registra en el anexo No. 10. No hay que olvidar que el plan de trabajo debe ser altamente flexible para ajustarse a las necesidades de la empresa. De igual manera, es muy recomendable que el avance del plan general de trabajo sea coordinado directamente por el ejecutivo principal.

Finalmente se analiza todo el proceso para reiniciarlo, teniendo presente que vivimos una época de cambio constante que como se mencionó en este mismo documento "lo único seguro es el cambio constante, la incertidumbre permanente".

Cuando los responsables de área se presenten a la evaluación general del plan de trabajo, deben hacerlo con la información actualizada en los anexos. La

evaluación es precedida por el ejecutivo principal, quien previamente fue adiestrado en el modelo de investigación-acción para que la evaluación sea realizada desde esta perspectiva.

En todo el proceso el consultor acompaña al ejecutivo principal sólo para auxiliario si es necesario, no hay que olvidar que uno de los objetivos del DO es que el cliente desarrolle su independencia con respecto al consultor.

LINEAMIENTOS DE USO DE LA GUÍA ENTREVISTA

- El uso de este documento requiere por lo menos de un conjunto de conocimientos teóricos sobre diagnóstico, comportamiento y estructura organizacional, además de cierta experiencia ya sea en diagnóstico organizacional o detección de necesidades de capacitación.
- No es necesario el uso de todas las interrogantes contenidas en el anexo No. 2, el entrevistador deberá seleccionarlas, omitirlas o reestructurarlas de acuerdo a las características personales, conocimientos y nivel organizacional del entrevistador, así como de la problemática que presente la organización.
- Es posible omitir toda una sección si el entrevistado niega la existencia de uno de los elementos que integran la guía, por ejemplo: si niega la existencia de objetivos organizacionales y departamentales, no tiene sentido continuar con las interrogantes contenidas en esa sección, en tal caso (ver siguiente punto)
- Es conveniente averiguar de que manera se desempeña la empresa en esa área, siguiendo nuestro ejemplo: si no tienen objetivos definidos, entonces se preguntaría ¿Cómo sabes que estás cumpliendo con tu trabajo? o ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral? etc.
- Adecuar el vocabulario a emplear de acuerdo a las características personales, nivel escolar y organizacional del entrevistado, es importante el uso del vocabulario que se emplea en la empresa.
- Debido a que este documento es aplicable en el campo de trabajo es difícil el control de todas las variables que pudieran presentarse, por lo tanto, para su correcto uso el entrevistador debe ser muy ágil en adaptarse a las necesidades que se presenten durante la obtención de información para el diagnóstico.
- Además de la entrevista, se requiere de la observación del comportamiento organizacional para evaluar la información aportada por los entrevistados, en todo caso siempre hay que preguntarse el porqué de toda la información que parezca contradictoria.
- Además de la información verbal proporcionada por los entrevistados, es necesario solicitar, para su análisis, toda la información escrita como manuales de políticas y procedimientos, descripciones de puesto,

organigramas, manuales de operación, reglamento interior de trabajo, contrato colectivo de trabajo, etc.

- De ser posible, verificar la información proporcionada por los entrevistados, mediante la observación directa de la conducta o por medio de los documentos existentes relacionados con los aspectos a diagnosticar.

COMENTARIOS FINALES

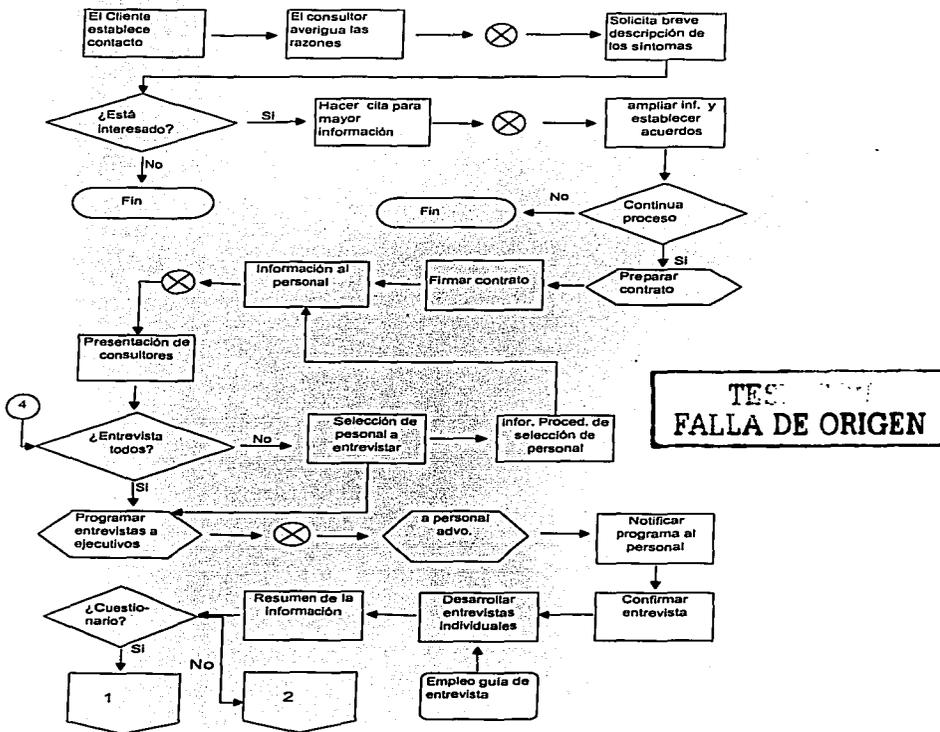
La guía que se presenta en este trabajo incluye elementos y áreas de diagnóstico que, debido a la preparación del psicólogo le es posible analizar e intervenir empleando los conocimientos adquiridos durante su formación profesional y, que además, le permitirán diagnosticar la situación actual de una organización de manera profesional para solucionar los problemas que dieron origen a la solicitud de intervención, partiendo de una de las premisas fundamentales del DO que establece "capacitar al cliente para que intervenga por sí mismo en su propia problemática" (se autodiagnostique y con base en este punto planifique, desarrolle, de seguimiento y evalúe por sí mismo a sus planes de acción) relacionada con áreas como calidad, aspectos financieros, procesos de transformación, métodos de trabajo, etcétera, que debido a la formación profesional del psicólogo no le es posible intervenir directamente, pero sí puede capacitar al personal de la empresa para que por sí mismo diagnostique estos subsistemas y actúe sobre las situaciones consideradas problemáticas y prioritarias para la empresa. Tomando en consideración que si contamos con la disposición del personal es posible lograr lo que pudiera parecer imposible, porque el recurso humano es el recurso más valioso de una organización.

El diagnóstico organizacional es un proceso multidisciplinario en el que interviene personal de diferentes profesiones, entre ellas: ingeniería, administración, sociología, antropología, entre otras. Desde este punto de vista el diagnóstico es muy costoso en tiempo y dinero, sólo algunas empresas están en posibilidades de absorber el costo de un diagnóstico organizacional realizado por personal multidisciplinario, la alternativa es que el propio personal lo realice.

Una vez obtenida la información, es conveniente clasificarla, de acuerdo a los puntos de diagnóstico contenidos en esta guía. Es posible que al clasificar la información surjan otras áreas de interés para la empresa que no estén considerados en este documento, se sugiere que estos puntos sean considerados al final, en tanto el consultor consigue información para estructurar el proceso de diagnóstico, a menos que sean prioritarios desde el punto de vista de los directivos, en tal caso, el consultor puede recurrir a alguien para que le auxilie.

A fin de facilitar el seguimiento de esta propuesta, en seguida se presenta un diagrama de flujo que detalla el proceso a seguir de diagnóstico organizacional.

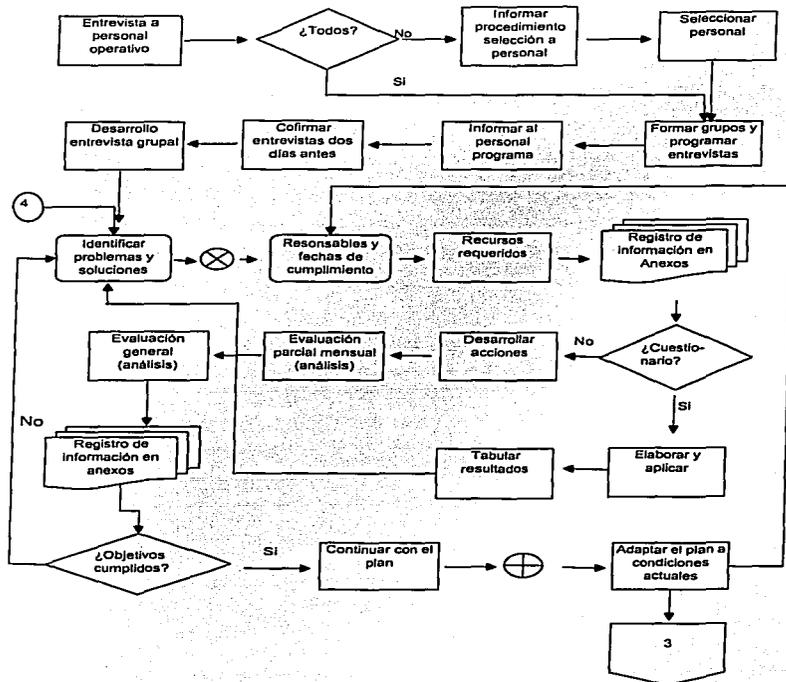
PROCESO DE DIAGNÓSTICO EN PERSONAL EJECUTIVO Y ADMINISTRATIVO



TEST DE FALLA DE ORIGEN

Fig. 5.1 Diagrama de flujo del proceso de diagnóstico de personal ejecutivo y administrativo

PROCESO DE DIAGNÓSTICO EN PERSONAL OPERATIVO



TES
 FALLA DE ORIGEN

Fig. 5.2 Diagrama de flujo del proceso de diagnóstico en personal operativo

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

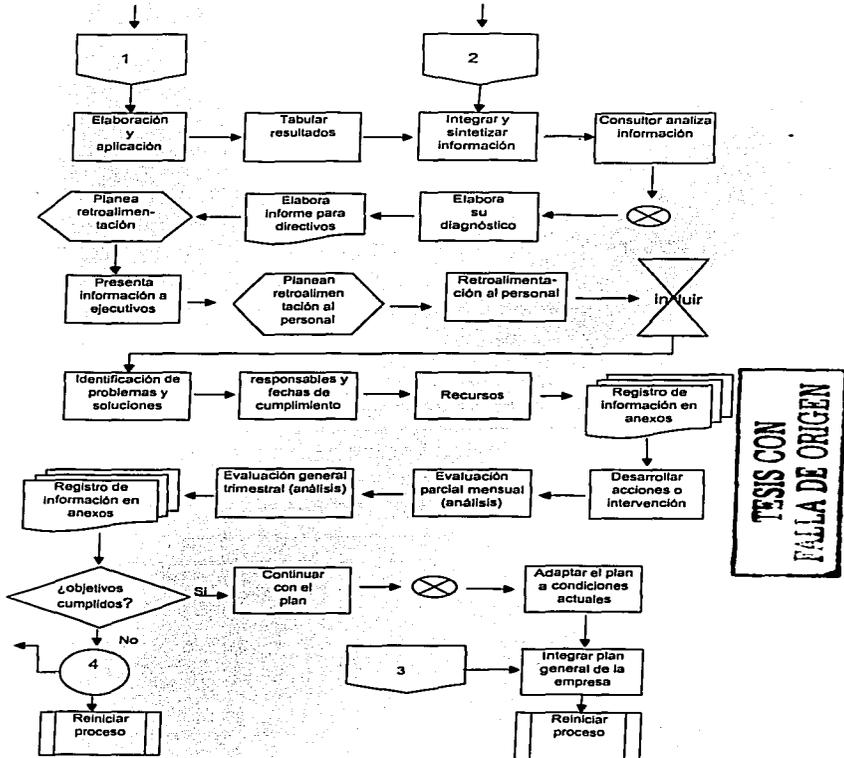


Fig. 5.3 Diagrama de flujo del análisis de la información y diagnóstico de la empresa

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES

A principios del siglo XX, la empresa se consideraba como un lugar para realizar el trabajo tal como lo ordenaba el jefe, quien empleaba el liderazgo formal en la dirección de su personal. El trabajador sólo tenía que obedecer para ser considerado buen elemento y conservar su empleo. La obediencia en el ámbito laboral fue el principal valor a fomentar en el personal.

En la actualidad, el trabajador obediente ya no es considerado el mejor, los requerimientos han cambiado, ahora el buen trabajador es el que sugiere mejoras, detecta errores, soluciona problemas, analiza el trabajo a realizar y las circunstancias que le rodean, quien se compromete y tiene una sensación de pertenencia a la organización y aporta algo más que su capacidad de obediencia y su fuerza física es el elemento valioso que hay que conservar.

La brecha que existe entre estas dos concepciones es difícil de reducir, porque intervienen diversos factores, entre los que se encuentran las costumbres y la educación, tanto de los empresarios como de los trabajadores; de manera que podemos decir que vivimos un momento de transición en el que existen empresas que trabajan arduamente para fomentar nuevos valores como una actitud crítica, de iniciativa, de mejora continua y participación activa; honestidad, compromiso, educación, equidad y justicia, etcétera. Sin embargo, algunas otras aún se resisten a aceptar esta nueva tendencia y continúan tratando de mantener un ambiente de obediencia que difícilmente logran porque las condiciones han cambiado y el trabajador ya no se le puede exigir obediencia a cambio de un salario o de una amenaza de suspensión de labores o despido porque entre otros problemas, el empresario enfrenta precisamente la falta de compromiso, lealtad del personal hacia la empresa, entre otros, debido a que la economía informal ofrece mejores alternativas en ingresos y horarios más flexibles lo que provoca baja estabilidad laboral que indiscutiblemente representa altos costos al empresario.

Por ello, los empresarios además de un salario para mantener la estabilidad laboral de su personal deben ofrecer a sus trabajadores otras alternativas como otorgar un valor intrínseco al trabajo mismo, así como, retomar el concepto social y los objetivos de servicio que dieron origen a la creación de empresas y organizaciones a fin de que realmente ofrezcan a los trabajadores y a la sociedad los bienes o servicios que hacen falta para satisfacer necesidades individuales o sociales y de sobrevivencia o bienestar.

En los tiempos actuales, las empresas han perdido su esencia y están enfocadas a la creación de riqueza sin considerar los daños que causan a los individuos, la sociedad, al medio ambiente y a ellas mismas porque dentro de su afán de conseguir esta riqueza se preocupan preservar los recursos financieros o de invertir en recursos técnicos, en ventas o mercadotecnia; pero han descuidado a los recursos humanos que constituyen la principal fuente generadora de riqueza, de manera que no es extraño que el

presupuesto asignado a recursos humanos sea menor en comparación con los rubros mencionados.

En las empresas donde predomina la mentalidad de riqueza a costa del bienestar del ser humano, caen en un círculo vicioso, del cual, a medida que pasa el tiempo les es más difícil salir porque el trabajador bajo estas condiciones, puede interpretar que no es valorado debidamente y manifiesta esta creencia en falta compromiso, fidelidad y gusto hacia el trabajo que desempeña porque se "siente" explotado con un descontento creciente porque su opinión no es tomada en cuenta, como consecuencia se justifica diciendo que la "responsabilidad del trabajo es del jefe porque él sólo hace lo que el jefe dice, sólo obedece", además, como el jefe tiene mayor sueldo debe saber más que él mismo, en opinión del trabajador.

Esta situación se complica aún más cuando el jefe se siente realmente jefe y no admite sus errores y, que al igual que el trabajador es posible que requiera capacitación para mejorar su estilo de liderazgo, encontrar soluciones más prácticas a sus problemas, que aprenda a delegar algunas de sus funciones para agilizar el trabajo o considerar seriamente las opiniones de su personal, dándole así, oportunidad de desarrollar íntegramente sus habilidades.

En un artículo emitido por el IPADE (1996), menciona que los empresarios deben cambiar de mentalidad y actitudes, para impulsar una nueva cultura laboral fundamentada en el diálogo, la colaboración, la unidad de esfuerzos entre trabajadores, sindicatos y empresarios, de manera que se propicien condiciones adecuadas para mejorar los niveles de productividad y de desarrollo integral del ser humano y su familia; así como de la comunidad que le rodea a la organización como requisito indispensable para mantenerse en un mercado de globalización dentro de un entorno socioeconómico cada vez complicado, cambiante y competitivo.

La reeducación desempeña un importante papel en este aspecto. Es la herramienta que hace posible el cambio de mentalidad y actitudes de los sectores productivos, que se va a manifestar directamente en la mejora de los factores que afectan la producción y el bienestar del ser humano en el ambiente laboral como: las condiciones de higiene y seguridad, la remuneración de los trabajadores, su nivel de participación en los procesos productivos y administrativos, el estilo de liderazgo, etcétera: En suma, un ambiente de relaciones laborales eficientes y productivas, finalmente, es lo que se requiere para responder adecuadamente a los retos de una economía globalizada y en crisis como la que estamos viviendo actualmente en nuestro país y en el mundo.

Por otro lado, el IPADE (op. cit.) menciona que si no se ha trabajado en la nueva cultura laboral de nada sirve realizar costosas inversiones en maquinaria, instalaciones o tecnología porque los recursos humanos carecen de las actitudes o de la mentalidad requerida para aprovechar eficientemente estas inversiones. Inversiones que pueden tener efectos contraproducentes en la moral de los trabajadores porque es posible que despierten o incrementen su resentimiento hacia la empresa sobre todo cuando las condiciones laborales no son satisfactorias.

Por lo anterior, el psicólogo del área laboral y todo aquel profesionista dedicado a trabajar con recursos humanos debe encaminar sus esfuerzos para que las organizaciones recuperen el sentido social y ético que les dieron origen, de manera que ofrezcan al ser humano la oportunidad de satisfacer las necesidades materiales, sociales y hasta emocionales a nivel individual y a nivel grupal, de manera que, quienes trabajan en estas organizaciones, las visualicen como un organismo que les ofrece un camino para conseguir, no sólo un salario para tener techo y comida para ellos y su familia sino que, en ellas, también pueden alcanzar un desarrollo integral como seres humanos, con ello, la oportunidad en el lugar de trabajo, de desarrollar y expresar plenamente sus capacidades.

Así, el empresario no tendrá que desarrollar estrictos controles de asistencia, exigir altos niveles de producción por individuo o grupo, establecer normas disciplinarias o estrictos programas de reducción de gastos, etcétera, porque el mismo trabajador estará conciente de los beneficios o perjuicios que su conducta y actitudes causan al país, a la empresa y a sí mismo; por lo tanto el individuo no sólo tratará de cubrir sus necesidades básicas, sino que además, tendrá motivos para producir en mayor cantidad y calidad cuidando los costos de producción por iniciativa propia.

La consecuencia de todo lo anterior será la rentabilidad tan anhelada por el empresario, desde luego, disminuyendo costos no solo financieros, también de tiempo y emocionales porque el trabajador, empleado o ejecutivo encontrará motivos para permanecer y sentirse parte de la organización.

Una alternativa para que las empresas retomen su esencia original de servicio a la sociedad y al individuo en el sentido que el entorno actual lo exige, es el desarrollo organizacional porque plantea la generación de cambios en la conducta laboral mediante la reeducación para la creación de una nueva cultura fundamentada en los valores humanos ya existentes y que sólo hay que retomar. Éstos a su vez se traducen en objetivos que las empresas deben alcanzar gradualmente, de manera que poco a poco propicien las condiciones para mantenerse en una economía no sólo nacional sino a nivel internacional dentro de un mercado globalizado cada vez más competido donde sobrevive el más poderoso y apto para enfrentar esta lucha.

Al mismo tiempo, el DO es también es una alternativa concreta para que los planes de productividad y calidad propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo económico del país no sólo signifiquen una bandera de campaña política sino una realidad que es posible alcanzar, como ellos lo mencionan "sustentado en el diálogo, la colaboración, la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales, los directivos empresariales y gobierno" (IPADE 1996), porque para alcanzar la nueva cultura es menester reeducar a los sectores empresariales, incluido el gobierno mismo.

Esta situación representa una amplia oportunidad para el psicólogo como experto en conducta laboral de realizar trabajos de trascendencia en la reeducación del personal hacia una cultura de productividad y calidad con resultados cuantificables, a la vez que

reduca al personal para que sean ellos mismos quienes realicen los cambios o ajustes en los sistemas administrativos y productivos que hagan falta en las organizaciones para que se desarrollen y se mantengan a nivel competitivo en ámbito nacional o internacional.

Considero también que no se requiere de fuertes inversiones para hacer de una empresa una organización competitiva y rentable si cuenta con la disponibilidad, compromiso y fidelidad de sus empleados para lograr los estándares requeridos en cantidad y calidad porque siempre se ha reconocido que el mexicano es muy ingenioso, capacidad que puede ser ampliamente aprovechada por las empresas si este ingenio es administrado debidamente.

Esta misma alternativa brinda un sólido argumento para reconsiderar el papel secundario que se les ha asignado a los recursos humanos, salvo en algunas empresas que, podría decirse, son las más sólidas financieramente hablando, destacadas y competitivas; que si bien son afectadas por las crisis económicas, este efecto es hasta cierto punto controlado porque sus recursos humanos además de estar preparados para responder rápidamente a los cambios o los generan de manera que, o se adaptan rápidamente a los nuevos requerimientos del entorno o se anticipan a ellos.

Al mismo tiempo, ofrece una oportunidad para que los empresarios valoren el trabajo realizado por los profesionales que administran recursos humanos. De acuerdo a estudios mercado de sueldos y salarios y a mi propia experiencia, la posición que ocupan, en el organigrama, las áreas de ventas, producción o mercadotecnia o finanzas en el organigrama es a nivel gerencia o dirección en función de la magnitud de la empresa, mientras que recursos humanos ocupa una posición inferior y generalmente subordinada a alguna área administrativa y cuando se encuentra ubicada en el mismo nivel es posible que la remuneración económica que recibe el responsable sea inferior a la que reciben los responsables de las áreas citadas.

De cualquier manera, el profesional de la conducta laboral tiene un amplio campo de trabajo, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito científico, sobre todo porque los mismos científicos de la conducta critican nuestra posición, de acuerdo a sus propias palabras nos preocupamos más es solucionar oportunamente los problemas que a diario enfrentamos sin respaldarnos en una teoría, con ello limitamos nuestras posibilidades de éxito porque la teoría facilita nuestro trabajo y brinda mayores posibilidades de acierto, de la misma manera que no nos preocupamos en documentar científicamente nuestras experiencias por lo que el avance en el estudio científico en el campo de la conducta laboral se ve afectado seriamente.

Retomando el punto anterior, este instrumento de diagnóstico laboral ha sido elaborado bajo un marco teórico, tomando como base la experiencia y conocimiento de los científicos expertos en conducta laboral en combinación con mis observaciones y experiencia laboral, sin embargo es un documento elaborado bajo los lineamientos de una tesina por lo que requiere de su aplicación en el campo de trabajo para comprobar su utilidad y eficacia; en todo caso, realizar los ajustes convenientes y represente una

mayor utilidad a psicólogos y otros profesionistas que pretendan desempeñarse laboralmente en desarrollo organizacional.

ANEXOS

ANEXO No. 1

MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Contrato de Prestación de servicios Profesionales que celebran por una parte el Sr. _____ "consultor" quien da por generales, ser mexicano, mayor de edad, estado civil _____, al corriente en el pago de sus obligaciones fiscales, señalando como domicilio la calle de _____ y por la otra la compañía _____, representada por _____ quien da por generales ser mexicano, mayor de edad, estado civil _____, al corriente en el pago de sus obligaciones fiscales, con domicilio en _____ y a quien en lo sucesivo se le denominará la Empresa respectivamente, manifestando ambas partes que celebran el presente contrato al tenor de las siguiente declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

PRIMERA.- Manifiesta la Empresa que su representada es una Empresa legalmente constituida, de acuerdo a las leyes del país.

SEGUNDA.- Declara la Empresa que requiere los servicios profesionales de consultoría del Sr. _____.

Tercera.- Manifiesta el consultor _____ que está debidamente facultado para el desempeño de la actividad profesional objeto de este contrato.

Con vista en las anteriores declaraciones, ambas partes declaran haber concertado un contrato de servicios profesionales, al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- La Empresa considerando lo declarado anteriormente conviene con el consultor que la prestación de sus servicios, no serán subordinados, para los efectos de lo previsto en la declaración segunda, mismos que en esta cláusula se dan por reproducidos.

SEGUNDA.- "El Consultor" queda obligado a desempeñar las actividades que corresponden a consultoría en desarrollo organizacional en relación a la recopilación de información para el diagnóstico, elaboración del plan de acción, evaluar y aplicar las intervenciones en coordinación con el personal directivo, administrativo y operativo de la empresa y de acuerdo a las platicas previamente sostenidas con los directivos de la empresa.

CUARTA.- "El Consultor" se compromete a realizar las actividades anteriores en un plazo de _____ considerado a partir del _____, de acuerdo al programa de actividades anexo y previamente acordado con "La Empresa".

TERCERA.- Así mismo dichas actividades se realizarán en las instalaciones de la "Empresa", obligándose "El Consultor" a observar las medidas de seguridad que se requieran conforme a los reglamentos y disposiciones establecidos.

CUARTA.- "El consultor se entregará un informe por escrito al concluir cada una de las etapas señaladas en el programa de desarrollo organizacional.

QUINTA.- La consultoría tendrá un costo total de \$ _____ (cantidad con letra), que serán cubiertos mediante un anticipo del 25% al inicio de la misma y el resto en _____ pagos mensuales de \$ _____ (cantidad con letra).

SÉPTIMA.- Cuando "La Empresa" requiera de otros servicios, de los mencionados en el presente contrato, ambas partes decidirán el monto del pago y las condiciones en que dichas actividades se realizarán.

Leído íntegramente el presente contrato por "El Consultor" y el representante de "La empresa", lo ratifican y firman de conformidad el día _____, en _____.

La empresa

El Consultor

Nombre y firma

Nombre y firma

Testigos

Nombre y firma

Nombre y firma

ANEXO No. 2

GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista contiene interrogantes agrupadas por área, ofrece una alternativa para recabar la información que requiere el diagnóstico organizacional, tiene como fundamento tres fuentes: preguntas que expertos en DO emplean para obtener información, mi propia experiencia en diagnóstico y otras interrogantes que son producto del marco teórico expuesto en los capítulos anteriores.

Cada una de estas interrogantes está encaminada a obtener información sobre algún aspecto específico de la organización lo que, por supuesto, no limita su adaptación a los requerimientos de momento, sobre todo considerando que la técnica a emplear es básicamente la entrevista semi-estructurada que permite flexibilidad durante la entrevista, siempre que no se desvíe del objetivo original que es recabar información que sea útil para el diagnóstico.

La duración de cada entrevista es variable, dependiendo del tiempo disponible del empleado, del nivel organizacional que ocupa, de la utilidad de la información que proporciona y de otras condiciones que el entrevistador debe evaluar y tomar en consideración al realizar la entrevista. Los expertos estiman una duración aproximada de dos horas para cada entrevista.

El sistema de diagnóstico que se propone, se divide en dos secciones. La primera contempla el diagnóstico de la estructura organizacional que comprende la misión de la organización, su estructura y las características de la misma, los objetivos, el organigrama, la división de funciones; así como las habilidades y conocimientos que el personal requiere para desarrollarlas, la relación de la organización con su entorno; el conflicto y su manejo con relación a la estructura organizacional; así como un ejercicio para identificar los valores que predominan en la organización, debido a que estos muchas veces no son explícitos.

La segunda sección comprende el diagnóstico de la cultura organizacional y procesos organizacionales, la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo y motivación, factores que desempeñan un importante papel, si no es que vital en el desempeño eficiente de una empresa.

Dado que se propone el desarrollo de entrevistas individuales que por su naturaleza requieren de largo tiempo y representan un alto costo, esta guía ha sido estructurada pensando en una empresa pequeña o mediana, aunque también se proponen entrevistas grupales a personal operativo debido a que se puede obtener información valiosa, sobre todo si se aplica un cuidadoso rapport, es personal que se comunica en forma clara y directa en grupo sobre todo cuando sienten confianza en quien dirige la sesión.

La estructura de la guía de entrevista comprende todos los temas contenidos en el marco teórico, sin embargo, en función de la problemática presentada por la empresa a diagnosticar se pueden agregar o eliminar temas, también está estructurada para habilitar al personal de la empresa para que se auto-

diagnostique en aspectos operativos, metodológicos, técnicos y administrativos; una vez que se han identificado y superado los síntomas de malestar organizacional en estructura y procesos organizacionales. La sección "opinión del líder" y "proceso de cambio" son aplicables solo al personal directivo de nivel medio y alto.

GUÍA DE ENTREVISTA

Iniciar la entrevista solicitando información general como nombre del entrevistado, puesto que ocupa grado máximo de escolaridad, nombre del jefe inmediato, departamento al que pertenece, etc.

Misión

1. ¿Usted conoce la misión de la empresa?
2. ¿Se está cumpliendo? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es el producto o servicio que ofrecen a los clientes y que utilidad tiene?
4. ¿Cómo se imagina esta empresa dentro de 5 ó 10 años?
5. ¿Participó el personal en el establecimiento de la misión?

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Existencia

1. ¿Existen metas y objetivos generales y específicos para la empresa y para cada área?
2. ¿Están definidos a corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Son claros los objetivos para usted de su puesto, departamento y de la empresa?
4. ¿Es congruente la misión con los objetivos de la empresa?
5. ¿Existe congruencia entre los objetivos y los programas de trabajo?

Proceso para su determinación

1. Describa el proceso que se sigue para establecer los objetivos de la empresa, de su departamento y de su puesto.
2. ¿Tiene el personal la disposición, conocimiento y habilidades para participar en el establecimiento de objetivos y metas?
3. ¿El personal tiene la información necesaria para participar en el establecimiento de objetivos y metas?
4. ¿Las metas y objetivos son aceptados de buena manera por el personal?
5. ¿Participa todo el personal en el establecimiento de metas y objetivos?

Comunicación de los objetivos

1. ¿Existe algún sistema para dar a conocer los objetivos? descríballo
2. ¿Los empleados saben cómo se relaciona su trabajo con los objetivos y las metas de su departamento y de la organización?
3. ¿Se aclaran las dudas que surgen con relación a las metas y objetivos?

Evaluación de los objetivos

1. ¿Existe algún sistema de evaluación de objetivos y metas? Descríballo.
 2. ¿Se pueden medir fácilmente los objetivos?
 3. ¿Se están cumpliendo en el tiempo y en la forma deseada?
 4. De no ser así ¿qué se interpone para lograrlos?
 5. ¿Existe algún sistema para adecuar los objetivos a las demandas y/o necesidades internas y externas a la organización?
 6. ¿Son alcanzables y representan un reto para el personal?
 7. ¿Existe una relación entre sus actividades y los objetivos de la empresa?
-

IDENTIFICACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

Debido a que los valores organizacionales no siempre son explícitos y una parte de ellos se encuentran implícitos en el comportamiento de los empleados, sin que necesariamente estén conscientes de ellos, la entrevista no es recomendable, por lo que para su identificación existen diversos ejercicios que pueden emplearse, entre ellos se sugiere el siguiente (adaptado de Rodríguez, 1992, pág. 50-51):

OBJETIVO

Identificar los valores que predominan actualmente en la organización, evaluar la conveniencia de continuar con ellos, e identificar los valores que se desea desarrollar en el personal, de acuerdo con los objetivos y metas a alcanzar mediante el proceso de DO.

RECURSOS MATERIALES

- a) Un salón amplio con capacidad para 50 personas aproximadamente.
- b) Rotafolio y hojas para rotafolio
- c) Plumones
- d) Mesas y sillas móviles

PARTICIPANTES

El consultor, directivos de la empresa y personal en general (pueden ser divididos por departamentos, posteriormente hacer una conclusión general de resultados.

PROCEDIMIENTO

1. FORMACIÓN DEL GRUPO Y CONDUCCIÓN DE LA SESIÓN.

- a) Formar grupos de 50 empleados o menos (el número de integrantes por grupo puede variar en función del número de empleados que tiene la empresa y de la decisión del coordinador del grupo), pueden participar todos los integrantes de la organización o solo una muestra de ellos, dependiendo del número de personal que labora en la empresa.
- b) Notificar al personal fecha y hora de la sesión con previa anticipación y explicarles el objetivo de la misma a fin de asegurar su participación.
- c) El consultor o coordinador debe presentarse antes de la hora de inicio a fin de verificar que las condiciones del lugar sean las adecuadas para la sesión.
- d) Una vez reunido el grupo, explicar el objetivo de la reunión, así como el significado de valor, antivalor y las ventajas de regir el comportamiento organizacional con base en valores.
- e) Explicar las diez categorías de valores citadas por Rodríguez (1992) o Siliceo (1997) (anexo 3 y 4) aclarando que esta relación de categorías no es limitativa y que es posible considerar otros valores como los mismos autores lo mencionan.
- f) El consultor solicita a los participantes contestar por escrito las siguientes alternativas con la primera idea que tengan en su mente, explicando el por qué.

Mi empresa es más:

- ¿Cómo la primavera o como el otoño?
- ¿Cómo un sí o como un no?
- ¿Cómo un tren o como un avión?
- ¿Cómo en Nueva York o en Acapulco?
- ¿Cómo un almacén o como una fábrica?
- ¿Cómo una puerta o como una ventana?
- ¿Cómo el presente o como el futuro?
- ¿Cómo una llave o como un taladro?
- ¿Cómo un reloj o como un libro?
- ¿Cómo la Estatua de la Libertad o como las pirámides de Egipto?
- ¿Cómo una cascada o como un lago?
- ¿Cómo un toro o como una liebre?

2. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE VALORES

- g) Concluido el punto anterior, individualmente se identifica el valor implícito en cada respuesta, se puede usar como guía los valores citados en los anexos 3 y 4.
-

-
- h) Se forman subgrupos para tomar acuerdos sobre los valores implícitos en cada una de las respuestas dadas en cada una de las opciones.
 - i) Se reúne a todo el grupo se exponen los valores identificados, se analizan y discuten para tomar acuerdos sobre los valores que caracterizan a la organización.
 - j) ¿Estos valores son los que deseamos fomentar en el personal, a la vez que van a caracterizar a la empresa? De no ser así, procede a definir los valores deseados para la empresa, de acuerdo con la misión y los objetivos organizacionales.
 - k) Se elabora un plan de trabajo para fomentar los valores deseados en el personal.
-

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigramas

-
1. ¿Existe un organigrama de la empresa?
 2. Si existe ¿Usted conoce lo conoce?
 3. ¿Considera usted que el organigrama responde a las necesidades de la empresa?
 4. ¿Se conoce claramente el nombre de cada puesto de trabajo?
 5. ¿Están definidas claramente las líneas autoridad?
 6. ¿Las líneas de autoridad son conocidas y respetadas por los empleados, los jefes o gerentes?
-

Complejidad organizacional

-
1. ¿Considera que el número de puestos y el número de personal corresponde a las necesidades de la empresa?
 2. En cuanto a la división departamental ¿es la requerida para responder a las necesidades tanto externas como internas a la empresa?
 3. ¿Cada departamento o puesto de trabajo se encuentra ubicado al área que le corresponde?
 4. ¿Considera que la información llega rápida o lentamente a los niveles superiores de la empresa? ¿Por qué?
 5. ¿La ubicación física y espacio entre los lugares de trabajo es adecuado para que exista productividad y coordinación entre el personal?
 6. ¿La distribución de maquinaria y equipo responde a las necesidades de los procesos que sigue la empresa?
 7. ¿Es posible su adaptación considerando los costos en tiempo, recursos económicos y humanos?
-

Formalización

1. ¿Existen manuales de normas, políticas y procedimientos que guíen la operación de la empresa? ¿Cuáles?
2. Si existen ¿son aplicados por usted? ¿Por qué?
3. ¿Las normas, políticas y procedimientos se aplican estrictamente o tienen cierto grado de flexibilidad?
4. ¿Existe algún sistema para el desarrollo de nuevas ideas?
5. ¿Participa en la solución de problemas y toma decisiones o sólo desarrolla las acciones decididas por los jefes?
6. ¿El tipo de trabajo que usted desarrolla, le permite hacer sugerencias para mejorarlo?
10. ¿Qué sugiere usted para mejorar el funcionamiento de la organización?

Centralización

1. ¿Quién toma normalmente las decisiones?
2. ¿Usted Participa en las decisiones que afectan su trabajo?
3. ¿Se siente capacitado para tomar decisiones?
4. ¿Usted y sus compañeros están interesados en participar en la toma de decisiones que afectan su área de trabajo?
5. ¿Necesita consultar las decisiones con los jefes?
6. ¿Los niveles superiores están capacitados para tomar decisiones? ¿Por qué?
7. ¿Qué opina usted del proceso de toma de decisiones?

Definición de funciones

1. ¿Están claramente definidas, por escrito, las responsabilidades y actividades de su puesto?
 2. ¿Corresponden a su puesto las responsabilidades y actividades que usted desempeña?
 3. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad que se le ha concedido?
 4. ¿Las actividades de los puestos de trabajo en su departamento son congruentes con los objetivos que se pretende alcanzar?
 5. ¿Considera que el número de personal en su departamento es adecuado para el buen funcionamiento de la empresa?
 6. ¿Existe un justo equilibrio en la distribución de actividades entre el personal?
 7. ¿Qué ajustes realizaría usted en la distribución de funciones de su departamento para que funcione de manera eficiente?
-

Diferenciación de funciones

1. ¿Existe una clara diferencia entre las funciones de un puesto y otro?
2. ¿Las responsabilidades y actividades se modifican de acuerdo a las necesidades que se van presentando?
3. ¿La distribución de actividades entre los puestos de trabajo es la que se requiere para que el personal se desempeñe adecuadamente?
4. ¿Se han presentado conflictos por duplicidad, traslape o asignación de funciones en las actividades del personal?
5. ¿Están claramente definidas las actividades entre los departamentos?

Capacitación

1. ¿Considera que tiene usted un buen desempeño en la realización de las actividades que le han asignado? ¿Por qué?
2. ¿En qué áreas considera que requiere entrenamiento para mejorar su desempeño?
3. ¿Qué recursos necesita para mejorar su desempeño laboral?
4. ¿Está definido el perfil de los puestos de trabajo de su departamento?
5. ¿La empresa le da facilidades para que asista a los cursos de capacitación que se requieren para mejore su eficiencia laboral?
6. ¿Usted está dispuesto a asistir a programas de capacitación fuera de su horario laboral?
7. ¿Se cuenta con presupuesto para capacitación y adiestramiento?

Entorno

1. ¿Qué tipo de presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para la empresa considerando clientes, proveedores, competidores, reglamentaciones gubernamentales, etcétera?
 2. ¿Contamos con los recursos necesarios para identificar oportunamente las demandas internas y externas a la organización?
 3. ¿Qué acontecimientos externos a la empresa la están impactando?
 4. ¿Cuáles son las demandas actuales y futuras de la empresa para mantenerse en el mercado?
 5. ¿Contamos con los mecanismos adecuados para responder a las demandas del medio externo a la empresa?
 6. ¿Qué opinan los proveedores y clientes de nuestros productos y servicios?
 7. ¿Atendemos las sugerencias de nuestros clientes y proveedores?
-

MANEJO DE CONFLICTOS

Concepto del conflicto

1. ¿Se reconocen los sentimientos y emociones como parte del conflicto y son consideradas para su solución? O ¿se dice que en el trabajo no se deben involucrar los sentimientos y, por lo tanto, se ignoran?
2. ¿Existen confrontaciones abiertas entre el personal involucrado en los conflictos?
3. ¿Las confrontaciones tienen como objetivo solucionar el conflicto sin dañar las partes involucradas?
4. ¿Los desacuerdos se manejan abiertamente y se considera como algo normal?
5. ¿Con qué frecuencia se presentan los conflictos y cuáles son las áreas involucradas?

Causas del conflicto

1. ¿Cuáles son las causas comunes de conflicto?
2. ¿Quiénes (departamentos y empleados) se encuentran involucrados en conflictos con mayor frecuencia?
3. Desde su punto de vista ¿cuáles son las condiciones que actualmente generan inconformidad entre el personal?
4. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes entre el personal? ¿Con qué frecuencia se presentan?

Etapas de los conflictos

1. ¿Las inconformidades y las quejas son atendidas oportunamente?
2. ¿Existen conflictos abiertos entre el personal o entre departamentos?
3. ¿Existen conflictos en los que ya se han involucrado los sentimientos y la personalidad de los empleados?
4. El personal que interviene en el conflicto ¿de alguna manera bloquea el buen desempeño del trabajo?
5. De no solucionar estos conflictos ¿qué otros conflictos pueden provocar los ya existentes?

Tipo de conflictos

1. ¿Los conflictos son más frecuentes entre empleados o entre los grupos?
 2. ¿Entre el personal y su jefe inmediato?
 3. O ¿Entre el personal del mismo nivel?
 4. ¿Cuáles son las causas más frecuentes de conflictos?
 5. De las causas mencionadas ¿de que manera las ordenaría de la más frecuente a la menos frecuente?
 6. ¿De qué manera se puede solucionar?
-

Manejo de conflictos

1. ¿La empresa cuenta con un sistema para solucionar los conflictos? Descríbalos por favor.
2. ¿Qué hace usted cuándo tiene alguna inconformidad, queja, problema o conflicto relacionado con su trabajo?
3. ¿Qué hacen los representantes de la empresa cuando usted expresa alguna inconformidad, queja, problema o conflicto?
4. ¿Cómo soluciona los conflictos que surgen con sus compañeros de trabajo?
5. ¿Cómo soluciona los conflictos que surgen con otros departamentos diferentes al suyo?
6. ¿Qué hace usted cuando tiene problemas o conflictos con su jefe inmediato?
7. ¿Qué hacen los gerentes cuando tienen conflictos con el personal?

Cultura organizacional

1. ¿Conoce la historia de la empresa? Descríbala por favor
2. ¿Conoce usted algunas anécdotas que han ocurrido en la empresa y que el personal conoce? ¿Cuáles?
3. ¿Qué opina de esta empresa?
4. ¿Cómo era el personal en el pasado?
5. ¿Cómo es el personal actualmente?
6. ¿Cuál es la diferencia entre el pasado y el presente con respecto a la forma de ser del personal?
7. ¿Cómo era la empresa en el pasado?
8. ¿Cómo es la empresa actualmente?
9. ¿Cuáles son las tradiciones o costumbres que tiene la empresa?
10. ¿Existen programas de inducción?
11. ¿Cuál es el contenido del programa de inducción?
12. ¿Sabe usted cuál es la impresión que causa la empresa en el personal de nuevo ingreso?
13. ¿Qué opinan sus familiares de la empresa?

COMUNICACIÓN

Proceso general de comunicación

1. ¿Existen obstáculos para que exista buena comunicación en la empresa?
 2. ¿En las reuniones ¿quién inicia la comunicación?, ¿Quién habla con quien, durante cuanto tiempo y a cerca de qué?
-

-
3. ¿Se filtra información? ¿Por qué y en qué forma?
 4. ¿Qué opina usted de la comunicación entre su departamento con otros departamentos?
 5. ¿Está usted informado de lo que ocurre en la empresa?
 6. ¿En general que opina de la comunicación en la empresa?
-

Comunicación horizontal

1. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?
 2. ¿Hay reuniones de intercambio de opinión e información entre las áreas?
 3. ¿Estas reuniones son eficaces y productivas?
 4. ¿Sus compañeros de trabajo le brindan apoyo cuando lo necesita para la realización de su trabajo?
 5. ¿Se solucionan los problemas entre los mismos compañeros de trabajo o es necesario recurrir al jefe inmediato?
 6. ¿Cómo podemos mejorar la comunicación entre el personal del mismo nivel?
-

Comunicación descendente

1. ¿Es clara y completa la información que recibe para el desempeño de su trabajo?
 2. ¿Existen sistemas confiables de información en la empresa?
 3. ¿Cuándo requiere información para desempeñar su trabajo la solicita con confianza?
 4. ¿Su jefe expresa claramente lo que desea?
 5. ¿El personal recibe información oportuna de lo que ocurre en la empresa?
 6. ¿Los jefes escuchan atentamente al personal?
 7. ¿Existen problemas de comunicación entre usted y su jefe inmediato?
-

Comunicación ascendente

1. ¿Cuál es la reacción de los jefes cuando el trabajo no sale bien?
 2. ¿Si el trabajo sale mal ¿los jefes reciben información real o disfrazada?
 3. ¿Existe la tendencia a buscar culpables de los errores o a solucionarlos?
 4. ¿Considera que los jefes sólo se les proporciona la información más conveniente para evitar problemas?
 5. ¿Las decisiones de alto nivel se toman con base en información verídica? ¿Por qué?
-

TOMA DE DECISIONES

Procedimiento general para la toma de decisiones

1. ¿Existe algún procedimiento para tomar decisiones? Describalo por favor
 2. Si este proceso existe ¿es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades actuales de la empresa?
 3. ¿Cuenta con información veraz o existen los recursos para obtenerla y tomar decisiones eficientes?
 4. ¿Las decisiones se toman oportunamente con base en información objetiva?
 5. ¿Las decisiones son desarrolladas y tienen seguimiento hasta su fin?
-

Interés en participar

1. ¿Está usted interesado en tomar las decisiones que afectan su trabajo? ¿Por qué?
 2. ¿Toma usted decisiones en ausencia de su jefe?
 3. ¿Cómo considera e iniciativa del personal hacia su trabajo?
-

Capacidad para tomar decisiones

1. ¿Esta usted autorizado para tomar decisiones?
 2. ¿Requiere usted capacitación para tomar decisiones?
 3. ¿Los directivos están capacitados para tomar decisiones? ¿Por qué?
 4. Antes de tomar una decisión ¿se realiza un análisis profundo de la situación y se identifican los riesgos que conllevan?
-

Nivel de participación

1. Si las decisiones las toman usted ¿necesitan consultarlas con los jefes?
 2. ¿Está usted satisfecho con su participación en la toma de decisiones?
 3. Normalmente ¿quién toma las decisiones y en qué nivel se toman?
-

Solución de problemas

1. ¿En general qué problemas observa usted en la empresa?
 2. ¿Cuáles son los más apremiantes?
 3. ¿Cuál es la causa principal de esos problemas?
 4. ¿Cuáles son las áreas involucradas?
 5. ¿El proceso de solución de problemas es adecuado para esta empresa?
 6. ¿Se solucionan los problemas de raíz?
 7. ¿Qué sugiere usted para mejorar el sistema de solución de problemas?
-

LIDERAZGO

Opinión del personal

1. ¿Qué tipo de ambiente que predomina en la empresa? Abierto, cerrado, democrático, autoritario, represivo, de desarrollo, etc.
2. ¿Podría mencionar algunos ejemplos?
3. ¿Cuál es el ambiente que predomina en su sección?
4. ¿Existen problemas entre los jefes y su personal? ¿De qué tipo?
5. ¿Qué opina usted a cerca de los premios y castigos?
6. ¿Qué opina usted de la autoridad y el poder?
7. ¿Cuáles son las actitudes y opiniones del personal hacia los supervisores y los gerentes?
8. ¿Cómo describiría a su jefe inmediato?
9. ¿Quién tiene mayor influencia en la organización? ¿Por qué?

Opinión del líder

1. ¿Cómo califica su relación con el personal de su área? ¿a que se debe?
2. ¿Realiza reuniones con su personal? ¿Con qué objetivo?
3. ¿Con qué periodicidad?
4. ¿Delega usted autoridad en su personal?
5. ¿Qué opina del proceso de tomar decisiones?
6. ¿Cómo describiría a su grupo de trabajo?
7. ¿Los empleados son más leales a usted, al jefe de usted, al director general, a sus compañeros o la empresa?
8. ¿Tiene usted confianza en su personal? ¿A qué lo atribuye?
9. ¿Cómo se describiría usted mismo como líder? ¿Por qué?

MOTIVACIÓN

Motivación

1. ¿Considera que existe un ambiente adecuado para desempeñar su trabajo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las razones por las que le gusta trabajar en la empresa?
3. ¿Qué es lo que no le gusta de la empresa?
4. ¿Cómo podemos mejorar la motivación y el interés del personal para lograr los objetivos?
5. ¿Existen personas interesadas en generar un cambio? ¿De qué tipo?

-
6. ¿Quién tiene la responsabilidad alcanzar los objetivos establecidos para su departamento?
 7. ¿Tiene planes de permanecer en la empresa por largo tiempo?
 8. ¿Su jefe conoce sus necesidades laborales y personales, y trata de satisfacerlas?
 9. Desde su punto de vista ¿Cuál es la principal causa del ausentismo?
-

Reconocimiento al trabajo

1. ¿Cuándo realiza un buen trabajo recibe algún tipo de reconocimiento?
 2. ¿Su jefe tiene confianza en su habilidad para trabajar?
 3. ¿Existe un programa de incentivos para reconocer el buen desempeño?
 4. Si la empresa ofrece incentivos ¿Usted se siente interesado en ganarlos?
 5. ¿Qué opina usted del sistema de reconocimiento al desempeño que tiene la empresa?
-

Desarrollo personal

1. ¿Tiene oportunidad de realizar un plan de carrera en la empresa?
 2. ¿Existe congruencia entre sus necesidades y las de la empresa?
 3. ¿Considera que usted oportunidad de desarrollo personal? ¿Porqué?
-

Evaluación de desempeño laboral

1. ¿Existe un programa de evaluación de desempeño laboral?
 2. Si existe ¿considera que es eficiente?
 3. ¿Qué opina usted de la forma de evaluar el desempeño del personal?
 4. ¿Cómo sabe usted que desempeña un buen trabajo?
 5. ¿Existen áreas que tienen mejor desempeño que otras? ¿Por qué?
 6. ¿Recibe apoyo y orientación de parte de su jefe para mejorar su desempeño?
 7. ¿Está seguro de obtener una buena evaluación de desempeño?
 8. ¿Qué necesita usted para ser más eficiente?
-

Factores higiénicos

1. ¿Qué se puede hacer para mejorar su lugar de trabajo?
 2. ¿Cómo describiría la relación entre su jefe y compañeros de trabajo?
 3. ¿Está seguro su trabajo en esta empresa?
 4. ¿Tiene confianza en las políticas de la empresa?
-

-
5. ¿El salario que recibe corresponde al trabajo que desempeña?
 6. Con relación a sus compañeros ¿considera que su salario es justo?
 7. ¿Existe un justo tabulador de salarios? ¿Por qué?
 8. ¿Usted recibe un salario justo en comparación con otras empresas?
-

Trabajo en equipo

1. ¿Existe apoyo entre usted y sus compañeros para desempeñar el trabajo?
 2. ¿Le gusta a usted trabajar con sus compañeros actuales?
 3. ¿Existe cooperación entre las áreas?
 4. ¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de su equipo de trabajo?
 5. ¿Es eficiente su equipo o grupo de trabajo? ¿Por qué?
 6. ¿Existen problemas entre las áreas para trabajar como equipo? ¿Cuáles?
 7. ¿considera que usted y sus compañeros forman un equipo de trabajo?
 8. ¿Qué haría usted para mejorar el trabajo en equipo?
-

PROCESO DE CAMBIO

Disponibilidad para el cambio

1. ¿Quiénes tomaron la decisión de realizar cambios en la empresa?
 2. ¿Están claras las metas del cambio?
 3. ¿Cuáles son las áreas mejor dispuestas y receptivas al cambio?
 4. ¿Es conveniente provocar el desequilibrio momentáneo inherente al proceso de cambio?
 5. ¿Cuáles son los recursos necesarios para el cambio, existe manera de obtenerlos?
-

Resistencia la cambio

1. ¿Existen aspectos que contraindiquen el cambio? ¿Cuáles?
 2. ¿Existen opiniones opuestas o conflictivas sobre la necesidad de cambio?
 3. ¿Por parte de quién, en qué y por qué?
 4. ¿Hay personas o grupos que puedan perjudicar el esfuerzo de cambio y su estabilización? ¿En quién, dónde, porqué, cuál y de que tipo?
 5. ¿Cómo podemos disminuir o eliminar la resistencia al cambio?
 6. ¿Quienes se benefician bajo la situación actual y qué beneficios obtienen?
 7. ¿Está usted dispuesto a participar en el cambio?
 8. ¿Qué razones tiene usted para apoyar o no el cambio?
-

Personal involucrado

1. ¿Está involucrado el personal clave de la empresa en el cambio?
2. ¿Están comprometidos los líderes formales e informales?
3. ¿Usted y el resto del personal está convencido del cambio que se pretende lograr?

Conciencia del cambio

1. ¿El personal conoce las ventajas y desventajas del cambio?
 2. ¿Todo el personal conoce las razones del cambio?
 3. ¿El personal desea el cambio y está preparado para iniciarlo?
 4. ¿Existen dudas sobre el cambio?
 5. ¿Qué opina usted de esta intervención?
 6. ¿Por dónde deberíamos empezar?
 7. ¿Usted mismo esta de acuerdo con los cambios que se pretende realizar?
-

Nota: Si se desea hacer una evaluación específica sobre liderazgo y otros temas de interés en el comportamiento organizacional se recomienda consultar a Lussier, (2002).

ANEXO No. 3

VALORES ORGANIZACIONALES CITADOS POR RODRÍGUEZ (1992):

Moralidad. Realizar plenamente valores ético-religiosos.

Habilidad y competencia. Llegar a ser una autoridad en determinados campos de la ciencia, del arte o de la administración.

Prestigio. Llegar a ser muy conocido y reconocido. Obtener premios de renombre y ocupar columnas de los periódicos.

Independencia. Disponer de amplísima libertad de pensamiento y acción; ser mi propio jefe.

Seguridad. Tener una posición perfectamente estable en lo laboral y en lo económico.

Poder y liderazgo. Llegar a ser un dirigente importante, con gran influencia para mandar a otros, organizarlos y controlarlos.

Afecto. Disfrutar la amistad y el cariño de gran número de parientes y amigos.

Autorrealización. Desarrollarse al máximo como ser humano. Optimizar mis capacidades creativas y productivas.

Placer. Ser feliz disfrutando de las cosas buenas de la vida: confort, diversiones, comidas, bebidas, ropa fina, paseos, tertulias, fiestas.....

Riqueza. Ganar mucho dinero, llegar a ser un magnate.

Servicio. Poder ayudar a un gran número de mis semejantes a resolver sus problemas.

Este mismo autor plantea una lista de valores, entre ellos se encuentran: la confianza, la paz, la limpieza, la libertad, la democracia, el perdón la asertividad, la lealtad, la justicia, la creatividad, la educación, el orden, la sinceridad, la iniciativa, la tenacidad, el amor, el respeto, la honradez, el lujo, etc., aclara que esta lista podría ser interminable.

ANEXO NO. 4

VALORES ORGANIZACIONALES CITADOS POR SILECEO (1997)

Religiosos. Amor a dios, amor al hombre, compasión, sacrificio, perdón, oración, misticismo.

Etico-morales. El bien, la igualdad, el respeto, la honestidad, la libertad, el compromiso, la lealtad y la fidelidad.

Jurídicos. La justicia, la seguridad jurídica, la equidad y el bien común.

Socio-políticos. La libertad, la paz, la solidaridad, la subsidiariedad, el consenso, la democracia y el bien común.

Familiares. La integración. El amor filial, fraternal, conyugal, y el apoyo mutuo.

Educativos. El conocimiento, la liberación, la autoconciencia, la formación, e información, el crecimiento y desarrollo humano y la comunicación.

Estéticos. La belleza, la armonía, la comunicación, y la libre expresión.

Científicos. La verdad, la investigación, la experimentación, el avance y desarrollo.

Históricos. La objetividad, la certeza, la interpretación, el registro y la investigación.

Organizacionales. La productividad, la calidad, la capacitación, el servicio, la rentabilidad, la responsabilidad social, la seguridad en el empleo y la seguridad industrial e higiene.

ANEXO No. 5

Nombre de la empresa

ACTIVIDADES GENERALES POR REALIZAR EN LA EMPRESA.

Coordinador del programa		fecha		
Objetivos por alcanzar	Actividades a realizar para alcanzar cada uno de los objetivos	Area responsable	Responsable del area	Recursos requeridos

ANEXO No. 7

Nombre de la empresa _____

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS POR ÁREA DE TRABAJO

Área _____ Responsable del área _____

Fecha _____

Área			
Objetivos específicos por área	Actividades a realizar por área	Responsable específico	Recursos requeridos

ANEXO No. 9

Nombre de la empresa _____

VERIFICACIÓN MENSUAL DEL PLAN DE TRABAJO POR ÁREA

Área _____ Responsable del área _____

Fecha _____

No. de la actividad	Porcentaje de avance	Causas del incumplimiento	Observaciones o medidas de ajuste

GLOSARIO

- Actitud.** Ciertas regularidades en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar en relación con algún aspecto de su ambiente.
- Antivalor.** Es lo opuesto al valor, es decir: la guerra, la pobreza, el hambre, la corrupción, la deshonestidad, la criminalidad, etc.
- Aprendizaje.** El proceso por el cual se genera un cambio permanente de conducta que ocurre como resultado de la práctica.
- Autoridad.** El poder formal que sustenta una persona dado su cargo en la jerarquía de la organización. El reconocimiento de autoridad es necesario para la efectividad organizacional.
- Capacidad cognoscitiva.** Conocimiento que el individuo tiene acerca de sí mismo y de su medio, implica un proceso consciente de adquisición de conocimientos. La percepción, opinión o segmento de creencia de algún argumento.
- Cauda de conflictos.** Estallamiento de una serie de conflictos a causa de un conflicto que se ha sofocado pero no resuelto.
- Clima organizacional.** Conocido también como clima laboral, es la personalidad de una organización, contribuye a la imagen que proyecta en los empleados y a personal del exterior.
- Consultor, facilitador o agente de cambio.** Una persona o grupo de personas que ingresan a una organización con el propósito de facilitar el proceso de cambio.
- Conducta o comportamiento organizacional.** El estudio de la conducta humana, sus actitudes y desempeño dentro de un ambiente organizacional; visualizando teorías, métodos y principios de disciplinas, como la psicología y la antropología cultural para aprender acerca de las percepciones individuales, valores, capacidades de aprendizaje y las acciones mientras se trabaja en grupo dentro de toda la organización, el análisis de los efectos del ambiente externo y sus recursos humanos, misiones objetivos y estrategias.
- Control.** Alteración de las circunstancias para influir en las opiniones o conductas de otras personas.
- Creencias.** Se conforman por la información que proviene del medio (hechos, personas, etc.) sin importar mucho si tienen o no posibilidades de verificación; se toma como cierta, sin más averiguaciones.
- Delegación de autoridad.** Proceso por el cual la autoridad es distribuida en forma descendente en una organización.
- Departamento organizacional.** Proceso por el cual una organización es dividida estructuralmente, puede ser por función, territorio, etc.

- Empresa.** Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
- Entropía.** Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos.
- Equifinalidad.** Es el hecho de que las metas pueden lograrse de diferentes formas, mediante distintos insumos, procesos o métodos.
- Frustración.** Resultado del bloqueo de una motivación (impulso) que impide el cumplimiento de una meta anhelada.
- Globalización.** La interdependencia del transporte, distribución, comunicación y redes de trabajo económicas a través de límites internacionales.
- Grupo T.** Grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquía y valores con el del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.
- Grupo o equipo de trabajo.** Está integrado por un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño de las que son mutuamente responsables.
- Habilidad.** Rasgo biológico o aprendido que permite a una persona realizar algo mental o físico.
- Hipótesis.** Es una afirmación en forma de conjetura de las relaciones entre dos o más variables, se plantean en forma de oraciones declarativas.
- Inducción.** Es proporcionar la información necesaria para que el personal de nuevo ingreso se integre en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización.
- Meta.** Formulaciones concretas de los logros que la organización se propone alcanzar en determinados periodos.
- Misión.** La misión de la empresa es "su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, da sentido y guía a las actividades de la empresa"
- Necesidad.** Deficiencia, requerimiento o carencia que un individuo u organización experimenta en un punto en particular del tiempo.
- Neguentropía.** Se conoce también como entropía negativa, es la característica de un sistema por medio del cual éste importa más energía o insumos de su medio, mismo al que exporta también y por lo mismo no se agota; una característica común de los sistemas sociales.
- Normas.** Generalmente los estándares acordados para conductas individuales y grupales que se han desarrollado como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo.

- Organización.** Las instituciones que habilitan a la sociedad a perseguir metas que puede que no se logren individualmente.
- Organización mecanicista.** Es una organización cerrada, en un estado estático, su equilibrio depende de las condiciones iniciales, difícilmente se modifica de acuerdo a las necesidades del medio ambiente, es inflexible.
- Organización orgánica.** Es una organización abierta que tiene la capacidad de modificarse de acuerdo a la información que recibe del medio ambiente, es permeable y altamente flexible.
- Personalidad.** Conjunto de características estables y tendencias que determinan las semejanzas y deferencias en las conductas de la gente.
- Poder.** Capacidad de influir en otras personas y en los acontecimientos.
- Proceso organizacional.** Lo referente a la gestión de recursos humanos como el liderazgo, estilos y niveles de comunicación, la resolución de conflictos, etc.
- Productividad.** Índice que resulta de la comparación entre unidades de productos y unidades de insumos.
- Puesto de trabajo.** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.
- Quejas.** Es la expresión de un estado de inconformidad por parte de un trabajador que es causado por otro empleado, por uno o varios supervisores o por insatisfacción en los servicios que recibe de la organización.
- Reeducación.** Ofrecimiento de oportunidades de adquisición de nuevas habilidades a aquellos empleados cuyos puestos han sido reemplazados por cambios tecnológicos.
- Resistencia al cambio.** Deseo de no aceptar un cambio o de aceptarlo solo parcialmente, lo que suele resultar en acciones destinadas a desacreditar, demostrar, demorar o impedir la instrucción de un cambio en el trabajo.
- Salud organizacional.** Consiste en que la organización tenga un fuerte sentido de identidad propia y misión, además de la apropiada capacidad para adaptarse prontamente al cambio para sobrevivir y mantenerse obteniendo la adecuada información y procesándola para lograr al mínimo costo el máximo de beneficios en su misión y producción.
- Sesgo en el comportamiento.** Estrecho punto de vista de quienes privilegian las experiencias personales satisfactorias en demérito del sistema de la organización.
- Síntomas.** Característica que presenta una organización de mal funcionamiento o falta de salud organizacional como: iniciativa solo en los altos niveles, ignorar los problemas o errores, no hacer nada por corregirlos, ocultar conflictos, culparse unos a otros, etc.

Sitio de control (locus control). Deduciones a cerca de si los logros de un empleado son producto de sus esfuerzos (sitio de control interno) o de fuerzas ajenas a él (sitio de control externo).

Teoría Y. Conjunto de supuestos humanísticos y de apoyo sobre las personas.

Valor. Es la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto, y en sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que tienen para la persona dicho objeto.

Visión. Ambiciosa y concreta descripción a largo plazo de lo que la organización y sus miembros pueden y deben hacer; posible y deseable imagen del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias G. F. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Trillas S. A. de C. V.
- Alcaraz, R. R. (1995). *El emprendedor de éxito: guía de planes de negocios*. México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Allan, J. (1998). *Cómo ser mejor..... Motivando al Personal*. México: Panorama Editorial, S.A. de C. V.
- Aguilar, S. A. (1997). *Líderes para el siglo XXI*. México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Arteaga, P. L. (1994). *Modelos de Diagnóstico Organizacional*. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Audirac, C. C., De León, E. V., Domínguez, G. A., López, G. M. y Puerta, N. L.. (1995) *ABC del Desarrollo organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Bennis, W. G. (1973) *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: fondo educativo interamericano, S. A.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Brown, J. A. C. (1977). *Psicología Social en la Industria*. México: Fondo de Cultura Económica
- Butter, R. (1992). *Designing Organizations, A Decition Making Perspective*. London and New York: Routledge
- Canales, J. (2002). *Toma de Decisiones, obtenido el 25 de octubre del 2002 en la pág. [http://www.itnuevolaredo. Edu.mx/unidad5/tomade.htm](http://www.itnuevolaredo.Edu.mx/unidad5/tomade.htm)*
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed). Colombia: MacGraw-Hill Interamericana, S. A. de C. V.
- De Faria Melo, A. F. (2001). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Ed. Limusa S. A. de C. V.
- Dessler, G. (1980). *Human Behavior, improving performance at work*. New Jersey, Englewood cliffs: Prentice-Hall, inc.
- Guías de la pequeña empresa: El Diagnóstico de la empresa* (1995). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

- Dinámica y efectividad organizacional (2001). *Diagnóstico organizacional integral*. material proporcionado en el diplomado "desarrollo humano-organizacional" México: Facultad de administración, UNAM.
- Davis, K. y Newstrom J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ª. ed.). México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Ferrer, P. L. (1996). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional* (3rd. ed.). México: Trillas.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1981). *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo organizacional* (1ª. Ed.). México: Diana.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996) *Desarrollo Organizacional* (5ª Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gibson J. L., Ivancevich M. J. y Donnelly J. H. (1997). *Organizations, Behavior, Structure, processes*. E. U. A.: Times Mirror, Higher education group.
- Gibson J. L., Ivancevich M. J. y Donnelly J. H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (10ª. ed.). Santiago de Chile: McGraw Hill Interamericana de Chile Ltda.
- Guisar, M. R. (1998). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C. V.
- González, C. A (2000). *Desarrollo Organizacional: La Alternativa para el Siglo XXI*. México: Editorial PAC, S.A. DE C. V.
- Haeckel, H. S. (2000). *La Empresa Adaptable*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C. V.
- Hall, H. R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados* (6ª. Ed). México: Prentice Hall Hispanoamericano S.A.
- Kepner, CH C. y Tregoe, B. B. (1983). *El nuevo Directivo Racional: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*. México: Libros MacGraw-Hill de México, S. A de C. V.
- Lawrence, P. R. y Lorsch J. W. (1973). *Desarrollo de Organizaciones: Dianóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A.
- Likert R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao, España: Ediciones Deusto

- Limón, M. P. (2000). *Desarrollo Organizacional como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas*. México: Facultad de Psicología.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: international Learning, editores, S. A. de C. V
- Margulies, N. y P. Raia A. (1974). *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*; México: Diana, S. A.
- MacGregor, D. (1977). *Mando y Motivación*. México: Diana, S. A.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Palomo, V. T. (2000). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC Editorial
- Pérez, G. J. C. (1999). *Valores en la Cultura Empresarial: un modelo para el cambio*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Rodríguez, E. M. (1992). *Los valores, clave de la excelencia*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C. V.
- Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnostico Organizacional* (3ª. Ed). México: Alfaomega, Grupo Editor S.A. DE C. V.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos controversias y aplicaciones*. México: Printice Hall Hispanoamericana S. A.
- Sánchez, L. R. (octubre, 1996). *¿Hacia una nueva cultura laboral en México?* Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana (P) DPN-172, 1-21.
- Shein, H. E. (1972). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Prentice-hall Internacional Englewood Clifs, New Jersey.
- Tyson, S. y Jackson T. (1997). *La Esencia del Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wei, Ch. Ch. (1999). *La Organización Inteligente*. México: Oxford University Press México, S.A. de C. V.
- Wisinski J. (1993). *Resolving Conflicts on the Job*. New York: Amacon, a division of American Management Association.