



872702
28
Universidad Don Vasco, A.C.

--- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA E INFORMÁTICA

PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA, A. VIDRIOMEX
DE URUAPAN S.A. DE C.V.

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ENEDINA VALENCIA ESPINOZA



Uruapan, Michoacán, Julio del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	7
--------------	---

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	10
1.1.1	EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	12
1.1.1.1	TEORÍAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN	14
1.1.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	17
1.2	LA EMPRESA	20
1.2.1	CONCEPTO DE EMPRESA	21
1.2.2	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	22
1.2.3	ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA	24
1.2.4	OBJETIVOS DE UNA EMPRESA	26
1.3	LA ADMINISTRACIÓN Y LAS EMPRESAS	27
1.3.1	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA UNA EMPRESA	27

CAPÍTULO II

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1	LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA	31
2.2	FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	36
2.2.1	DEFINICIÓN	37
2.2.2	OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	38
2.2.3	MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4	ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	41
2.3	LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	43
2.3.1	MODELO DE MOTIVACIÓN	43
2.3.2	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	46
2.3.3	PRIMERAS TEORÍAS MOTIVACIONALES	47
2.3.3.1	TEORÍA MOTIVACIONAL DE ABRAHAM MASLOW	47
2.3.3.2	TEORÍA MOTIVACIONAL DE MCGREGOR	49
2.3.3.3	TEORÍA MOTIVACIONAL DE HEZBERG	51
2.3.4	TEORÍAS MOTIVACIONALES CONTEMPORÁNEAS	54
2.3.4.1	TEORIA MOTIVACIONAL DE ALDERFER (E.R.G.)	54
2.3.4.2	TEORÍA MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND	55
2.3.4.3	TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA	56
2.3.4.4	TEORÍA DE REFORZAMIENTO	57
2.3.4.5	TEORÍA DE LA EQUIDAD	58
2.3.4.6	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	61
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	64
2.4.1	DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	65
2.4.2	AMBIENTE DE TRABAJO	65
2.4.3	LOS VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIONES EN EL TRABAJO	67

CAPÍTULO III
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1	CAMBIO CONDUCTUAL EN EL TRABAJO	70
3.1.1	NATURALEZA DEL CAMBIO	71
3.1.2	EL CAMBIO PLANEADO COMO MEDIO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL	74
3.1.3	RESISTENCIA AL CAMBIO	74
3.1.4	IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL CAMBIO	81
3.2	GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	92
3.2.1	HISTORIA DEL DO	93
3.2.2	DEFINICIÓN DEL DO	100
3.2.3	OBJETIVOS Y SUPUESTOS BÁSICOS DEL DO	102
3.2.4	VALORES DEL DO	106
3.2.5	ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DO	109
3.2.6	CARACTERÍSTICAS DEL DO	112
3.2.7	CONDICIONES QUE GENERAN LA NECESIDAD DE APLICAR DO	115
3.2.8	CONDICIONES PARA QUE LAS ORGANIZACIONES ADOPTEN CON ÉXITO EL DO	118
3.3	PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DO	123
3.3.1	AUTODIAGNÓSTICO	123
3.3.2	RECOPIACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE DATOS	124
3.3.3	PLANEACIÓN	126

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	127
3.3.5	EJECUCIÓN	127
3.3.6	SEGUIMIENTO Y RECICLAJE	128
3.3.7	UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	128
3.3.8	EL PODER Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA	133
3.3.9	PAPEL E IMPORTANCIA DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS DE DO	135
3.3.10	VENTAJAS DEL DO PARA UNA EMPRESA	136
3.4	MODELOS DE CONSULTORÍA, UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DO	138
3.4.1	LA CONSULTORÍA DE PROCESOS (CP)	142
3.4.2	QUE ES UNA CONSULTORÍA DE PROCESOS	142
3.4.3	CUALIDADES DE UN BUEN CONSULTOR	146

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.

4.1	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	150
4.1.1	HIPÓTESIS	150
4.1.2	OBJETIVOS	150
4.1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	151
4.1.4	DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO	151
4.1.4.1	INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	152

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.1.4.2	METODOLOGÍA APLICADA	154
4.1.4.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA	155
4.2	DESARROLLO HISTÓRICO DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.	156
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.	157
4.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.	163
4.5	COMPORTAMIENTO Y AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA	166
4.6	EL PODER EN LA EMPRESA	168
4.7	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	169
4.7.1	ORGANIZACIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	169
4.8	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	175
	CONCLUSIONES	235
	PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA, A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V. POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	237
	BIBLIOGRAFÍA	244
	ANEXOS	246

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Para efectos del desarrollo del presente trabajo de tesis y con objeto de destacar la gran relevancia que constituye para todo país, y en particular para toda sociedad el desarrollo e impulso de economías sanas a través del fomento de empresas capaces de lograr y mantener un desarrollo organizacional sostenido, en un marco económico-empresarial de constantes cambios que afectan o impactan en diferentes magnitudes su existencia y crecimiento; se adopta como tema central de estudio y análisis el DO (Desarrollo Organizacional) por considerarse una de las técnicas modernas de administración básicas para que las empresas logren alcanzar dicho desarrollo.

El Desarrollo Organizacional, es una herramienta administrativa basada en la generación de capacidades y habilidades institucionales necesarias, para enfrentar de manera planeada todos aquellos cambios generados tanto en el ambiente externo como interno de las empresas; lo anterior, con objeto de constituir empresas inteligentes aptas para aprender de vivencias pasadas y enfrentar con mayor éxito situaciones o fenómenos futuros, que podrían afectar positiva o negativamente su desarrollo; logrando así, una mejor adaptación al cambio, lo cual las facultará para competir en mercados tanto nacionales como extranjeros al constituirse como empresas competitivas.

A efecto de comprender y precisar con mayor certeza tal situación, el trabajo de tesis es enmarcado en el estudio de cuatro capítulos fundamentales:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo uno, llamado "Generalidades de la Administración", se tratan temas básicos como son: la Administración, dentro del cual se ve: su concepto, evolución y proceso administrativo más conocido y aplicado; de igual forma, se toca el tema de la Empresa, su concepto, elementos integrantes y objetivos centrales que persigue con su establecimiento y operaciones regulares; dicho capítulo finaliza con el tema de la Administración y las Empresas dentro del cual se hace mención de la importancia de la administración para una empresa.

El capítulo dos titulado "Comportamiento Organizacional", está integrado por cuatro temas centrales, mencionados a continuación: La Administración del Factor Humano y su Importancia; Fundamentos del Comportamiento Organizacional; La Motivación y su Relación con el Desarrollo Organizacional (DO) y, el de Cultura Organizacional y su Relación con el Desarrollo Organizacional.

El capítulo tres "Desarrollo Organizacional", el cual constituye el tema principal de nuestra tesis, se compone de cuatro temas de los cuales se hace un estudio detallado en su mayor parte; tales temas: Cambio Conductual en el Trabajo, Generalidades del Desarrollo Organizacional, Proceso de Implantación del DO y Modelos de Consultoría. Temas que son desglosados en tanto es requerido para efectos del trabajo de tesis.

El capítulo cuatro, corresponde al Caso Práctico llevado a cabo en la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V; dentro del cual se tratan ocho temas de estudio; el primero establece la Metodología de Investigación la cual será aplicada; el

segundo el Desarrollo Histórico de la Empresa en cuestión; el tercero, Cultura Organizacional; el cuarto, la Estructura Organizacional; el quinto, Comportamiento y Ambiente de Trabajo; el sexto, El Poder en la Empresa; el séptimo, Descripción y Análisis del Funcionamiento Actual del Departamento de Personal, y finalmente el octavo contiene el Desarrollo de la Investigación de Campo.

Para culminar el estudio o trabajo de tesis, se presenta una propuesta al departamento de personal de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V para la implantación de un proceso de Desarrollo Organizacional (DO) que le permita elevar su competitividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, dado los constantes e inesperados cambios que se suscitan a nivel macro y microambiente de toda empresa, la administración es una necesidad vital y actividad humana imprescindible para la trascendencia y efectividad de cualquier empresa.

Toda empresa debe ser administrada no importando el tamaño, giro o actividad económica, grado de desarrollo o complejidad de operaciones; pues en mayor o menor grado es determinante para su existencia y crecimiento.

Este capítulo expone aspectos generales sobre la empresa y la administración, con objeto de introducir al lector a la realidad de las empresas y sus necesidades básicas de administración de recursos.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración a través de los años, ha sufrido cambios en la forma en que es concebida, según el periodo e ideología de cada estudioso; no obstante su esencia continúa inalterada.

Etimológicamente. "La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es prestación de un servicio a otro" (CHIAVENATO, 1997: 8).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La Administración es una ciencia compuesta por un conjunto de conocimientos (planeación, organización, dirección, control y coordinación) de validez universal y sistemáticamente organizados".

Lo que se puede interpretar como:

- Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y un proceso bien definido para el logro de los objetivos organizacionales mediante la coordinación eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la misma.
- Es la ciencia que aplica técnicas, principios y experiencia, para la obtención de resultados de máxima eficiencia mediante la coordinación del factor humano, sus actividades y esfuerzo, para el óptimo aprovechamiento de los recursos.
- Es la ciencia de aplicar los conocimientos en cuanto a planeación, organización, coordinación, dirección y control; con arte y técnicas bien definidas para lograr la máxima eficiencia y coordinación del esfuerzo de las personas y demás elementos que integran una empresa. Con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y el éxito empresarial sostenido.

Independientemente de que la administración es vista y definida por diferentes autores como un arte, una ciencia, una técnica, y algunos otros como un proceso; todos coinciden en que es la base para el desarrollo y subsistencia competitiva de toda empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Las primeras manifestaciones de la administración como actividad, se remonta a la época primitiva cuando se hace la primera división del trabajo, donde las mujeres y niños fueron destinados a realizar únicamente actividades de recolección de frutos y al hombre la caza de animales salvajes.

En este periodo y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con gran lentitud, no obstante, las actividades y relaciones humanas se hicieron cada vez más complejas dando origen a la creación y adopción de principios y practicas administrativas que prevalecen en la actualidad (ver cuadro 1.1).

En esta importante actividad humana, se reconocen las aportaciones hechas por tres grandes estudiosos, Henri Fayol, Frederick Wilson Taylor y Elton Mayo. Aportaciones que dan lugar a la Teoría General de la Administración (TGA), la cual estudia la administración en general de cualquier organización social.

De la Teoría General de la Administración toman sus bases las Teorías Administrativas Modernas, las cuales serán analizadas en temas posteriores para dar un panorama general de la evolución que ha sufrido la administración hasta nuestros tiempos; cambios, los cuales han marcado la diferencia en las organizaciones respecto a la forma en que es concebido el hombre, la estructura organizacional, e incluso la manera en que son guiadas o dirigidas las empresas en un mundo altamente cambiante y globalizado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el siguiente cuadro se hace mención de las teorías básicas de la administración.

Cuadro 1.1 Principales Teorías Administrativas y sus Enfoques Primordiales

Énfasis	Teorías administrativas	Principales Enfoques	Año
En las tareas	Administración científica	Realización del trabajo en el nivel operario	1903
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal. Principios generales de la administración.	1916
	Teoría Neoclásica	Funciones del administrador	1954
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalización organizacional	1909
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización Formal e informal Análisis intraorganizacional y Análisis interorganizacional	1947
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal: Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.	1932
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de Administración: Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos Organizacionales e individuales.	1957
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto	1962
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.	1947
	Teoría contingencial	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.	1972
En la tecnología	Teoría contingencial	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).	1972

Fuente:(Ibid :9).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La teoría general de la administración comenzó con lo que denominamos énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica de Taylor. Posteriormente la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas a través de la teoría de las relaciones humanas aumentada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El énfasis en el ambiente surgió con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría contingencial que, posteriormente, llevó al énfasis en la tecnología. Cada una de esas cinco variables (tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología) marcaron un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración (TGA).

1.1.1.1 TEORÍAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN

A través de los años, los estudios y el desarrollo de nuevas teorías en el área administrativa han tenido un gran avance; teorías que han permitido mantener a la vanguardia los conocimientos de los administradores en el área para eficientar el funcionamiento de las organizaciones. A continuación se hace una breve mención de algunas de ellas, por considerarse de importancia para el tema de estudio.

a) Empowerment

Es dar a los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de

sus supervisores; dejando a las personas actuar por iniciativa propia, pero en interés de alcanzar objetivos comunes o institucionales (Teorías Modernas de Administración, 2001).

b) Reingeniería

Michael Hammer y James Champy, la define como "el replanteamiento y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener contundentes mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez".

La reingeniería se enfoca básicamente a los procesos, y busca elevar la productividad y competitividad de las empresas. Lo anterior indica que no es su finalidad el despido de personal para adelgazar estructuras y producir un ahorro, sino que éste es un efecto secundario.

c) Outsourcing

En forma general, Outsourcing es la subcontratación o el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionales como son: suministro de materiales o componentes, servicios generales, tecnología informática, consultoría y capacitación; Actividades no exclusivas de la empresa que tradicionalmente eran realizadas por personal y recursos internos.

La subcontratación tiene como objetivo, centrar la empresa sólo en las actividades y componentes vitales para el logro de sus objetivos; y subcontratar todo lo demás con proveedores (empresas) responsables de su propia administración,

con cierto conocimiento, experiencia y creatividad; lo que genera ventajas para la empresa contratista.

La subcontratación se presenta entre empresas del sector tanto Industrial, Agropecuario, Comercial, como de Servicios instaladas en el interior de un país, o bien, de distintas naciones (Teorías Modernas de Administración, 2001).

d) Benchmarking

Esta nueva técnica administrativa tiene sus inicios en los años 50'S, donde la globalización y la velocidad del cambio produjeron una explosión de infinidad de competidores para las empresas, hecho que las orilló a buscar la competitividad a través de la mejora continua.

Benchmarking, es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas reconocidas como representantes de las mejores prácticas comerciales con el propósito de hacer una comparación que cree posibilidades de lograr el desarrollo organizacional.

Esta técnica no debe ser vista como un acontecimiento aislado ya que deben tomarse varios elementos o factores de la empresa, los cuales influirán en otros elementos por ser la empresa un organismo sistémico; y debe ser visto como un proceso duradero que puede combinarse con otras técnicas modernas administrativas (Teorías Modernas de Administración, 2001).

e) Adelgazamiento de Estructuras

Es una nueva técnica administrativa que consiste en la simplificación o achatamiento de las estructuras organizacionales; las tendencias son establecer estructuras sencillas y erradicar la complejidad obsoleta de los mapas organizacionales, para tener un mayor control y facilitar las relaciones y la circulación de información a través de las líneas de comunicación (Teorías Modernas de Administración, 2001).

f) Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo Organizacional es otra de las técnicas modernas de administración la cual surge en 1957, a razón de aplicar por primera vez técnicas de entrenamiento de laboratorio en la totalidad de una organización.

Se basa principalmente en el estudio de las ciencias del comportamiento, y el trabajo en equipo para el logro de resultados integrales dentro de una organización; DO es definido en términos generales como el cambio planeado que inicia una empresa para lograr la efectividad organizacional. Por ser éste el tema que nos ocupa, será tratado a profundidad en el capítulo III (Teorías Modernas de Administración, 2001).

1.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración como ciencia posee un proceso administrativo el cual a través del tiempo y bajo diversos enfoques, hechos por algunos estudiosos, ha sobrellevado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

variaciones en el número de fases o etapas con relación a las necesidades y nuevas tendencias cognitivas de la época. A continuación analizamos el más tradicional.

Planeación

La planeación es la función básica de la administración, es mirar a futuro; anticipándonos a los cambios, considerando el impacto y desarrollando respuestas adecuadas para disminuir la incertidumbre.

En pocas palabras planear es dar respuesta a preguntas tales como:

- ¿Qué debo hacer? Y ¿Cómo lo debo hacer?. Es el proceso de establecer objetivos, metas, políticas y planes organizacionales por escrito para la empresa en su conjunto y en particular para cada departamento que la integra; así como definir estrategias generales para el logro de esas metas y objetivos.

Organización

Es proveer a toda empresa de lo necesario para su funcionamiento y desarrollo. Consiste en el diseño de una estructura adecuada de organización, agrupando las actividades y funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cadenas de mando, tramo de control y la disposición de una estructura horizontal o vertical en la empresa que delegue funciones y responsabilidades.

Organizar es resolver los siguientes cuestionamientos:

- ¿En qué medidas las tareas están subdivididas en trabajos separados?, es decir ¿cuál es la especialización del trabajo?

- ¿Con qué base serán agrupados los trabajos? es decir, ¿cómo será departamentalizada la empresa?
- ¿A quién reportarán los individuos o grupos de trabajo? o ¿cuál será la cadena de mando?
- ¿A cuantos individuos puede dirigir de manera efectiva y eficiente un gerente?, es decir, definir el tramo de control.
- ¿En quién radica la autoridad en la toma de decisiones?, es decir, la autoridad será de tipo centralizada o descentralizada.

Dirección

Es el proceso de influir sobre las personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales; haciendo funcionar los planes previamente establecidos y en general, logrando el funcionamiento eficaz de la organización. Es guiar al logro efectivo de los planes y objetivos institucionales; es liderar eficazmente.

Coordinación

Es lograr una relación armonizada entre las actividades y esfuerzos de una organización, así como de sus recursos disponibles; para lograr una cohesión e interrelación efectiva que facilite su funcionamiento y éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Control

Consiste en la medición y la corrección del desempeño con objeto de asegurar que se estén cumpliendo con los objetivos y los planes elaborados, como se había previsto en la fase de planeación; y que se esté corrigiendo oportunamente cualquier desvío.

El control se lleva a cabo básicamente en tres pasos:

1. Medir el desempeño real para el establecimiento de normas.
2. Comparar el desempeño real con el estándar.
3. Tomar medidas gerenciales para corregir desviaciones, respecto de normas y planes previamente establecidos.

1.2 LA EMPRESA

El hombre en su necesidad de lograr algunos resultados, los cuales eran imposibles de obtener en su individualidad, advirtió la necesidad de unirse con otros individuos que tenían necesidades u objetivos comunes para crear un grupo más fuerte y capaz de alcanzar fines colectivos con mayor efectividad; asociación que se regía por ciertas reglas y políticas definidas para administrar los recursos con los que contaban, así como sus relaciones. Ésto da inicio a la empresa como un fenómeno social y económico.

1.2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El término empresa en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito (MÜNCH,1999:43). No obstante el término es concebido por varios autores con enfoques diversos sin que ésta pierda su atributo; algunas de las definiciones más importantes se mencionan a continuación.

- Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- José Antonio Fernández Arena. Empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.
- Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.
- "Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles" (HERNÁNDEZ, 1997: 359)

Con base en el análisis de las definiciones anteriores, se puede definir la empresa como:

- Cualquier ente económico-social dedicado a la producción de bienes y/o servicios, con o sin fines de lucro; la cual, a través de una correcta administración de sus recursos, satisface necesidades sociales y cumple con objetivos comunes organizacionales.

1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La siguiente clasificación de empresas se hace tomando como base lo expuesto por los autores Sergio Hernández y Rodríguez, y Lourdes Múch Galindo.

Las empresas se clasifican para su funcionamiento por las siguientes características:

TIPOS DE EMPRESAS

a) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales: Cuadro 1.2

<i>Tamaño</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Ventas netas anuales</i>
<i>Micro</i>	De 1 a 15	Hasta \$900,000
<i>Pequeña</i>	De 16 a 100	Hasta \$9,000,000
<i>Mediana</i>	De 101 a 250	Hasta \$20,000,000
<i>Grande</i>	Mas de 250	Más de \$20,000,000

Fuente:(Ibid: 364).

b) NAFIN 1999; por el número de empleados:

Cuadro 1.3

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	Mas de 500	Mas de 100	Mas de 100

Fuente:(ADMINISTRACIÓN VIII, 2001).

c) Por su Giro:

Industriales: Son empresas dedicadas a la producción de bienes mediante la extracción y/o transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.

Comerciales: Son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución; son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

Servicio: Son aquellas que ofrecen productos intangibles a la comunidad, y que pueden tener fines lucrativos o no lucrativos. Se subclasifican en empresas de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos varios, comunicaciones y servicios privados.

d) Por el origen de su capital:

Públicas: Son todas aquellas empresas, en donde el origen de su capital proviene del Estado y buscan satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre en la sociedad.

Privadas: Toda empresa que integra su capital con inversión privada y su finalidad es eminentemente lucrativo.

Trasnacionales: Son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre, asociándose con inversionistas locales y reinvierten las utilidades en los países de origen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mixtas: Se forman de capital proveniente de dos o todas las formas anteriormente mencionadas.

e) Por sector económico:

Agropecuario: También conocido como sector primario, se integra por las siguientes actividades económicas básicas: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

Industrial: Extractivo y Transformacional.

Servicios: Se divide en diez ramas económicas: Comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales y financieros.

1.2.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA

Son habitualmente cuatro los elementos que integran una empresa, también conocidos como recursos: los humanos, materiales, técnicos y financieros; los cuales constituyen la base para la formación y desarrollo eficiente de las mismas.

Humanos:

Grupo de personas que laboran en una empresa, en las distintas áreas y niveles de la misma; ocupando niveles tales como: institucional o directivo, intermedio (gerencial y asesoría), y nivel operativo (técnicos, obreros, etc.); aportando sus conocimientos y/o fuerza de trabajo a cambio de un pago o remuneración económica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si bien es cierto que, la falta de cualquiera de los recursos con los que cuenta la empresa imposibilita el desarrollo de sus actividades comerciales desde el proceso productivo hasta la colocación del bien o servicio en el mercado; también lo es el hecho de que el recurso humano es el elemento vital para una empresa, es el único recurso, —las personas—, que está dotado de vida, inteligencia y dinamismo para coordinar y activar todos los demás recursos inertes y estáticos con que cuenta una empresa para lograr los objetivos previamente establecidos. Las personas poseen un patrimonio propio y aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. en el puesto o función desempeñada; las personas cumplen papeles diversos (cargos) en la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Así mismo las personas constituyen un recurso diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, potencialidades, etc. que se traducen en ventaja competitiva para una empresa.

Materiales:

Todos los bienes tangibles, fijos o no fijos, con que cuenta una empresa para la efectiva realización de sus actividades comerciales; como son: instalaciones, edificios, planta productiva, almacenes, mercancía, terrenos, herramienta, transporte y equipo o material accesorio.

Financieros:

Se refiere a los recursos económicos y monetarios de una empresa, los cuales son necesarios para su funcionamiento, crecimiento y desarrollo continuo. El recurso

financiero representa el medio de adquisición de los demás recursos requeridos por una empresa para el desarrollo efectivo de sus actividades.

Técnicos:

Los conforman la tecnología desarrollada y aplicada en las empresas; como son los sistemas productivos, sistemas de venta, sistemas administrativos, sistemas informáticos, etc. que facilitan las operaciones de la misma (MENDEZ, 1990:249).

1.2.4 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

En términos generales y tomando como base lo expuesto por algunos autores entre los cuales destaca Mūch, la empresa en la realización de sus actividades diarias persigue tres objetivos:

Objetivo económico:

Consiste en la obtención de utilidades económicas que le permiten a la empresa reinvertir, cubrir obligaciones, etc.; es decir continuar operaciones y desarrollarse.

Objetivo de Servicio:

La empresa produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades y cubrir las perspectivas del consumidor o usuario.

Objetivo Social:

Busca la generación de empleos en la comunidad y el mejoramiento del nivel de vida de sus miembros y de la población en general; además de cubrir las tasas tributarias contribuyendo al gasto público y desarrollo del país.

Los objetivos varían para cada empresa; por lo que no es posible dar un orden prioritario genérico de la forma en que son adoptados y perseguidos por un ente económico-social.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN Y LAS EMPRESAS

Porque es una realidad latente que toda empresa no importando giro, tamaño, origen de capital o, si persigue fines lucrativos o no, requiere de una administración efectiva, sólida y capaz que le permita lograr el máximo aprovechamiento y óptimo manejo e integración de sus recursos, así como el logro de los objetivos para que de ésta forma se dirija segura al éxito empresarial y no a la destrucción y quiebra; éxito el cual estará basado en un desarrollo constante y planeado.

1.3.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA UNA EMPRESA.

Administrar no consiste en saber entender e interpretar un balance o un control, en dar órdenes a diestra y siniestra, en manejar gente de todo tipo o en coordinar las operaciones de una compañía grande o pequeña, privada o pública.

La administración desde el punto de vista práctico, es algo más que todo lo anterior. Administrar consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello requerimos la aplicación efectiva de los cuatro elementos fundamentales del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

La administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, cualquiera que esta sea, para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta; siendo éste el fin principal de la administración. Así pues, la administración desempeña un papel determinante para el éxito o fracaso en el manejo y dirección de los negocios grandes, medianos o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos o de cualquier otra especie; ejemplo de ello, es el hecho de que en México aproximadamente en el 60% de los casos de quiebra o bancarrota de empresas se debió a la falta de capacidad de los gerentes de administrar una organización.

La importancia de la administración para toda empresa radica en ser el único y mejor medio para lograr armonizar los diversos intereses de sus miembros y lograr una correcta planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos con los que cuenta una empresa y así dirigirla al éxito. Es verdad absoluta que toda empresa sin importar tamaño o giro requiere de la aplicación de esta ciencia como principio vital; requiere de bases administrativas las cuales le podrán ser proporcionadas por un especialista en el área, por un Licenciado en Administración.

Con objeto de acentuar la relevancia que representa la administración para cualquier organización, a continuación se describen algunos hechos que reafirman su trascendencia, según establece Agustín Reyes Ponce:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque el grado de necesidad sea mayor cuanto mayor y más complejo sea dicho organismo.
- b) El éxito de un organismo depende de la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con que cuenta una empresa.
- c) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indispensable y obviamente esencial, por su magnitud y complejidad.
- d) Para las empresas pequeñas y medianas, la única posibilidad con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- e) El incremento de la productividad depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- f) Para los países en vías de desarrollo, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, ya que para ser capaces, competitivos y desarrollar la calificación de sus empleados y aplicar las técnicas más efectivas de coordinación de sus elementos, es necesaria una administración eficiente; lo cual es el punto de partida para su desarrollo (REYES, 1992:16).

Sin lugar a duda, es la administración importantísima para la creación, integración, desarrollo y subsistencia de todo organismo social, pues es el único medio para lograr eficientizar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos previamente establecidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para poder comprender la complejidad que caracteriza al factor humano que integra toda organización, es necesario adentrarnos en su naturaleza misma; por ello en este capítulo se analizará en términos generales el factor humano, su importancia para una empresa, el comportamiento organizacional y la motivación como generadora indirecta de conductas específicas en los individuos; denotando la importancia de estos factores para la existencia y buen funcionamiento de toda organización.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA

Imaginar una empresa sin personal es imposible, puesto que una organización sin personal que la integre y conduzca no existiría. En la actualidad las organizaciones exitosas son aquellas que han sido capaces de allegarse de personas con un alto potencial, habilidades, aptitudes, conocimientos y demás características básicas requeridas en los diferentes puestos que la integran. La administración del factor humano (AFH), en esencia, busca personal que posea las capacidades que impulsen el desempeño organizacional y lleven a la empresa a obtener el desarrollo deseado.

La importancia que ha cobrado la administración del factor humano ha ido en aumento en los últimos años; lo que ha permitido que se reconozca su desarrollo como una inversión estratégica no como un costo de recursos humanos, puesto que

las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados es el recurso más distintivo y renovable que posee una empresa, es por eso que actualmente es visto como una ventaja competitiva de incalculable valía y, centro de preocupación para los administradores el desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para lograr y mantenerse como una empresa competitiva en el nuevo siglo.

La administración del factor humano, mejor conocido como administración de recursos humanos (ARH) o administración de personal (AP) es conceptualizada por Idalberto Chiavenato como un área de la administración que se encarga de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el recurso humano de una empresa, la cual, mediante la creación de conceptos y técnicas necesarias, lleva a cabo con efectividad los asuntos relativos al personal.

Las funciones de la AFH las realiza un departamento de Recursos Humanos, no obstante, la AFH es responsabilidad de cada uno de los gerentes y no solo de aquellos que laboran en este departamento, dado que el departamento de recursos humanos funge como conciliador entre los intereses de dos partes, el personal y la empresa, y como apoyo a los jefes de área para el mejor manejo y aprovechamiento del potencial del componente humano.

La AFH posee diferentes objetivos y desempeña funciones específicas dentro de todo ente socio-económico; los cuales serán vistos a continuación dado la gran importancia que reviste el personal para una empresa y su adecuada administración.

Los objetivos de la administración del factor humano, en concordancia a lo expuesto por Werther se pueden clasificar en:

Objetivos sociales

Están representados por todas aquellas actividades o fines últimos que busca una organización para contribuir con la sociedad, basándose en principios éticos y socialmente responsable como lo son el evitar prácticas discriminatorias.

Objetivos corporativos

El departamento de Recursos humanos existe para servir a la organización en el logro de sus metas y objetivos fundamentales, además de proporcionar condiciones de perfecto ajuste e integración de los objetivos organizacionales con los objetivos de los trabajadores.

Objetivos funcionales

Busca alcanzar y mantener el desempeño óptimo del factor humano y obtener la contribución del mismo en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa.

La administración del Factor humano posee además objetivos tales como:

Proporcionar a la organización el factor humano más adecuado para su funcionamiento y tomar las medidas necesarias para mantenerlo o preservarlo dentro de la empresa.

Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente laboral adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.

Objetivos personales

Dar la oportunidad y los medios a cada integrante de la empresa de alcanzar objetivos individuales en la medida que sean compatibles y coincidan con los objetivos organizacionales. Lo cual permitirá mantenerlos con cierto grado de motivación y voluntad de participar en el desarrollo de la empresa (WILLIAM, 1996:10).

Las funciones básicas de la AFH pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Prever las necesidades futuras de personal mediante una planeación de recursos humanos, ésto con relación en las tendencias de crecimiento de la empresa, y proveerla del factor humano necesario mediante el reclutamiento, selección y colocación de personal. El reclutamiento es recabar el número suficiente de personas que cubran con los requerimientos y presenten solicitudes para cubrir la vacante; posteriormente las solicitudes serán analizadas para dar paso a la selección de las personas que serán contratadas y colocadas en la vacante en cuestión.
- Es una función básica desarrollar el potencial del recurso humano existente y de nuevo ingreso en la empresa; muchas veces el personal nuevo no está capacitado o desconoce aspectos y funciones básicas del puesto y de la organización en general, lo anterior hace necesaria una inducción,

capacitación y adiestramiento adecuada y constante que evite la obsolescencia de los conocimientos y capacidades del personal.

- Con la finalidad de conocer el grado de desempeño del personal que labora actualmente en la empresa, así como también, del que será contratado se realiza una evaluación periódica de su desempeño. Esta evaluación indica además del desempeño eficiente o deficiente, la contribución y confiabilidad de las actividades del factor humano; con lo cual se detectarán deficiencias en el desempeño.
- El manejo y control de compensaciones, las cuales se traducen en sueldo y salario, prestaciones legales y prestaciones extralegales que la empresa otorga a sus trabajadores. Además de compensaciones justas, la empresa hace uso de técnicas de comunicación y asesoría para mantener altos niveles de desempeño y motivación.
- Crear entre las personas, desde nivel directivo hasta el operativo, una actitud favorable hacia las relaciones personales y mantener un clima apropiado que fomente la armonía entre los empleados. Así como también es función del encargado del área de recursos humanos atender las relaciones obrero-patronales participando en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa en el establecimiento de contratos colectivos de trabajo.
- Y por último, la función de mantener en la empresa los recursos humanos necesarios por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo; así como establecer políticas, normas, etc. que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

facilitan a los jefes o dirigentes administrar su personal con base en criterios y valores propios de la empresa.

Funciones que son esenciales en la administración del factor humano para la subsistencia y desarrollo de toda empresa.

2.2 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hoy y siempre, en cualquier organización será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano; es por ello que los gerentes, administradores y en general todo individuo que tenga personal a su cargo deben hacer uso de una ciencia interdisciplinaria llamada Comportamiento Organizacional, la cual toma sus bases de la psicología, las ciencias sociales y del comportamiento, con la finalidad de mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

El conocimiento del comportamiento organizacional (CO) contribuye en una empresa para lograr la efectividad y desarrollo en cada una de sus áreas. Es pues imprescindible que todo dirigente o líder aprenda acerca de la conducta humana e investigue los factores o elementos que la determinan e influyen para que esté en posibilidades de comprender y controlar las manifestaciones de conductas como el rechazo, aceptación, desagrado, satisfacción, insatisfacción, etc. y demás situaciones que acontecen en sus centros de trabajo y logre elevar el nivel de desarrollo y aprovechamiento de las habilidades y potencialidades de su personal; lo que a su vez, se traducirá en efectividad y desarrollo organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.1 DEFINICIÓN

El Comportamiento Organizacional (CO) es definido por varios autores y estudiosos en la materia:

Keith Davis establece que "es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupo) actúan en las organizaciones", también la define como una disciplina científica; el mismo autor hace mención de que el comportamiento organizacional pretende identificar medios para que las personas actúen más eficazmente.

Stephen P. Robbins, lo define como "un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficiencia de la organización".

Una vez analizadas algunas definiciones de Comportamiento Organizacional (CO) se propone la siguiente:

Es una disciplina que investiga, analiza, evalúa y describe la conducta que las personas, en forma individual o grupal, manifiestan dentro de un ambiente de trabajo; así como también el impacto que ésta tiene sobre el comportamiento de la organización, su eficacia y desarrollo. Con la finalidad de aplicar los conocimientos obtenidos, sobre la forma en que el individuo actúa, para mejorar la efectividad de la empresa y mantenerla en constante desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2 OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento Organizacional busca alcanzar cuatro objetivos principales:

El primero: Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas con una amplia variedad de condiciones.

El segundo: Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.

El tercero: Predecir la conducta futura de los empleados.

El cuarto: Controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo (KEITH, 2000:5).

2.2.3 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las empresas difieren unas de otras en diversos aspectos. Uno de ellos la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y otro, los resultados que obtienen.

Estas diferencias se deben al modelo de comportamiento organizacional adoptado, (Ver cuadro 2.1), lo que hace muy importante para cualquier empresa u organización seleccionar el modelo, a seguir por la gerencia, más adecuado a las necesidades y condiciones actuales de la misma, tomando en cuenta al seleccionarlo aspectos tales como: la misión, visión, filosofía, condiciones del entorno, etc. predominantes en la misma para que éste sea eficaz.

Un modelo de CO no debe ser en ningún momento visto como estático, por el contrario, se debe adaptar con el paso del tiempo y revalorar su eficiencia con relación a los cambios suscitados que impactan positiva o negativamente a la empresa.

A continuación se hace mención de los cuatro modelos expuestos por Keith Davis:

Cuadro 2.1 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIAL
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la Organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente: (Ibid: 36)

El *modelo autocrático* depende del poder y la administración; se orienta hacia la autoridad oficial, quien es la única que piensa y toma decisiones, los empleados solo obedecen. Lo que desarrolla una gran dependencia hacia el jefe y promueve un desempeño mínimo de los trabajadores traduciéndose, lo anterior, en salarios mínimos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El modelo de custodia, surge como resultado de un nuevo enfoque donde se reconocen las necesidades del empleado y la orientación hacia valores sociales; este modelo, busca la custodia de recursos económicos y la satisfacción de necesidades de seguridad con el otorgamiento de pensiones, prestaciones, etc. al trabajador; lo que desarrolla una dependencia del empleado con la organización y una cooperación pasiva. Es decir se manifiesta con un marcado énfasis en las retribuciones materiales, seguridad y dependencia organizacional.

El modelo de apoyo, después de experimentos dirigidos por Elton Mayo el trabajador se dejó de ver como un instrumento para concebirlo como una personalidad compleja y difícil de comprender; lo que despertó gran interés en el *modelo de apoyo* el cual depende del liderazgo y, donde la dirección respalda el desempeño laboral del empleado y promueve su participación e involucramiento en las tareas de la organización, por lo que, el empleado se siente impulsado a trabajar.

El modelo colegial se basa en el compañerismo, pues busca promover el trabajo en equipo y la responsabilidad del empleado, por sentirse obligados y comprometidos con su equipo de trabajo.

Este modelo fomenta la autodisciplina y autorrealización, conduciendo ésta última a un entusiasmo moderado por lograr mejorar su desempeño.

No existe en la actualidad un modelo siempre perfecto para una organización, ya que el grado de eficiencia y efectividad de un modelo está en función de lo que un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dirigente, administrador o directivo conoce acerca del comportamiento humano expreso en un entorno y época determinada; así como también, en función de los constantes cambios del mismo.

Los administradores no deben limitarse a identificar el modelo de comportamiento organizacional en uso o al más moderno, sino que también, deben realizar estudios concienzudos de su efectividad en relación directa con las características y condiciones de la organización y los cambios que en ella se presentan, para de esta forma realizar las modificaciones y /o ampliaciones necesarias para ser aplicado en la empresa y mantenerlo al día.

2.2.4 ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Toda organización se ve influenciada por fuerzas externas e internas que afectan y determinan el comportamiento organizacional, estas fuerzas se dividen en: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera una empresa.

Personas

Es el sistema social interno de la organización conformado por los individuos y grupos; considerado, en nuestra opinión, como el de mayor complejidad pues poseen valores muy diversos e intereses varios que muchas veces se interponen a los institucionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estructura

Es la estructura aplanada o compleja que define las relaciones formales y las funciones en una organización; lo cual supone la existencia de diversos puestos, los cuales están ocupados por personas que buscan relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar y realizar eficazmente su trabajo.

Tecnología

Son todos los elementos o productos tecnológicos que automatizan las tareas repetitivas y laboriosas. La tecnología ejerce una gran influencia entre las relaciones de trabajo, permite a las personas trabajar más y mejor aunque también implica diversas restricciones como la sustitución de mano de obra por maquinaria e impersonalidad en la ejecución de las tareas.

Entorno

Toda empresa opera en constante interacción con elementos internos (clientes, proveedores, etc.) y externos (economía, sociedad, etc.) por ser un sistema abierto, tal realidad ocasiona que ninguna organización pueda escapar a la influencia de su entorno tanto interno como externo, pues éstos tienen efectos en las actitudes de las personas, en las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder; lo que crea imprescindible el estudio de la conducta humana en la organización (Ibid:6).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El hecho de que pocas acciones humanas ocurran sin motivación y prácticamente todas las conductas conscientes sean motivadas, o causadas hace énfasis en la relación directa de la motivación como medio impulsor y de mantenimiento, y el desarrollo organizacional alcanzado por una empresa en economías tan variantes y competidas como las actuales; a razón, principalmente, de constantes cambios que se presentan tanto a niveles macro como micro-ambientales de las mismas.

2.3.1 MODELO DE MOTIVACIÓN

Todo individuo requiere de impulsos que lo motiven para actuar de una u otra forma ante un suceso o situación determinada. Lo anterior indica que la conducta puede ser inducida para la obtención de resultados o actuaciones específicas; hecho que es de gran interés para los administradores en su constante búsqueda por lograr el buen manejo y dirección del factor humano.

Pero, ¿qué es la motivación? para responder a esta pregunta, se citan algunas definiciones:

- Motivación, "Es el impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta" (KOONTZ, 1998:503).

- Motivación, "Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales" (ROBBINS,1999:168).

Podemos manifestar que motivación en términos generales es:

- Toda fuerza interna que mueve a un individuo hacia el logro de sus objetivos y metas; la cual puede ser inducida haciendo uso de técnicas efectivas que derivan de diversas teorías sobre motivación.

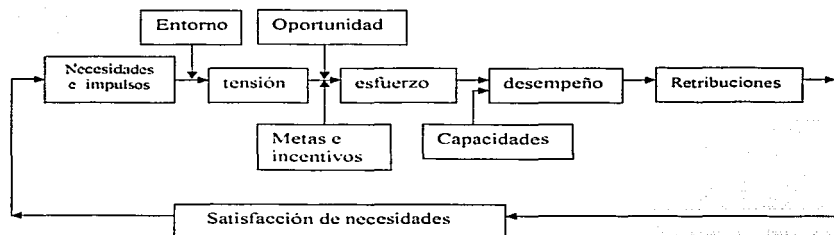
La motivación es un proceso cíclico, el cual está representado por un modelo motivacional (ver cuadro 2.2), el cual intenta ayudar a los administradores a comprender la influencia de las necesidades internas de los individuos y factores externos en sus conductas subsecuentes; dicho modelo se resume de la siguiente manera:

Keith Davis establece que el modelo motivacional tiene inicio cuando las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas o influidas por el entorno del individuo (como son diferencias personales e influencias culturales activas); bajo el supuesto de que el desempeño potencial es producto de la capacidad y la motivación, se dice que un empleado obtiene resultados cuando se le da la oportunidad (capacitación adecuada) de desempeñarse y se le proporcionan los recursos necesarios para llevarlo a cabo, aunado esto, a la presencia de metas claras y el conocimiento de los incentivos a los que se hará acreedor para satisfacer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sus propias necesidades; incentivos que son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos. Cuando un empleado es productivo y la organización toma nota de ello o lo reconoce se le retribuirá. Si la naturaleza, oportunidad y distribución de esas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del empleado quedarán satisfechos; y al mismo tiempo podrán surgir nuevas necesidades y el ciclo dará inicio nuevamente.

Cuadro 2.2 MODELO DE MOTIVACIÓN



Fuente: (KEITH,2000:127).

En el cuadro anterior se muestran los factores que influyen de forma directa y determinan el nivel de motivación que un individuo mantiene o experimenta en su trabajo. Todo administrador debe tener conocimiento y dominio del proceso motivacional y sus teorías para explotar al máximo las potencialidades y conocimientos del personal.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El factor o recurso humano es el elemento de mayor importancia para una empresa y también el más complejo en su naturaleza ya que posee características individuales, necesidades diversas, aspiraciones, valores e ideología propia; las cuales el administrador o dirigente debe ser capaz de identificar, comprender y manejar eficientemente hacia el logro de objetivos organizacionales. Es pues, a través del factor humano y para el factor humano que una organización se constituye y lleva a cabo actividades comerciales con la finalidad de lograr satisfacer sus necesidades y perspectivas con la mayor efectividad y calidad, además de lograr utilidades económicas para la empresa y dar un beneficio a la sociedad en general.

Lo anterior podría señalar al factor humano como el elemento principal que determina el nivel de desarrollo que puede llegar a alcanzar una organización. De ahí la importancia de que los administradores y directivos desempeñen la función de identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalicen su comportamiento motivándolos hacia el cumplimiento de sus tareas, lo que hace de la motivación un factor determinante para que el individuo colabore con voluntad, iniciativa y entusiasmo al verse rodeado de un ambiente de trabajo adecuado mejorando su desempeño laboral en la realización de las tareas y el logro efectivo de sus objetivos.

El nivel de motivación que logra un individuo en términos generales se ve afectado por factores macromotivacionales, entre los que figuran, la influencia del entorno familiar, grupo étnico y otros que se dan al desenvolverse fuera de su trabajo; y los micromotivadores que son factores que se originan en el trabajo y dentro de la empresa con el uso de modelos motivacionales. Por lo tanto debemos buscar un equilibrio entre estos factores y mejoramiento uniforme que logre mayor motivación, pues si las condiciones de trabajo no ofrecen retribuciones es posible que la motivación sea débil aún si el entorno externo ofrece apoyo; de igual forma, aunque las condiciones del entorno no apoyan un mejor desempeño laboral, la motivación será débil aún cuando las condiciones de trabajo son favorables.

2.3.3 PRIMERAS TEORÍAS MOTIVACIONALES

La década de los 50's fue un periodo de grandes aportaciones y avances en el desarrollo de conceptos motivacionales con el surgimiento de tres teorías: teoría de necesidades de Maslow, Teoría X y Y de McGregor y la Teoría de Herzberg o Teoría de la motivación-higiene, las cuales actualmente tienen gran aplicación entre las empresas para explicar la motivación de sus empleados, y representan la base sobre la cual se han desarrollado teorías contemporáneas.

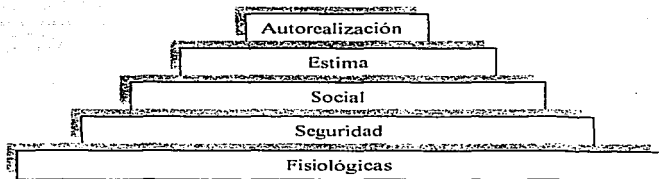
2.3.3.1 TEORÍA MOTIVACIONAL DE ABRAHAM MASLOW

El autor, Stephen P. Robbins establece que la teoría de la motivación probablemente más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow,

(ver cuadro 2.3); en la cual se formulan las hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

1. Fisiológicas. Incluye necesidades vitales como: el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas básicas para la supervivencia.
2. Seguridad. Incluye la seguridad y la protección al daño físico y emocional.
3. Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. La estima. Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Cuadro 2.3 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: (ROBBINS, 1999:170).

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad

sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, establece Robbins de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en que nivel de la jerarquía está actualmente esta persona y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

En esta teoría se establece que las necesidades en un individuo se instauran en dos órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describen como necesidades de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. Las necesidades clasificadas como de orden alto se satisfacen internamente y las de orden bajo se satisfacen de forma externa mediante condiciones de trabajo generadas por la empresa. Lo que indica que estas últimas son el campo de acción en el que podrá moverse e influir la empresa para lograr motivar a un individuo; ya que los de orden alto salen de su control.

2.3.3.2 TEORÍA MOTIVACIONAL DE MCGREGOR

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en que los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente en relación con la naturaleza de los seres humanos estaba basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En arreglo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar, y siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas a las cuales dio el nombre de teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar y aún a buscar la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Esta teoría implica en términos motivacionales que la teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos; McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto propuso tales ideas – como la toma participativa de decisiones, trabajos desafiantes de responsabilidad y de buenas relaciones de grupo – como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado (Ibid:170).

2.3.3.3 TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG

En un intento por explicar esta teoría conforme lo expuesto por el autor Keith Davis y Robbins, tenemos que la teoría de Herzberg o Teoría de la motivación-higiene, es propuesta en el credo de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que la actitud mostrada hacia el mismo es factor determinante del éxito o fracaso del individuo. Según estudios realizados por Herzberg, establece la existencia de dos factores distintos: aquellos que conducen a la satisfacción en el trabajo y los que llevan a un individuo a la insatisfacción en el trabajo, por lo tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación.

En esta teoría se habla de dos tipos de motivadores en la psicología, los Intrínsecos o motivacionales que son todas las retribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza una labor; de modo que existe una relación directa y a menudo inmediata entre trabajo y retribución; un empleado que se

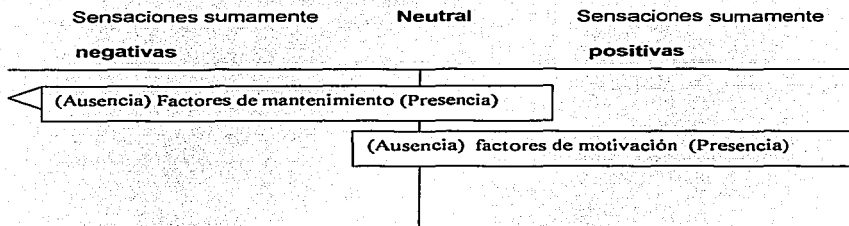
encuentra en esta situación se motiva a sí mismo (motivador intrínseco). Los motivadores extrínsecos o de mantenimiento son las retribuciones externas que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen satisfacción directa al momento de realizar el trabajo, ejemplo de estos son las vacaciones, aguinaldos, etc. los cuales aunque son valorados altamente por los empleados no son motivadores efectivos.

Herzberg en su modelo hace una clara distinción entre los factores de mantenimiento y los factores motivacionales, (ver cuadro 2.4). Los de mantenimiento, son necesarios pero no suficientes para ser motivantes en sí mismos; ejemplo de ellos son: la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de Higiene o mantenimiento; cuando éstos son adecuados la gente no se sentirá insatisfecha por lo que son necesarios pero no suficientes. Pero si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar en el uso de factores de motivación, motivadores o satisfactorios los cuales ofrecen la posibilidad de intensificar el esfuerzo de los empleados; factores tales como: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento; éstas son características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

El modelo de Herzberg ha sido criticado porque se basó y es aplicable únicamente a personal administrativo, profesionales y de alto nivel; no obstante, sus aportaciones para el mejor manejo del comportamiento del individuo a los administradores es importante y basto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 2.4. FACTORES DE MANTENIMIENTO Y MOTIVACIÓN



Fuente:(KEITH, 2000: 127).

En el gráfico anterior se muestra con claridad que cuando existe ausencia de factores de mantenimiento en el trabajo, el individuo experimenta sensaciones negativas extremas que le originan sentimientos de insatisfacción desmotivantes.

En caso de presentarse factores higiénicos o de mantenimiento en el trabajo pero éste carezca de factores motivacionales, el empleado no se mostrará insatisfecho pero tampoco experimentará ningún tipo de motivación (manifestará una conducta neutral).

En el supuesto de que el personal note la presencia de factores motivacionales experimentarán sensaciones sumamente positivas y se sentirán motivados o altamente recompensados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES CONTEMPORÁNEAS

Existen varias teorías contemporáneas que han tenido origen como respuesta a la creciente necesidad de dar explicación a requerimientos actuales de motivación para el personal. Teorías que, a diferencia de las primeras teorías motivacionales, se encuentran debidamente sustentadas en numerosos estudios y proporcionan o los dirigentes o encargados de personal nuevas técnicas que les permitirán dirigir, influir y provocar cierta conducta en el individuo para eficientizar el logro de objetivos organizacionales.

2.3.4.1 TEORIA MOTIVACIONAL DE ALDERFER (E.R.G.)

Con base en anteriores modelos motivacionales (principalmente el de Maslow) Clayton Alderfer propuso una nueva versión de la jerarquía de necesidades, la cual consta de tres niveles o grupos de necesidades centrales: de existencia, en los que se combinan factores fisiológicos y de seguridad; la necesidad de relación forma el siguiente nivel, e implican la comprensión y aceptación por las personas con las que establece contacto tanto en el trabajo como fuera de éste. El tercer nivel está formado por la necesidad de crecimiento (growth), el cual implica el deseo de autoestima y autorrealización del individuo.

Además de condensar en tres los cinco niveles de necesidades de Maslow, el modelo de E.R.G. también se diferencia en otros aspectos tales como: que establece la posibilidad de que se pueda presentar más de una necesidad al mismo tiempo y

sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores puede retroceder hasta concentrarse en un nivel inferior para después volver avanzar.

La teoría E.R.G. establece que factores como la educación, antecedentes familiares y el ambiente cultural podrían alterar la importancia o la fuerza de impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular (ROBBINS, 1999:174).

2.3.4.2 TEORÍA MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND

La teoría desarrollada por David McClelland se enfoca en tres necesidades, necesidad de logro, de poder y de afiliación; la necesidad de logro, es el impulso que experimenta un individuo de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un grupo de estándares, y de luchar por el éxito. La necesidad de poder, sugiere la necesidad de hacer que otros se comporten de una forma determinada; es el deseo de ser influyente y controlar a los demás, de enfrentar retos y situaciones de alto riesgo que ofrezcan estatus; aunque esto signifique en ocasiones sacrificar la eficiencia. Y por último, la necesidad de afiliación es el deseo de sostener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con otras personas, de ser aceptado por los demás, desarrollarse en equipos de trabajo y ser cooperativo hacia el logro de objetivos comunes.

Este modelo presenta métodos de evaluación que permiten determinar cuales son los impulsos que dominan en un individuo, para de esta forma determinar

aspectos clave en cuanto a su manejo y orientación hacia el máximo aprovechamiento de sus potencialidades y habilidades, que los lleven a un desarrollo empresarial certero (Ibid:175).

2.3.4.3 TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

A fines de la década de los sesentas, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas como el salario, las prestaciones, etc., es decir, todo aquello que proporciona la empresa por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de motivación. Esta propuesta es llamada teoría de la evaluación cognoscitiva.

Históricamente, los teóricos de la motivación han asumido en general que las motivaciones intrínsecas como el logro, la responsabilidad y la competencia son independientes de los motivadores extrínsecos como un salario alto, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones placenteras de trabajo. Esto es, la estimulación de una motivación intrínseca no afectaría una motivación extrínseca o viceversa. Sostiene que cuando la organización usa los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gustan; es decir, cuando las recompensas extrínsecas se dan por desempeñar una tarea interesante, se causa que descienda el interés intrínseco en la tarea en sí misma.

La teoría cognoscitiva ha sido sujeta de críticas en relación a los métodos de estudio utilizados, por tanto, la teoría podría tener una aplicación limitada al trabajo en las organizaciones, ya que la mayoría de los trabajos de nivel bajo no son suficientemente satisfactorios para nutrir el alto interés intrínseco y muchos puestos gerenciales y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas altas, lo que puede nulificar la aplicación general exitosa de la teoría. La teoría de la evaluación cognoscitiva podría ser relevante para el conjunto de trabajos organizacionales que ni son extremadamente insípidos, ni extremadamente interesantes (Ibid:178).

2.3.4.4 TEORÍA DE REFORZAMIENTO

La teoría de reforzamiento propone un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento el cual es causado por el ambiente que rodea al individuo. La teoría establece que una persona no necesita estar interesada para comportarse de una u otra forma, pues lo que controla su comportamiento son los reforzadores, siendo éstos cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta e incremente la probabilidad de que se repita la conducta la cual se ha reforzando.

Esta teoría, hace caso omiso al estado interno del individuo, concentrándose únicamente en lo que le ocurre a una persona cuando se realiza una acción determinada provocando una reacción específica; se puede decir, que no tiene relación en si misma con aquello que induce el comportamiento por lo que no se considera estrictamente una teoría motivacional; no obstante, por constituirse como

un medio o técnica poderosa de análisis de factores que controlan el comportamiento de un individuo, se considera en las decisiones de motivación ya que la técnica de reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento manifiesto haciendo uso de recompensas económicas, reconocimientos por escrito o verbales, entre otros que retroalimenten la conducta. El comportamiento puede verse reforzado positiva o negativamente, significando que la actuación puede ser fortalecida, reprimida e incluso erradicada de la conducta observada por una persona según intereses particulares del dirigente (Ibid:182).

2.3.4.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD

El autor Keith Davis, establece que la mayoría de los empleados, además de mostrar un claro interés por el salario se muestran igualmente interesados en que el sistema de retribuciones percibido en la compañía o empresa para la cual trabajan sea justo; podríamos decir que lo anteriormente mencionado es el punto de partida de la teoría de la equidad.

La teoría de la equidad establece que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad haciendo una comparación entre dos factores clave, *los resultados* que reciben con sus respectivas *aportaciones* en proporción con las de otras personas.

Se toman como *aportaciones*, todos aquellos elementos que el empleado ofrece o contribuye a la empresa, tales como: nivel de estudios, antigüedad, experiencia, lealtad y compromiso, creatividad, desempeño laboral, entre otros; y como *resultados* a toda retribución percibida por su trabajo, entre las cuales figuran:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

remuneraciones y bonificaciones directas, prestaciones, seguridad en el empleo, retribuciones sociales y psicológicas.

La teoría de la equidad establece que la imparcialidad de las retribuciones resultantes al momento de efectuar una comparación dan como producto tres posibles combinaciones: equidad, sobrepagados y subpagados, (ver cuadro 2.5).

A continuación se muestran las tres combinaciones propuestas por el autor Keith Davis en esta teoría motivacional :

Cuadro 2.5 REACCIONES ANTE LA PERCEPCIÓN DE INEQUIDAD

TIPO DE REACCIÓN A LA INEQUIDAD	POSIBLES REACCIONES CONDUCTUALES A LA SOBRRERRETRIBUCIÓN	POSIBLES REACCIONES CONDUCTUALES A LA SUBRETRIBUCIÓN
Internas, Físicas	Trabajar más	Reducir la productividad
Internas, Psicológicas	Desestimar la retribución	Magnificar el valor de la retribución
Externa, Física	Alientar a la persona de referencia a obtener más	Negociar que se obtenga más; quizá renunciar.
Externa, Psicológica	Cambiar de persona de referencia	Cambiar de persona de referencia

Fuente:(KEITH, 2000:167).

Haciendo un análisis del cuadro anterior observamos que si los empleados perciben equidad, seguirán contribuyendo aproximadamente al mismo nivel en el

logro de los objetivos. De lo contrario, si existe inequidad experimentarán tensión, originándose así la motivación de reducir la inequidad tomando acciones físicas, psicológicas, internas o externas como respuesta.

Si el empleado se siente sobrepagado, esta teoría prevé la experimentación de un desequilibrio en la relación empleado empleador y la búsqueda de la manera de restaurar el equilibrio perdido; para lograrlo, quizá trabaje más intensamente con objeto de aumentar el nivel de aportaciones y ser merecedor del excedente obtenido; desestime el valor de las retribuciones recibidas por el hecho de lograr salarios elevados con poco esfuerzo y bajas contribuciones; que intenten convencer a otros empleados de exigir más retribuciones o solo elija a otra persona, la cual tenga una percepción más elevada, para establecer la comparación y evitar obtener resultados de sobrepago o sobre-retribución.

Los trabajadores que se sienten subpagados o subretribuidos, luchan por reducir sus sensaciones de inequidad reduciendo muchas veces la cantidad o calidad de su productividad magnificando el valor percibido de las retribuciones percibidas, es decir que, el empleado considere que su trabajo o contribuciones son mayores a las retribuciones ofrecidas, lo cual origina que el trabajador considere que deba dársele un mayor pago (mejores resultados) por su trabajo y desempeño; o bien, busque la equidad negociando la obtención de más retribuciones reales, o llegando incluso, a optar por tomar otra persona para compararse, hasta abandonar su empleo.

El conocimiento preciso o por lo menos aproximado de la relación o proporción que existe entre los resultados y las aportaciones de un individuo en su trabajo, permiten a los administradores o dirigentes predecir el comportamiento de sus empleados ya que están en posibilidades de comprender cuándo y en qué condiciones éstos experimentan inequidad.

2.3.4.6 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Este modelo creado por Víctor H. Vroom, aumentado y perfeccionado por Porter y Lawler, tiene una aceptación casi generalizada. Vroom explica que la motivación es producto de tres factores, el grado en que una persona desea la retribución o también llamada valencia, la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte exitoso o fase de expectativa y la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte o se refleje en la recepción de la retribución, conocida como fase de instrumentalidad, (ver cuadro 2.6).

La relación antes mencionada se puede enunciar en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} * \text{expectativa} * \text{instrumentalidad} = \text{motivación}$$

Definiendo cada factor, tenemos que: **valencia** es la intensidad con la que un individuo desea recibir una retribución. La valencia que cada persona asigna a una retribución se condiciona por la experiencia y varía con el paso del tiempo a causa de la satisfacción de antiguas necesidades y el surgimiento de nuevas.

Un administrador al aplicar este modelo debe reunir información específica sobre las preferencias de un empleado en lo individual en una serie de retribuciones y proceder a continuación a vigilar los cambios que puedan ocurrir en esas preferencias; dichas preferencias pueden ser positivas o negativas hacia el impulso de alcanzar un resultado específico, lo que hace que una valencia esté en posibilidades de ser una cifra positiva (+1), negativa (-1), o si la persona se muestra indiferente a un resultado la valencia será cero. La expectativa es el grado de convicción de un empleado en que sus esfuerzos personales de trabajo darán como resultado la realización o culminación de una tarea, en otras palabras, es la estimación aproximada que hace un individuo del grado en que su desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo aplicado; el valor de la expectativa puede ser de 0, si el empleado no percibe ninguna posibilidad de que su esfuerzo lo lleve a alcanzar un desempeño deseado, y de 1 si el empleado tiene plena seguridad de que la tarea la realizará en su totalidad. El hecho de que un individuo logre una expectativa de 0 o 1, va a depender del fuerzas o características propias del mismo tales como: la eficiencia personal, la cual si es alta genera una elevada evaluación de la expectativa; y el síndrome del impostor, donde el individuo duda de su capacidad pero no lo revela, síndrome que se forja cuando el individuo carece de aptitudes necesarias y tiene la firme convicción de que por más que se esfuerce no logrará un alto desempeño lo que genera una expectativa baja.

El último factor es la **instrumentalidad** la cual representa la certeza del empleado de que recibirá una retribución una vez cumplida la tarea. La instrumentalización alcanza una calificación alta si el empleado se percata de que los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ascensos o retribuciones se basan en el desempeño alcanzado, por el contrario, la calificación será baja cuando el individuo perciba que los ascensos o retribuciones tiene procedencia dudosa o bien son originados por favoritismos y no por considerar su desempeño real.

La combinación de estos tres factores genera un número infinito de niveles de intensidad de motivación, a continuación se muestran ocho posibles combinaciones:

Cuadro 2.6 NIVELES DE INTENSIDAD DE MOTIVACIÓN

SITUACIÓN	VALENCIA	EXPECTATIVA	INSTRUMENTALIDAD	MOTIVACIÓN
1	Altamente positiva	Alta	Alta	Motivación fuerte
2	Altamente positiva	Alta	Baja	Motivación moderada
3	Altamente positiva	Baja	Alta	Motivación moderada
4	Altamente positiva	Baja	Baja	Motivación débil
5	Altamente negativa	Baja	Baja	Rechazo débil
6	Altamente negativa	Alta	Baja	Rechazo moderado
7	Altamente negativa	Baja	Alta	Rechazo moderado
8	Altamente negativa	Alta	Alta	Rechazo Fuerte

Fuente:(Ibid:160).

El impacto de la incertidumbre en el modelo de expectativas tiene un efecto determinante pues la relación entre esfuerzo y última retribución es a menudo incierta. Toda situación entraña tantas causas y efectos que rara vez un empleado

puede estar seguro de que una retribución deseada se derive de una acción dada; esta incertidumbre obliga a los administradores o dirigentes a aplicar medios para enfrentarla, estableciendo incentivos simples y explícitos que sean más motivantes y evitando establecer incentivos complejos que impliquen incertidumbre.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La eficiencia y desarrollo alcanzado por una organización se ve influenciado por su cultura, pues afecta la forma en que se ejercen las funciones administrativas y operativas de la misma; la cultura es un elemento decisivo para el éxito y productividad de cualquier empresa pues ofrece identidad a la organización, y al empleado una visión general de lo que representa la misma, proporcionándole seguridad y promoviendo su entusiasmo; por lo que el administrador debe cerciorarse de que el personal de la empresa en todos los niveles conozca, acepte y adopte los supuestos y valores de la misma, pues dependiendo del nivel de arraigo y conocimiento por los empleados de dicha cultura, se establecerá una cultura fuerte o débil según el impacto logrado en su comportamiento.

Una cultura bien establecida logra mayor cooperación en el logro de objetivos, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso organizacional de todos sus miembros.

2.4.1 DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización posee una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas, cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a la cultura dominante o valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización. La subcultura está formada por valores centrales de la organización y valores adicionales específicos de cada miembro o pequeños grupos informales que se establecen en un ambiente de trabajo.

A continuación se establecen algunas definiciones propuestas por diferentes autores:

- Cultura organizacional es definida por Keith Davis como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- El autor Harold Koontz establece que cultura organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.

La cultura organizacional implica la transición y trasmisión de los conocimientos, creencias y patrones de conducta a los miembros de una organización y en general a la sociedad a través del tiempo.

2.4.2 AMBIENTE DE TRABAJO

Es conocido como el clima organizacional, mediante el cual el personal lleva a cabo sus labores diarias; un ambiente de trabajo o clima organizacional es el resultado de las relaciones laborales (verticales y horizontales) que se establecen

entre el personal de una empresa en sus distintos niveles para el logro de objetivos comunes previamente establecidos.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como "los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en relación a las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica" (WENDELL, 1998:148).

El clima organizacional que prevalece en una empresa es un factor determinante en el éxito o fracaso de la misma; lo anterior se fundamenta en el hecho de que, en condiciones donde el personal percibe un ambiente de trabajo cálido, seguro, de compañerismo, honestidad, compromiso y respeto entre muchos otros, su identificación institucional y deseos de participar eficazmente en el logro de metas y objetivos es mayor, así como también lo es su motivación e interés por desarrollar sus potencialidades y fortalecer los valores que contribuyen para alcanzar la misión de la empresa.

Un ambiente de trabajo adecuado es la base para obtener, mantener y desarrollar el factor humano que requieren las empresas para su desarrollo. El administrador y en general toda persona que tenga personal a su cargo, están obligados a idear la mejor forma de sostener relaciones laborales y proporcionar el material necesario y condiciones físicas de trabajo óptimas para el desarrollo efectivo de las mismas, así como también, mantenerlo y mejorarlo constantemente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para conocer el clima organizacional predominante se debe analizar la apreciación o sentimientos que los individuos tienen hacia aspectos particulares en una empresa tales como: estructura, recompensas, riesgos, compañerismo, apoyo, estándares, conflictos e identidad. El ambiente de trabajo se ve influenciado por aspectos ambientales internos y externos a la organización, sobre los cuales los administradores pueden o no tener control, no obstante su impacto puede ser disminuido si se prevé. Un aspecto importantísimo que define un clima organizacional es el estilo de liderazgo, lo cual se asocia con efectos diversos en el nivel de motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo dentro de una empresa.

2.4.3 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIONES EN EL TRABAJO

Valores

Influyen de forma determinante en las actitudes y el comportamiento observado por un individuo al establecer relaciones tanto laborales como sociales. Los valores son las convicciones básicas moldeadas por una cultura específica, por lo que los gerentes deben ser capaces de trabajar con personas que poseen culturas distintas, coordinarlas y desarrollarlas en forma efectiva.

Existen valores diversos los cuales deben ser marco de la actuación y desarrollo organizacional, entre los cuales se citan, honestidad, lealtad, comportamiento ético, puntualidad, excelencia, etc., los cuales son básicos para toda empresa que busque ser competitiva.

Actitudes

Las actitudes se adquieren de la sociedad y cultura en que el individuo se desenvuelve; son el comportamiento observado, el cual se deriva de la apreciación afectiva y cognoscitiva de una persona hacia cualquier cosa que le rodea o situación que experimenta. El comportamiento organizacional estudia las actitudes que la gente tiene en el trabajo, como son: la satisfacción y compromiso en el trabajo y el compromiso que adquiere el trabajador con toda la organización.

Las actitudes son influenciadas, modificadas y en gran parte originadas por estímulos motivacionales de los que son objeto los individuos dentro y fuera de un ambiente de trabajo.

La satisfacción en el trabajo

Se ve determinada por el grado de desafío o reto que el trabajo representa para el trabajador, y el nivel en que el sistema de salarios y políticas de ascensos ofrecidos por la empresa sea justo, sin ambigüedades y vaya acorde con las expectativas y necesidades del individuo.

Cuando las condiciones de trabajo son favorables en cuestiones de seguridad y comodidad, el grado de satisfacción que experimenta el trabajador es mayor, sintiéndose éste satisfecho si además cubre sus necesidades de autorrealización y socialización cuando logra obtener el apoyo de sus compañeros y colegas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La satisfacción en el trabajo origina efectos positivos en el desempeño del empleado, reduce el ausentismo y la rotación lo que se traduce en un incremento en la efectividad de la organización.

Una vez expuesto el papel que juegan los valores, actitudes y la satisfacción en el trabajo, podemos establecer la relación que existe entre éstos como sigue "el desempeño de un empleado y su satisfacción es probable que sean altas si sus valores ajustan o coinciden con los organizacionales"(ROBBIS,1999:158); dicho de otra forma, una empresa que se rodea de personal cuyos valores individuales son compatibles con los institucionales, ocasionará que se reduzca el grado de dificultad de adaptación e identificación de los trabajadores con la organización, provocando que el personal alcance con facilidad alto desempeño laboral y mayor satisfacción en la ejecución de sus actividades.

En este capítulo se acentuó la relevancia que constituye el factor humano para la generalidad de las empresas, así como la necesidad de una cultura organizacional fuerte y adecuada, la cual servirá de marco para el comportamiento organizacional. Una cultura fuerte, deberá ser compartida y adoptada por todos los miembros de la organización para que se logre un desarrollo integral y sostenido. Otro factor determinante de éxito en una empresa, es que el comportamiento del individuo siempre se verá afectado y modificado tanto por agentes internos como externos a él; tal es el caso de la motivación, la cual debe ser manejada debidamente por los administradores o dirigentes que tenga personal a su cargo, para lograr el éxito empresarial.

CAPÍTULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el siglo XXI las empresas han experimentado más de cerca y con mayor frecuencia los efectos que provocan los cambios constantes en los diferentes factores a nivel macro y micro ambiente que integran e influyen directa o indirectamente en la vida de toda organización. Sin embargo, la clave del éxito para las empresas no ha sido concebir el cambio como una amenaza sino como la oportunidad de mejorar y lograr la efectividad y el desarrollo organizacional constante, para ser altamente competitivas en un mundo caracterizado por la incertidumbre y los retos. En este capítulo se darán a conocer aspectos generales sobre el cambio y sus implicaciones para el Desarrollo Organizacional (DO), así como también, una reseña general del DO como técnica para enfrentar con éxito el cambio constante.

3.1 CAMBIO CONDUCTUAL EN EL TRABAJO

Es muy frecuente que el Desarrollo Organizacional provenga del desafío que constituye el cambio, al exigir a una empresa adaptarse y alcanzar un nuevo equilibrio para ser competitiva; pues se presenta como una forma de reacción ante una amenaza a la supervivencia de las empresas. El peligro puede surgir internamente en una organización como cuando hay desánimo, renuencia y rebeldía del personal; o del exterior, en forma de acoso de los competidores, tecnología acelerada o perspectivas sociales altamente inestables, entre otros.

Cuando una organización percibe un reto propiciado por cambios internos y/o externos puede reaccionar a ellos de dos maneras; la reacción dependerá de la apreciación que tenga la empresa del mismo y su nivel de preparación, explicando, si la amenaza o peligro latente es de tal magnitud que parezca imposible vencerla, o si el organismo carece de aptitudes, recursos y flexibilidad para hacerle frente pueden sobrevenir dos circunstancias:

- 1.- Que la empresa se niegue a cambiar y por el contrario reafirme su posición actual aunque ésta sea errónea; tal decisión traerá como consecuencia la obsolescencia final e inclusive la quiebra de la empresa.
- 2.- Por el contrario, si el organismo posee la fuerza de voluntad, el empuje y los conocimientos para enfrentarse al cambio, vencer sus miedos y tomar líneas de acción efectivas procederá a actuar y reaccionará generando el cambio favorable que le llevará a la supervivencia y alcanzar un desarrollo sostenido (www.spin.com.mx).

3.1.1 NATURALEZA DEL CAMBIO

"El cambio es la acción de realizar las cosas de manera diferente"
(STEPHEN, 1999:629).

Mientras que el cambio planeado es definido por Stephen P. Robbins como la acción de efectuar cambios en las actitudes que son intencionales y están orientadas a una meta; en otras palabras, es el hecho de emprender cambios productivos con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un propósito bien determinado el cual será alcanzado con el seguimiento de un método específico.

Algunos cambios se originan dentro de la organización, pero muchos otros provienen del entorno externo, en la actualidad el entorno organizacional prevaeciente es altamente dinámico, a extremo tal que las empresas modernas no podrían subsistir si no compartieran la reflexión hecha ley de que "lo único que permanece constante es el cambio".

Cambio es cualquier alteración o variación favorable o desfavorable suscitada en el entorno de trabajo interno o externo, los cuales impactan en forma positiva o negativa a una organización. Los efectos de un cambio presentado en cualquiera de las partes o áreas de la organización la afectará, sin duda, en su totalidad por el simple hecho de que toda empresa está constituida como un sistema o conjunto de partes que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes, es por ello que, lo sobrevenga en una de sus partes repercutirá en el resto.

El cambio necesariamente debe ser visto como un problema tanto humano como técnico, ya que para implantar o iniciar un cambio el personal es el factor dinámico con y a través del cual se dará un cambio planeado; lo anterior deriva la necesidad de implantar programas efectivos de sensibilización de personal para obtener resultados favorables. Y técnico, a razón de la posibilidad latente e inevitable de innovación, actualización o adquisición de quipo, procesos y técnicas en la empresa que se originarán de cambios iniciados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cambios pueden dar lugar a presiones y conflictos que generen un estallido (problemas) en algún punto de la organización provocando la alteración del estado normal de las actividades y la generación de un desequilibrio organizacional, el cual se establece cuando las personas, las cuales mantenían una serie de relaciones "estables" con su entorno, perciben un rompimiento de esa estabilidad ante situaciones de amenaza o retos latentes; es por ello que las organizaciones, cuando presentan cambios, deben realizar ajustes que recobren el equilibrio perdido entre la organización y el entorno.

El desequilibrio que se presenta en las empresas es en esencia un dilema para el administrador y el directivo de una empresa, puesto que, por un lado es función básica de ambos introducir cambios organizacionales continuos generadores de desestabilidad para lograr un mejor ajuste entre la empresa y el entorno altamente cambiante; su función es a este respecto *proactiva*, es decir, su tarea es prever hechos futuros, iniciar cambios y responsabilizarse del destino organizacional. Mientras que por el otro, parte de su función es *reactiva*, la cual consiste en restaurar y mantener el equilibrio grupal y el ajuste personal alterados por el cambio respondiendo a los hechos, dando solución a sus consecuencias y propiciando una rápida adaptación a los mismos (KEITH, 2000:428).

Gran parte de los cambios a los que está expuesta una organización son menores de naturaleza incremental, por ser relativamente fáciles de predecir y afectar a un número pequeño de personas; ante esta situación el equilibrio es recuperado con rapidez.

No obstante, existen también cambios radicales y de gran alcance que afectan el centro mismo de una organización y tienen una repercusión integral; este tipo de cambios han ido en aumento en épocas recientes por la volatilidad e incertidumbre económica, político-social, tecnológica y competitiva a la que está expuesto todo ente económico-social. Dicha inestabilidad generadora de crisis demanda a los administradores y directivos que conduzcan a los empleados durante el impacto emocional que les invade y guíen a la organización hacia un nuevo equilibrio y éxito dentro de una situación de cambio advertida.

3.1.2 EL CAMBIO PLANEADO COMO MEDIO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

Las metas principales del cambio planeado son, primero, buscar mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente; segundo, buscar cambiar el comportamiento de los empleados tanto en el plano individual como grupal, e implantar una filosofía de cambio con un enfoque dirigido a lograr la efectividad tanto a nivel personal, grupal como organizacional.

3.1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

Keith Davis sostiene que la resistencia al cambio se manifiesta con aquellas conductas del empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o

autoestima; por ende, la resistencia tiene sus orígenes en el costo psicológico percibido por los individuos independientemente del nivel jerárquico ocupado, no obstante a esta actitud renuente a tomar cambios las personas se sienten atraídas a experimentar, e incitadas a obtener nuevas percepciones que sólo podría ofrecer el cambio; ésto hace que no todo cambio sea objeto de resistencia, si no que, algunos sean perseguidos incansablemente por el personal. Mientras que otros son triviales y rutinarios lo que ocasiona la generación de una resistencia débil y fácil de manejar por los directivos, lo cual aumenta las posibilidades de triunfo.

Un cambio organizacional puede convertirse en un éxito o un problema, dependiendo directamente de la habilidad que desarrolle y manifieste el directivo para reducir al mínimo la resistencia y evitar que se propaguen condiciones o sentimientos de inseguridad e incertidumbre manifiestos en el comportamiento organizacional de un individuo, grupo o sector a toda la organización.

La resistencia al cambio puede manifestarse o surgir como resistencia abierta, implícita, inmediata o diferida establece Stephen P. Robbins. Cuando la resistencia es abierta e inmediata a la implantación del cambio es más fácil para el gerente lograr enfrentarla favorablemente, por ejemplo, una repentina disminución en el nivel de productividad, rumores de huelga, etc. El reto emana de la resistencia implícita o diferida, la cual no se evidencia con facilidad, es sutil y puede permanecer potencialmente oculta en amenaza de explotar en el momento menos oportuno e inesperado, por ejemplo, pérdida de motivación en el trabajo, pérdida de lealtad, ausentismo, etc. y es por tanto más difícil de enfrentar.

El tipo de resistencia diferida posee la particular característica de generar una visión nebulosa de las fuentes de resistencia (razones) y la reacción a ellas; da una visión minimizada al principio pero se fortalece y desarrolla una naturaleza acumulativa en semanas, meses o inclusive años sin ser prevista, volviéndose "la gota de agua que derrama el vaso" (Ibid:632), explotando con una respuesta fuera de proporción con relación a la acción de cambio producida.

Algunas de las *razones de resistencia* al cambio que viven los empleados son principalmente:

- El desagrado generado por la naturaleza misma del cambio, puesto que, probablemente éste infrinja sus valores éticos, se oponga a sus perspectivas y metas o, por el hecho de creer que la decisión o alternativa de acción adoptada no es la correcta o simplemente muestren negación por cambiar su estado actual de estabilidad y bienestar por incertidumbre generada por situaciones desconocidas que amenacen su seguridad.
- Disgusto por el método utilizado. El método utilizado para introducir o implantar el cambio puede generar un nivel alto o bajo de resistencia, esto va a depender de la efectividad con que se lleve a cabo el proceso de sensibilización del personal, de la información proporcionada a los implicados sobre la naturaleza y características del cambio, y además del hecho de haber permitido o no la participación del personal en la detección del problema y el establecimiento del proceso y acción de cambio, pues de lo contrario la gente

denotará autoritarismo, se sentirá mal informada y excluida del proceso originándose una actitud de desinterés, negativismo y falta de compromiso hacia el logro de resultados favorables.

- La inequidad, la cual es experimentada cuando los individuos perciben que se les obliga a cambiar y no son ellos los que resultan beneficiados con dichos cambios, es decir, experimentan sentimientos de inequidad al no observar justicia con relación al beneficio obtenido en analogía con otras personas.

En caso de presentarse las tres razones de manera simultánea la resistencia al cambio es mucho mayor, incrementándose así el grado de dificultad para el administrador o directivo para detectar en tiempo sus manifestaciones y darles una solución oportuna y adecuada.

Existen tres *tipos de resistencia* al cambio, expuestos por el autor Keith Davis, los cuales deben ser previstos y tratados eficientemente por los agentes o administradores del cambio para que los empleados acepten cooperar, se comprometan y responsabilicen en la implantación efectiva del mismo. Es papel del administrador analizar y considerar tanto cuestiones técnicas, lógicas y humanas del cambio; así como reconocer el impacto de factores psicológicos y sociales en el éxito de un cambio planeado propuesto; estos tipos de resistencia son:

a) Resistencia lógica o racional

Surge del tiempo y esfuerzo reales requeridos para la adaptación al cambio, incluyendo los deberes laborales adicionales que son necesarios de aprender y

efectuar. Estos deberes representan costos reales para los empleados en un corto plazo en lo que respecta al tiempo y esfuerzo invertido para su capacitación, adiestramiento y la posterior aplicación de lo aprendido en áreas de trabajo; lo que a largo plazo se traducirá en mayores ingresos o beneficios.

b) Resistencia psicológica

Se basa en las emociones, sentimientos, actitudes, potencialidades, etc. propias del individuo. El personal puede temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la dirección o sentir que su seguridad y autoestima están en peligro, estos sentimientos deben ser tomados en cuenta y enfrentados con eficiencia para lograr un buen cambio.

c) Resistencia sociológica

Es resultante del desafío manifiesto en todo cambio con relación a los intereses, valores y normas grupales. Dado que los valores sociales son considerados como fuerzas de gran poder dentro del entorno en el que interactúa toda organización (sistema abierto), debe ser un factor a considerar con gran cuidado y detalle. De la misma forma es de gran importancia conocer la diversa gama de relaciones tanto formales como informales que se generan en el ambiente laboral de toda empresa, relaciones dadas entre individuos, grupos pequeños y entre grandes grupos, además existen diferentes valores comunitarios que pueden ser objeto de alteraciones por la implantación de cambios lo cual debe ser previsto y manejado de la mejor forma por los administradores para erradicar o aminorar dicha resistencia.

La resistencia al cambio obliga a los directivos a planear de manera más eficiente los programas o propuestas de cambio y detectar áreas problema donde habrá de poner mayor control y tomar medidas correctivas o preventivas necesarias. También promueve la liberación de emociones, resentimientos y miedos que de otra forma no sería posible conocer.

Como todo suceso, la resistencia se origina o emana de algún lugar; Robbins hace mención de dos **fuentes de resistencia** que le dan origen:

Resistencia individual

Las fuentes de resistencia individuales al cambio existen o se derivan de las características humanas básicas como las percepciones, la personalidad y las necesidades específicas y diversas del individuo. Las cinco razones por las que una persona opone resistencia son: hábitos propios, seguridad esperada, factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información, éste último son las percepciones que tiene la persona de la información o sucesos que le rodean o el nivel de procesamiento en forma selectiva que hace de la información en función de sus intereses.

Resistencia Organizacional

Toda organización por naturaleza muestra una actitud conservadora ante la presencia del cambio, se resiste a perder su actual estado de equilibrio, prefiriendo continuar en su estado de actividad actual, mantener inalterada su cultura, sus procesos, etc. oposición al cambio generada principalmente por razones tales como:

ESTA TESIS NO ESTÁ
DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Inercia estructural*, la cual se genera por la existencia de mecanismos interconstruidos e interrelacionados que trazan la estructura formalizada prevaleciente en toda empresa para producir la estabilidad y óptimo funcionamiento.
- *Enfoque limitado del cambio*, genera resistencia pues se pierde la visión sistemática de la empresa y se pretende lograr un cambio sólo en una parte o subsistema de la misma, distorsionando el enfoque integral del cambio; lo que provoca que dichos cambios sean anulados o truncados por el sistema más grande.
- *Energía de grupo*, se presenta cuando un individuo pretende cambiar su comportamiento y este deseo es reprimido por las normas o políticas del grupo al cual pertenece; lo anterior indica que el cambio se dificulta cuando es unilateral o individual, por el contrario es más fácil de implantar cuando se logra el apoyo y respaldo de los grupos dominantes.
- *Amenaza la experiencia*, los cambios en los patrones de trabajo organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados, por ejemplo la adquisición de nueva tecnología, entre otros; produciéndose una resistencia generalizada dentro de la organización ante el cambio.

- *Amenazas a las relaciones establecidas de poder*, éstas surgen con la redistribución de autoridad para la toma de decisiones, la introducción de un proceso de toma de decisiones participativo, o de equipos de trabajo autodirigidos con los cuales se implementa por lo general un proceso de cambio.
- *Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos*, los grupos que tienen el control de recursos ven los cambios como una amenaza, ya que significaría una reducción en su presupuesto o reducción en el tamaño de su personal (ROBBINS, 1999:635).

3.1.4 IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL CAMBIO

La implantación de un cambio exitoso se logra cuando se tiene la cooperación y el apoyo tanto de directivos como del resto del personal que laboran en una empresa; la dirección desempeña un papel importantísimo en la puesta en marcha e instrumentación de los cambios; es una realidad que tanto la dirección como el administrador deben desarrollar una estrategia maestra para iniciar un cambio planeado y fungir como líderes transformacionales capaces de estimular a los empleados a actuar y modelar carismáticamente las conductas deseadas, además de crear una visión clara y lograr que sea adoptada y compartida por todos los miembros de la organización, siendo capaces de crear individuos preparados para enfrentar el cambio a través de sus vivencias y formar organizaciones que aprendan

solas. Un cambio exitoso, también requiere la comunicación carismática del líder en su tarea de persuadir a los empleados de la urgencia de la visión y motivarlos a hacerla realidad, carisma el cual se materializa cuando se influye en los empleados para que emprendan acciones inmediatas y sostenidas.

Otro factor determinante es el hecho de lograr una estimulación de enseñanza constante en las organizaciones al desarrollar la capacidad de aprendizaje de los individuos con base en las experiencias del cambio, lo cual les permitirá crear la habilidad de anticiparse a los problemas, prevenir diversos acontecimientos y poner en duda limitantes supuestas y paradigmas existentes; a este proceso se le conoce como aprendizaje de doble vuelta ya que, la manera en que se maneja el cambio no solo refleja la información vigente recopilada (primera vuelta) si no también prepara al personal para un manejo más efectivo de futuros cambios (segunda vuelta). El proceso de doble vuelta no solo hace más exitoso el cambio en acción, sino que, incrementa las posibilidades de que el personal logre enfrentar con eficiencia los cambios por introducir.

Existen diversos medios para generar apoyo en la introducción de un cambio, establecidos por Keith Davis, los cuales son:

- *Hacer uso de fuerzas grupales* como instrumento de constante presión sobre sus miembros a favor del cambio; pues todo cambio en las fuerzas grupales motivará a cambios en el comportamiento individual si los miembros de mayor prestigio y liderazgo en el grupo lo apoyan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Ofrecer una argumentación favorable al cambio*, la cual consistirá en que el líder presente o fundamente el cambio con base en los requerimientos de la institución más que en los requerimientos personales; acción que reforzará el desarrollo de un ambiente de apoyo. La probabilidad de que el cambio tenga éxito aumenta cuando los líderes poseen altas expectativas de logro, apego, etc. sobre la funcionalidad o efectividad del cambio, certeza que será transferida al resto del personal quienes se convencen de la probabilidad del éxito y muestran una conducta favorable en relación al mismo.
- *La participación o involucramiento del personal desde el inicio del cambio es considerada fundamental para obtener el apoyo en favor del mismo; donde existe un ambiente de comunicación eficiente, exacta y oportuna se genera un clima dentro del cual el individuo se abre a discusiones, intercambio de ideas, sugerencias y desarrolla un alto interés por el cambio adoptando, un compromiso hacia el logro de un cambio efectivo más que una actitud de mero cumplimiento. Lo anterior resalta la necesidad de introducir y hacer partícipes al personal en las decisiones y proceso de cambio.*
- *Retribuciones compartidas*, es otro medio para generar apoyo al cambio; consiste en cerciorarse de que la situación de cambio ofrecerá retribuciones suficientes a los empleados y que se les comunique con claridad y oportunidad que el beneficio alcanzado será tanto para la dirección como para

el trabajador pues el beneficio se traducirá en progresos e incentivos económicos y psicológicos para la organización en su totalidad.

- *Seguridad de los empleados*, la seguridad que perciba un empleado durante un periodo de cambio es de gran relevancia; el apoyo se incrementa en el momento en que el trabajador ve fuera de riesgo sus ingresos, derechos de antigüedad, oportunidades de ascenso, entre otros, lo cual mantiene la seguridad en presencia del cambio y permite una mayor participación y apoyo del personal en el proceso implantado.
- Para concluir, el último medio establecido por el autor es el hecho de *estimular la buena disposición de los empleados* apoyándonos en una comunicación adecuada que permita al personal adquirir conciencia de la necesidad del cambio por conocimiento propio al ser éste advertido o identificado antes de que ocurra.

Revisaremos a brevedad algunas de las *técnicas de apoyo* que establece Stephen P. Robbins no contempladas por Keith Davis, a saber:

- *Negociación*, es una forma de manejar la resistencia al cambio potencial intercambiando algo de valor (recompensas) en el dado caso de que la resistencia se genere en unos pocos individuos o un grupo específico de ellos. Este método es de alto riesgo pues se presta al chantaje por otros individuos

con cierto poder e inclusive por aquellos que fueron partícipes en la negociación.

- **Manipulación y cooptación**, en lo que respecta a la manipulación, son los intentos disimulados de influir en las personas, distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos al personal, reteniendo u ocultando información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio. La cooptación es la forma de manipulación y participación, la cual busca "sobornar" a los grupos de resistencia otorgándoles un papel clave en la decisión del cambio, buscando hacerles sentir que sus ideas y consejos son importantes y tomados en cuenta aún cuando no lo sean; sólo por obtener su apoyo. Esta técnica es económica pero altamente riesgosa ya que si se descubre el soborno o manipulación el fracaso en la implantación del cambio será inevitable.
- **Coerción**, es la última técnica, consiste en hacer amenazas directas o ejercer fuerza hacia los que se resisten; esta técnica se caracteriza por ser económica pero altamente riesgosa ya que es una técnica que puede revertirse y truncar cualquier indicio o intento de cambio.

El gerente o agente de cambio, requiere tener conocimiento y dominio de los diferentes medios existentes para lograr obtener apoyo absoluto y compromiso de los empleados en la implantación del cambio para que éste sea efectivo.

El cambio puede ser administrado exitosamente mediante dos enfoques clásicos, los cuales analizaremos a continuación; tomando como referencia lo expuesto por el autor Stephen Robbins y Keith Davis.

1. Modelo de los tres factores de Lewin

Kurt Lewin sostenía que el cambio exitoso en las organizaciones debería seguir tres pasos:

- **Descongelamiento**

Consiste en eliminar prácticas e ideas antiguas obsoletas y sustituirlas por nuevas; proceso el cual es difícil puesto que, muchas veces se presentan miedos y negativas hacia la acción de desechar viejas ideas, costumbres, procesos, técnicas, etc., lo cual da origen al surgimiento de resistencia al cambio.

El descongelamiento se hace necesario cuando, con objeto de superar las presiones tanto de la resistencia como de la conformidad del grupo, se requiere romper el estado de equilibrio en el que se encuentra una organización. El descongelamiento puede lograrse haciendo uso de fuerzas impulsoras; por otro lado, las fuerzas restrictivas, las cuales obstaculizan las desviaciones del equilibrio existente, pueden disminuirse con técnicas adecuadas. Para lograr un descongelamiento exitoso, la gerencia o agente de cambio deberá, en caso de existir alto nivel de resistencia, concentrarse tanto en la reducción de la resistencia como en incrementar el atractivo de la alternativa de cambio ante los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **El cambio**

Es la fase en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas; este paso implica la necesidad de aplicar métodos de capacitación y adiestramiento al personal ayudándoles a pensar, razonar, desempeñarse de nuevas maneras y adquirir habilidades y conocimientos nuevos; esta fase se caracteriza por originar confusión, desorientación, sobrecarga de trabajo y desesperación.

Pero además el cambio se combina con sentimientos de esperanza, emoción y descubrimientos; lo cual debe ser controlado por los dirigentes con técnicas de apoyo efectivas.

- **El recongelamiento**

La etapa de recongelamiento se inicia una vez que el cambio fue efectuado y los resultados son favorables, con objeto de congelar la situación para que pueda mantenerse a través del tiempo y no sea un cambio de corto plazo o que los individuos traten de revertirlo a un estado anterior al equilibrio; es pues el objeto de recongelar, crear una nueva situación de equilibrio entre las fuerzas impulsoras y restrictivas generadas.

Recongelamiento es la aplicación de lo aprendido en la práctica real; las nuevas prácticas son aceptadas intelectual y emocionalmente, además de ser incorporadas al comportamiento rutinario de los trabajadores y controladas de forma tal que logren alcanzar el éxito.

2. Modelo de Investigación de la acción

"Es un proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada" (Ibid:641); este proceso posee cinco pasos, según el autor Robbins, los cuales se mencionan a continuación:

Diagnóstico, éste consiste en encontrar las causas que originan una problemática organizacional partiendo de los síntomas y llegando a dictar un juicio certero de las condiciones en que se encuentra una empresa. El diagnóstico es realizado por el agente de cambio el cual generalmente es externo, el cual hace uso de las entrevistas de primera mano, revisión de archivos, atención de quejas y todo tipo de comentarios para obtener la información necesaria, y posteriormente cruzar la información y comprobar su certeza.

Análisis, es la fase en la cual se estudia a detalle toda la información recabada mediante cuestionamientos tales como ¿cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿qué patrones siguen estos problemas?; el agente de cambio sintetiza la información generada en principales inquietudes, áreas o secciones problemáticas y posibles acciones de solución.

Retroalimentación, es una fase de gran importancia en todo proceso de cambio, pues de ello depende en parte el grado de compromiso y aceptación por parte del personal involucrado.

La retroalimentación consiste en compartir y comunicar en forma oportuna y clara los hallazgos más relevantes encontrados en las fases de diagnóstico y análisis, lo anterior con objeto de que la gente tenga la oportunidad de participar de forma activa en la detección del problema y aporte ideas para la solución del mismo.

Acción. Es aquí donde, tanto los empleados como el o los agentes de cambio ponen en marcha las acciones específicas seleccionadas, de mayor efectividad para dar solución al problema o los problemas identificados.

Evaluación, consiste en evaluar el nivel de efectividad y logro de los planes de acción llevados a la práctica tomando como base la información inicialmente recopilada, para detectar los cambios ya sean positivos o negativos de avance o retroceso.

Este método de investigación de acción ofrece los beneficios de actuar sobre un enfoque preciso y claro del problema, el agente de cambio actúa con objetividad y por último, la clase de problema indica el tipo de acción de cambio más efectiva.

Una vez expuestos algunos modelos de implantación del cambio, procederemos a hacer mención de los *principales programas* utilizados para llevar a cabo el cambio planeado, de acuerdo a Alton C. Bartlett.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Programa de entrenamiento

Es conocido también como entrenamiento en laboratorio, entrenamiento por sensibilidad, entrenamiento en dinámica de grupos o, más usualmente, entrenamiento en grupos T, es a partir de 1947 que este tipo de entrenamiento se convirtió en el instrumento de cambio de mayor aplicación; el entrenamiento en laboratorio se crea en grupos no estructurados, y consiste en examinar estratégicamente las relaciones interpersonales y trata de comprender la dinámica de la conducta de los grupos en aspectos relacionados con la toma de decisiones, normas, papeles de trabajo, liderazgo e influencia y distorsiones en la comunicación, entre otros.

b) Programas de Asesoría

Consisten en partir de los síntomas que presenta una organización o cliente, articulándolos y analizándolos de modo tal que se logren detectar y comprender las causas principales y secundarias que originan el problema para, de esta forma, establecer las mejores alternativas de solución, seleccionar y aplicar la óptima. La persona más capacitada para desempeñar el papel de asesor es el agente de cambio, por ser quien tiene los conocimientos.

En este proceso existe menor programación que en los de entrenamiento en lo que respecta al proceso mismo y la intervención del agente de cambio.

c) Investigación aplicada

Se caracteriza por que los resultados de la investigación sirven para activar el compromiso y la participación del personal en la planeación, recolección, análisis e interpretación de datos. Investigación aplicada se refiere a investigaciones en las que se hacen aplicaciones sistemáticas de los resultados en reuniones para efectuar una retroalimentación sobre los hallazgos, comparándolos con la experiencia propia, e incluso sometiendo a prueba hipótesis hechas por el cliente.

La mayor parte de las inducciones de cambio planeado incluyen los tres procesos para obtener mejores resultados, dependiendo de la empresa, sus necesidades, etc.

Todo cambio, para que opere en un sentido positivo y viable que permita a la organización un adecuado desarrollo, deben satisfacer ciertas condiciones en su naturaleza como son:

- 1.- El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía; es decir tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades.
- 2.- El cambio debe de ser integral; es decir, no puede aislarse en ciertos elementos del organismo, sino que, ha de generalizarse en todos los ámbitos.
- 3.- El cambio debe de ser compatible con los principios morales del organismo (cultura organizacional); de otra manera se perderá una gran dosis de dinamismo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en la lucha por adecuar los principios sostenidos por la organización o al tratar de rectificar los valores clave que permitan el desarrollo.

En este contexto, el cambio en la empresa puede ocurrir por lo menos en tres aspectos de su vida:

- Aspecto ideológico: es decir, aquellas manifestaciones de la vida de la empresa como son tradiciones o costumbres, y en la mente de su personal aunque no constituyan órdenes escritas.
- El aspecto organizacional: es decir, los que se manifiestan en la red de relaciones interpersonales de trabajo establecidas en las áreas (cuadros) de la empresa.
- El aspecto de procedimiento, o sea el flujo proyectado y prescrito del trabajo y de las operaciones relacionadas con el mismo y, en el seno de la empresa.

El cambio puede ocurrir en cualquiera de los tres aspectos o en todos ellos. No obstante los desarrollos relevantes dentro de toda organización deben ocurrir en los tres aspectos.

3.2 GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

En épocas actuales el cambio es lo único que permanece constante, y es el factor de impulso para el Desarrollo Organizacional (DO); realidad que obliga a toda

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización a actualizarse y enfrentar con efectividad las amenazas y oportunidades que generan dicho cambio.

Una herramienta fundamental para enfrentar con éxito la inestabilidad actual es el DO ya que es este un proceso sistémico y planificado que ayuda a manejar los cambios y desajustes constantes en la empresa y sus subsistemas; desajustes originados por los cambios constantes de índole económicos, políticos, sociales, técnicos, etc., a que está expuesta toda organización para mantener su efectividad y competitividad; haciendo de toda empresa una organización de aprendizaje que posea las habilidades para manejar relaciones complejas y considere los cambios como un proceso natural y una oportunidad de desarrollo.

A continuación se establecen los aspectos centrales del DO que nos permitirá entender su función y precisar su importancia para una empresa en etapa desarrollo.

3.2.1 HISTORIA DEL DO

El DO (Desarrollo Organizacional) tiene sus orígenes en 1957 con la iniciativa de aplicar técnicas de entrenamiento de laboratorio a la organización total. Algunos de sus iniciadores fueron: Douglas Mc Gregor, Harberd Shepard y Robert Blake.

En general el DO hace suyas numerosas disciplinas entre las cuales se encuentran: la psicología, antropología, sociología y la economía política; maneja además, infinidad de conceptos y datos formados de las ciencias de la conducta.

Hoy por hoy la aplicación del DO se ha extendido gradualmente en nuestro país, sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, el DO no se ha aplicado íntegramente ni ha logrado el impacto esperado; la razón principal es que los orígenes del DO son extranjeros, por tanto sus técnicas y teorías están basadas en valores, costumbres y culturas distintas a la del mexicano. El DO en México es aplicado parcialmente, esta aplicación parcial del DO radica en que en organizaciones mexicanas se lleva a cabo como exclusividad en aspectos estructuralistas o administrativos; o técnicos o psicológico social, pero no considerando los tres aspectos en forma simultánea lo cual permite se desvirtúe de manera gradual y severa.

No obstante el DO ofrece instrumentos de gran valor que, de aplicarse en forma científica y considerando además la psicología del mexicano y los valores organizacionales prevalecientes, da resultados altamente efectivos para el desarrollo empresarial.

Surgen a partir de 1962 un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, orientados a promover y proporcionar el crecimiento y desarrollo planeado según potencialidades, lo que sirve de marco para el DO, mismo que es el resultado de la aplicación de la teoría del comportamiento con enfoque sistémico y tiene sus bases en valores tradicionales como la confianza y colaboración, en técnicas de formación de equipos y retroalimentación interpersonal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Profundizando poco más en los orígenes del DO, se citan a continuación algunos de los factores determinantes en su formación establecidos por Chiavenato en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración:

1. La relativa dificultad para operar los conceptos de las diversas teorías organizacionales y sus enfoques, tales como:

- Teoría clásica propuesta por Fayol, la cual refería a una organización científica del trabajo y exponía un enfoque rígido y mecanicista del hombre.
- Teoría de Recursos Humanos propuesta inicialmente por Elton Mayo, la cual hizo énfasis en el hombre y el clima psicológico del trabajo, en el hombre social.
- Teoría de la Burocracia, ésta carecía de flexibilidad para adaptarse necesaria e imprescindiblemente a las innovaciones de una sociedad moderna en proceso de cambio continuo y acelerado.
- Teoría estructuralista, concibe a la organización como la síntesis de la organización formal e informal; sin embargo esta teoría ve más por los problemas y aspectos críticos de la organización que por encontrar las soluciones. Únicamente hace una crítica de las teorías existentes y ofrece un método de análisis y comparaciones de las organizaciones.
- Teoría del Comportamiento, surge como un enfoque sociológico y motivacional.

- El movimiento del DO (Desarrollo Organizacional) resultó de la teoría del comportamiento; este movimiento busca lograr el cambio y la flexibilidad organizacional, se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin producir un cambio específico, sino que, es necesario preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambio -cambio planeado- en toda la organización.
2. *La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones* con el surgimiento de las teorías motivacionales que se encuentran en la teoría del comportamiento.
 3. *La creación de National Training Laboratory (NTL) en 1947*; el entrenamiento de laboratorio destinado a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales; este entrenamiento también es conocido como grupo de encuentro o grupo autoanalítico.
 4. *La publicación del libro T- Group Theory and Laboratory Methods* en 1964 por un grupo de psicólogos del NTL, mediante el cual exponían sus investigaciones sobre T- Group (grupos T) y daban a conocer los resultados obtenidos con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. El autor de este libro es considerado como el precursor del movimiento llamado DO.

5. *La pluralidad de los cambios en el mundo que originaron el DO son:*

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- Crecimiento en el tamaño de la organización, lo que hace que el volumen de sus actividades y funciones sea insuficiente para sostener el crecimiento.
- Diversificación, creciente y gradual, complejidad de la tecnología moderna, requiriendo una mayor especialización del personal y elevando el nivel de competencia y diversidad de la misma.
- Variaciones en el comportamiento administrativo debido a:

*Un nuevo concepto del hombre basado en un mayor conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades.

*Un nuevo concepto del poder fundado en la colaboración y en la razón, que sustituye el modelo basado en la coacción y amenazas.

*Nuevo concepto de valores organizacionales apoyado en ideas humanístico-democráticas que reemplaza el modelo despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

6. *La fusión del estudio de la estructura y el comportamiento humano en las organizaciones.* vistas como parte de un sistema, da origen al DO; lo anterior se explica por el hecho de que el DO exige cambios en aspectos estructurales (división del trabajo, autoridad, responsabilidad, número de niveles jerárquicos, tipo de departamentalización, etc.) y cambios en los procesos que

ocurren entre las personas y grupos (normas culturales, calidad de la comunicación humana, cargos, resolución de problemas, etc.).

7. *En un principio el estudio del DO se limitaba a conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todo tipo de organización humana.*

El DO se consolidó cuando incorporó un enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones; más aún, el DO sentó sus bases con la teoría y empezó a divulgar sus premisas fundamentales.

8. *Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables:*

- El ambiente centrado en aspectos tales como: turbulencia ambiental, explosión del conocimiento, avances tecnológicos, comunicaciones y el impacto de esos cambios sobre instituciones y valores sociales, entre otros.
- La organización; vista como un sistema abierto, tomando en cuenta el impacto provocado por los cambios y turbulencias ambientales y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante; donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas y donde los productos tienen un ciclo de vida más corto.

- El grupo social. Considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- El individuo. Resultando las motivaciones, actitudes, necesidades, entre otras.

Estas variables son la base para explorar su interdependencia y diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, para que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales e individuales establecidos (CHIAVENATO, 1997:582).

La evolución cronológica que ha tenido el DO en México se puede resumir de la siguiente forma:

1967-1968: En el TEC de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca del DO.

1969-1970: Se analiza la implementación del DO, específicamente en Vitro, Hylsa, etc. Surge la primera colección de libros sobre DO.

1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.

1973-1974: Se aplica de manera directa el DO en empresas como: Hylsa, Cydsa, Cervecería Cuauhtemoc, Fundidora Monterrey, así como en el ITESM, campus Monterrey.

1975-1976: Cobra gran auge el DO en instituciones educativas así como empresas.

1977: Visa, implanta la gerencia de DO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1978: Se considera un enfoque más integral del DO, y se hace una aplicación más eficiente del programa; y para finalizar de,

1982 a la fecha, se celebra un congreso anual internacional de DO. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre DO, calidad total y dirección estratégica (Técnicas Modernas de Administración, 2001).

Si bien el DO provocó una especie de "boom" administrativo desde el inicio de la década de los setenta en los Estados Unidos de Norteamérica y en la parte norte de nuestro país, éste está notoriamente influido por las prácticas norteamericanas, lo que hace difícil asegurar cabalmente sus beneficios en las organizaciones mexicanas por el contraste y diferenciación de culturas.

3.2.2 DEFINICIÓN DEL DO

El DO (Desarrollo Organizacional) es definido por varios autores, no obstante, cada definición conserva la esencia misma de este enfoque; a continuación se citan algunas de ellas:

- Idalberto Chiavenato lo define como todo cambio planeado, el cual consiste en un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales permanentemente, aplicado a una organización.

El mismo autor, establece que DO es un esfuerzo educacional complejo en toda empresa, el cual está destinado a cambiar las actitudes, valores,

comportamientos y estructura de la organización de tal manera que logre una rápida y mejor adaptación a los cambios presentados en el medio ambiente interno y externo en el que se desarrolla.

- Richard Beckhard define el DO como el esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Una definición más es proporcionada por Luis Ferrer Pérez; este autor concibe el DO como una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores y procesos, que es administrado por alta gerencia y que tiene sus bases en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud organizacional por medio de un cambio planificado en relación directa a las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Después de analizadas algunas definiciones propuestas por diferentes autores, nos encontramos en posibilidades de establecer una definición propia, a saber:

- DO es un proceso programado, ordenado y sistemático basado en las ciencias del comportamiento para lograr en forma planeada cambios organizacionales radicales que dirijan a una empresa a alcanzar y mantener un desarrollo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sostenido; así como la competitividad en todas sus áreas para enfrentar y sobrevivir en un mundo de constantes cambios.

3.2.3 OBJETIVOS Y SUPUESTOS BÁSICOS DEL DO

Los principales objetivos del DO (Desarrollo Organizacional) que se citan a continuación, están tomados del libro Administración de Recursos Humanos del autor Idalberto Chivenato y Luis Ferrer Pérez en su libro titulado Desarrollo Organizacional.

- 1º Lograr una mayor calidad de vida laboral y fomentar el nivel de adaptación de toda organización a los turbulentos desafíos.
- 2º Lograr alcanzar la máxima productividad y efectividad en las empresas.
- 3º Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas y bajo el principio de que "la función debe determinar a la forma" y no las tareas encajar en las estructuras existentes, ni la persona hacer el puesto sino el puesto a la persona.
- 4º Lograr la óptima efectividad tanto del sistema estable como de los temporales (proyectos, inversiones, etc.) por medio de la creación de mecanismos de mejoramiento continuo.
- 5º Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa; promover la colaboración y la competencia regulada entre las unidades interdependientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 6° Generar condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente (entrenamiento de laboratorio).
- 7° Lograr que las decisiones se tomen con base en fuentes de información que cubran los requisitos necesarios de efectividad, y no a las funciones organizacionales.
- 8° Elevar la confrontación y resolución oportuna y efectiva de problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos. Erradicando la evasión y el ocultamiento de problemas.
- 9° Crear un ambiente donde la autoridad delegada o designada por la función, se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- 10° Incrementar la apertura de la comunicación vertical, lateral y diagonal.
- 11° Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción que pueden percibir y alcanzar los miembros de la empresa.
- 12° Procurar dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia, es decir soluciones creativas; e incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad de grupo en la planeación e implantación (CHIAVENATO, 1996:462 y FERRER, 1995:17).

En resumen, el objetivo general del DO es lograr cambios planeados en todas las partes o áreas organizacionales para sensibilizarlas y humanizarlas, además de maximizar su eficacia y capacidad de autorrenovación y aprendizaje organizacional con la finalidad de facilitar y mejorar a las organizaciones sus procesos de

adaptación y enfrentamiento a la competencia, adelantos tecnológicos y el acelerado e impredecible ritmo de otra gran variedad de cambios en el entorno.

Los requisitos que debe cubrir el DO al ser implantado en una empresa para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados son:

1. Que sea un proceso dinámico, continuo, dialéctico e integral.
2. Ser un proceso de cambios planeados con base en diagnósticos precisos de la organización.
3. Usar estrategias, instrumentos y métodos para optimizar la interacción y comunicación entre personas y grupos, que permita obtener absoluta cooperación, compromiso y apoyo del personal en los diferentes niveles organizacionales.
4. Buscar un constante mejoramiento de los sistemas de comportamiento (conducta organizacional), para incrementar la salud, eficacia y desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

El establecimiento exitoso de un proceso de cambio planeado se sustenta en el seguimiento y logro de sus objetivos en función de dar alcance correcto y apegado a las necesidades y características propias de la organización en cuestión.

El DO parte de supuestos que dirigen sus acciones; tal hecho genera la importancia de dar a conocer dichos supuestos a todo el personal que se verá implicado en el proceso de Desarrollo organizacional, es decir, tanto personal en nivel directivo como operativo deben conocerlos con precisión.

Los supuestos del DO giran en torno a los individuos, los grupos y la organización misma.

Individuos

- La gente desea crecer, madurar y desarrollar al máximo sus potencialidades.
- Los empleados tienen mucho que ofrecer (energía, creatividad, aptitudes, etc.) que hasta este momento no han sido aprovechados en el trabajo.
- La mayoría de los empleados desean que se les de la oportunidad de contribuir para el logro de los objetivos; desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad y comparta la responsabilidad.

Grupos

- La generación y manejo efectivo de grupos y equipos de trabajo son un factor decisivo para el éxito empresarial.
- Los grupos ejercen influencias poderosas y determinantes en el comportamiento individual observado dentro de un ambiente de trabajo; así como en el nivel de logro de los objetivos o metas organizacionales.
- Los roles de trabajo que son desempeñados en los grupos requieren desarrollo de habilidades específicas: capacidad de obedecer o dar órdenes, iniciativa, compañerismo, habilidad de contacto, relaciones sociales, negociación, etc.; que deben ser desarrolladas para su éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organizaciones

- La existencia y establecimiento de políticas, normas y reglas excesivas son nocivas; al igual que lo sería si no existieran.
- El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente.
- Las metas organizacionales e individuales pueden ser compatibles.

Los supuestos ya mencionados deben ser dispersos y compartidos por toda la organización para fijar los cimientos del programa del DO; así como también los objetivos que se persiguen con la implantación del programa y, los valores con base a los cuales se actuará para lograr resultados óptimos.

3.2.4 VALORES DEL DO

El DO vino a desplazar *valores tradicionales* prevalecientes de la manera en que era visto el hombre dentro de las organizaciones, tales como:

- Una mentalidad mecanicista y pobre del hombre.
- Evaluación negativa de las personas.
- El hombre no tiene capacidad para cambiar.
- Uso de la posición o puesto para fines de poder, no del conocimiento.
- Desconfianza básica en las personas y su potencialidad.
- Evasión a enfrentar riesgos y tomar retos.
- Fundamental énfasis en la competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E introdujo una nueva percepción acerca de los valores característicos del ser humano, tales como:

- Hombre esencialmente bueno.
- Concepto de los individuos como seres humanos no como máquinas.
- Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse.
- Aprovechamiento de las diferencias individuales.
- Uso de la posición jerárquica para fines de la organización no de poder.
- Confianza básica en las personas y sus potencialidades.
- Disposición para aceptar riesgos y enfrentar retos.
- Énfasis en la colaboración e iniciativa de los individuos.
- Concepto del individuo como una persona completa con necesidades y características diversas que atender.

En esta nueva percepción del factor humano, el DO fundamenta sus valores y da vida a los expuestos a continuación:

1. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes o elementos del proceso productivo.
2. Prevalece el respeto por la gente, el individuo se considera responsable, consciente e interesado.
3. Dar apoyo y confianza. Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo para con su personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Igualdad de poder; una organización efectiva no da énfasis en la autoridad y el control jerárquico, si no en la capacidad y conocimientos del individuo.
5. Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como la organización misma, de que desarrollen toda su potencialidad.
6. Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas y objetivos establecidos.
7. Intentar crear y mantener un ambiente laboral en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo estimulante y atractivo que los rete.
8. Dar oportunidad a los miembros de la organización que participen e influyan en la determinación de la manera en que se desempeña el trabajo y la forma en que se relacionan con la organización y el ambiente. Lograr la confrontación y participación, al desarrollar gente con capacidades para enfrentar y resolver problemas e involucrarlas en la fijación de metas para lograr su compromiso.
9. Ver y tratar a cada ser humano como una persona con necesidades diversas y complejas, las cuales en su totalidad son de gran importancia para su trabajo y su vida.

Estos valores necesariamente requieren emanar y fortalecerse en los niveles directivos e infiltrarse en todos los demás niveles organizacionales, pues serán los que dicten la manera de conducirse y sentir de las personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.5 ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DO

El DO para su existencia requiere de elementos que le den vida; dichos elementos los constituyen tanto personas, esfuerzos como programas.

Consultor o agente de cambio

El consultor es un profesional en ciencias de la conducta y consultoría, que posee ciertas habilidades y conocimientos para dar asistencia a los miembros de la organización llamados clientes, con relación a los asuntos y problemáticas que intente resolver el DO; el auditor o agente de cambio funge como mediador entre dos o más personas que difieren en ideas u opiniones respecto a la forma de dar solución a un problema, teniendo como objetivo concientizar al cliente de sus actitudes y alternativas de acción que deben tomar para lograr una solución efectiva.

Una de las tareas principales del consultor "es reducir la resistencia al cambio" (BARTETT,1980:105), y proporcionar el apoyo psicológico y técnico suficiente durante las fases de cambio más peligrosas con apego a los principios del programa de DO.

El consultor puede ser interno o externo a una empresa; externo es aquel que es contratado temporalmente por la empresa y el interno aquel que labora en la empresa indefinidamente. El consultor para ser efectivo en el desarrollo de su trabajo debe contar con características y habilidades, a saber:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Ser sincero, de pensamiento claro, realista, objetivo, positivo, independiente, creativo, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesado en la realización de las tareas, metas colectivas u organizacionales, más que por el poder o metas personales e individuales.
- Inspirar confianza y seguridad al cliente y sus colaboradores.
- Definir objetivamente los problemas y hacer diagnósticos basados en la realidad.
- Capacidad para influir en las discusiones en lugar de iniciarlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta y poseer sólidos conocimientos de análisis organizacional.

Un consultor sea interno o externo, puede asumir el rol o papel de observador, facilitador o moderador, cuestionador, maestro o juez; lo anterior dependerá de la conducta que pretenda promover en el cliente, es decir, si busca fomentar su dependencia, o procura su independencia según los papeles que desempeñe el consultor. Cuando el consultor ejerce el papel de directivo se desempeña simultáneamente como asesor, líder, juez, maestro y miembro del grupo provocando la dependencia del cliente hacia su persona y su poder, lo cual hará que el cliente rechace la oportunidad de adquirir una enseñanza personal e independencia de criterio evitando alcanzar la efectividad esperada en los resultados. En el caso de preferir interactuar ante el cliente en carácter de no-directivo éste tomará el rol de observador, facilitador, cuestionador, consejero y entrenador; logrando fomentar la independencia del cliente y alcanzando mayor efectividad.

El cliente

Es toda persona, grupo, empresa u organización que pretende implantar un programa de DO ya sea ésta lucrativa, no lucrativa, micro, pequeña, mediana o grande perteneciente al cualquier sector económico; la cual se encuentra sujeta a cambios inesperados en su ambiente interno y externo que alteran su equilibrio.

Las organizaciones son un sistema abierto formado por tres subsistemas: el técnico o de operación, el cual se encuentra integrado por la tecnología, flujos de trabajo, tareas, etc.; el administrativo, representado por políticas, reglas, principios, etc. y los humanos, integrados por personas y la estructura de la organización (FERRER, 1995:29).

Establece Alton C. Bartlett que el *sistema cliente* debe comprender lo más y mejor posible el cambio que se iniciará y sus consecuencias; influir lo más posible en la creación y control de su destino, así como confiar en indicadores de cambio.

El esfuerzo del cambio

Establece Alton C. Bartlett, que deberá ser voluntario y automotivante en un alto grado, respecto de todo el personal que labora en la empresa y que será participe en él; lo cual se logrará legitimando y reforzando el cambio con ayuda y respaldo total de la alta gerencia y de los grupos de referencia importantes adyacentes al sistema cliente. También lo facilitará la existencia de una mayor cantidad de actos voluntarios verdaderos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El programa de cambio

Establece Alton C. Bartlett que un programa de cambio debe incluir, para ser efectivo: elementos emotivos, cognoscitivos (de información) y valores; y no hacer uso sólo de conocimientos derivados de la experiencia e intuición.

3.2.6 CARACTERÍSTICAS DEL DO

Las características básicas del Desarrollo Organizacional a juzgar por Keith Davis son:

- **Valores humanísticos**, el DO se basa en valores humanísticos que hacen hincapié en la sensibilización de la organización hacia las necesidades humanas, sus habilidades, potencialidades, contribuciones y deseos de desarrollo de los empleados. Entre estos valores se encuentran: sentido de colaboración, comunicación abierta, confianza interpersonal, poder compartido y confrontación constructiva.
- El DO es una **estrategia educativa planeada**, que está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino.
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficacia organizacional.
- **Uso de agentes de cambio**, el número de agentes de cambio utilizados variará con relación a las necesidades y preferencias de cada empresa, la

función principal del agente de cambio es estimular, facilitar y coordinar eficazmente el proceso de cambio. Un agente de cambio puede ser externo o interno, por lo general, los agentes de cambio son externos pues poseen una visión amplia desde fuera lo que la hace más objetiva y menos influenciada; no obstante, una vez implantado el proceso, puede ser personal interno de la organización el que desempeñe el papel de consultor. El proceso de DO implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización en su papel de cliente.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas como son las citadas a continuación:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.
-
- **Resolución de problemas**, el DO enfatiza el proceso de resolución de problemas. Supone la capacidad del personal en la identificación y resolución de los problemas más relevantes. El método de uso más común para mejorar las habilidades de los individuos en la resolución de problemas, consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas necesarias, evalúen sus

progresos en forma continua y realicen ajustes permanentes necesarios para lograr el éxito.

Uno de los objetivos del DO es lograr que los empleados aprendan a aprender de sus experiencias, para que en un futuro resuelvan por sí solos los problemas.

- **Aprendizaje vivencial**, el DO hace uso de la técnica del aprendizaje vivencial, para provocar un ambiente dentro del cual los participantes aprendan de sus experiencias sobre problemas humanos originados en ambientes de trabajo; este proceso permite a los participantes discutir y analizar sus experiencias inmediatas y aprender de ellas, lo cual les permitirá consolidar o recongelar el nuevo aprendizaje una vez implantado el cambio.
- **Intervenciones en muchos niveles**, estas intervenciones generalmente son clasificadas según su énfasis en individuos, como en el caso de la planeación profesional; o grupos, como en el caso de la consolidación de equipos.

La meta que persigue el desarrollo organizacional es crear organismos más efectivos, en los que se practique el aprendizaje, la adaptación, y el mejoramiento continuo; esta meta es lograda con base en la aceptación de que los cambios se originan tanto a niveles individuales, intergrupales, grupales, interpersonales como organizacionales.

- **Orientación a contingencias**, el DO se describe comúnmente con una orientación contingencial, lo que origina que los diagnósticos desempeñen un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importante papel en la determinación de líneas de acción, y por lo general se hace discusión abierta a diversas opciones en lugar de imponer la solución ideal; es decir, que el DO establece métodos flexibles los cuales serán adaptados, para su aplicación, a las necesidades particulares de la empresa las cuales estarán determinadas por las circunstancias que se presenten en la misma.

El proceso de DO aplica conocimientos y estrategias tomadas de las ciencias del comportamiento para lograr el mejoramiento de una organización; es un proceso de largo plazo que busca la integración de los componentes organizacionales tales como individuos, estructura, tecnología y entorno en una unidad eficaz.

3.2.7 CONDICIONES QUE GENERAN LA NECESIDAD DE APLICAR DO

Según lo establecido por Bennis, el DO no es creación ni de los especialistas en las ciencias del comportamiento ni de sus teorías. El DO es generado por el cambio, el cual crea ambientes de inestabilidad e incertidumbre en las organizaciones, orillando a las empresas a mantenerse en constante lucha por sobrevivir en condiciones de cambio crónicas aplicando un proceso de DO para efectuar alteraciones o modificaciones sustanciales en la forma en que se enfrenta al ambiente y la forma en que se dirigen o guían las operaciones principales de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las instituciones sociales llamadas burocracia son las encargadas de coordinar los asuntos o transacciones principales de todas las organizaciones humanas existentes como son, industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, religiosas, voluntarias, etc.; la burocracia en un tiempo fue usada como una herramienta para organizar y dirigir las actividades de una empresa con éxito, pero en el siglo veinte, así como en épocas actuales la burocracia no es un método efectivo para hacer frente con éxito a los retos y amenazas que acontecen.

El DO surge como un método efectivo, que viene a desplazar la burocracia, pues pretende lograr concientizar a los gerentes para que tomen mayor conciencia de la relevante necesidad de renovación y revitalización de las empresas para dar respuesta rápida, creativa y efectiva a las turbulencias que la amenazan.

A continuación se darán a conocer de acuerdo a Bennis las condiciones de nuestro mundo industrializado actual; condiciones que trajeron consigo la muerte de la burocracia y el nacimiento del DO:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Cambio rápido inesperado**

Los vertiginosos cambios, en el siglo XXI, son lo único que permanece constante, ante tal realidad la burocracia se torna obsoleta, ya que ésta es eficiente en ambientes rutinarios y altamente predecibles pues mantiene una escala de mando y estructuras rígidas las cuales son inadecuadas para el rápido cambio que demanda ahora el ambiente y que envuelve y arrastra a todo ente económico-social. Mientras que el DO basa sus orígenes en el cambio y cuenta

con la estructura necesaria para llevar a las organizaciones a un mejor enfrentamiento de los mismos.

- **Aumento de tamaño**

El aumento de tamaño tanto en forma horizontal como vertical en una organización, crea estructuras altamente complejas que afectan y truncan una buena actividad directiva y de control; la burocracia en teoría no conoce de límites de crecimiento cuando en la actualidad la tendencia es crear estructuras más sanas que busquen el adelgazamiento y simplificación, es decir, la tendencia es reducir niveles y compactar las estructuras jerárquicas de las empresas para hacerlas más efectivas.

- **Creciente Diversificación**

Las organizaciones actuales requieren personal que adquieran capacidades diversas y posean un alto grado de especialización ya que la tendencia en la actualidad, sobre todo en el sector industrial, es emplear un número cada vez menor de trabajadores para la realización de tareas sencillas; lo que significa que en la actualidad las empresas efectivas tienden a desarrollar personal multihabilidades con objeto de evitar que los conocimientos se encuentren en una sola persona puesto que, en caso de ausencia o incumplimiento es necesario que se conozcan las funciones y actividades para evitar paros productivos o cualquier otro tipo de suceso dañino. La diversificación se ha hecho cada vez más necesaria para las empresas por el incontrolable e inesperado crecimiento, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cambio rápido y la alta especialización en las organizaciones. Lo anterior ha ocasionado un derrumbamiento del modelo de burocracia.

- **Cambio en el comportamiento de los gerentes**

La filosofía de la gerencia ha sufrido un cambio real el cual tiene sus orígenes en la necesidad no solo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como un crisol para el crecimiento y desarrollo de la autorrealización. Algunas de las causas que le dieron umbral son: la adopción de un nuevo concepto sobre el hombre y el poder, este último, se basa en la colaboración voluntaria y la razón que sustituye un modelo de poder basado en la fuerza y amenazas; asimismo, un nuevo concepto de valores organizacionales fundados en ideales humanístico-democráticos.

Con esta nueva mentalidad gerencial, el gerente ha tenido que lograr que tanto él como la organización se constituyan como entes vulnerables y capaces de recibir e identificar estímulos exteriores, información nueva, inesperada y hasta no deseada que se genere (BENNIS, 1973:20).

3.2.8 CONDICIONES PARA QUE LAS ORGANIZACIONES ADOPTEN CON ÉXITO EL DO

Luis Ferrer afirma que, un programa de DO para que logre ser implantado en una organización con éxito requiere cumplir con una serie de condiciones tales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Que la organización se encuentre sujeta a una considerable presión tanto externa como interna para estar en constante mejora; y que la alta gerencia esté inquieta por actuar o buscar soluciones.
- Que en la alta gerencia se de lugar a una intervención a modo de catalisis por medio de un nuevo miembro o un consultor el cual toma además el rol de mediador.
- Que la alta gerencia asuma un papel directo y responsable en el establecimiento e implantación del proceso. Pues se requiere un respaldo y apoyo directivo total para que sea exitoso.
- Que surjan nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con la finalidad de elaborar soluciones o alternativas de solución.
- Tiene lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación como factores importantes para la realización exitosa del DO en una empresa.
- Que el programa de DO sea generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y el buen funcionamiento de la organización (FERRER,1995:29).
- Que siga modelos de investigación de la acción (diagnóstico preliminar, recopilación de datos, retroalimentación y planeación de la acción) en el proceso de DO implantado; no solo de ciertos tipos de investigaciones, por ser los que más dominan independientemente del diagnóstico realizado (KENNETH,1990:357).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así como existen condiciones de éxito, también las hay para el fracaso y deben ser controladas y eliminados para lograr una implantación exitosa del programa DO.

Las condiciones a las que nos referimos son:

- La existencia de una brecha o separación entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento. Es decir que muchas veces la conducta de los gerentes no corresponde a los valores que divulga, lo cual genera confusión, ausencia de compromiso, etc.
- La implantación parcial del DO o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio. Esta condición se crea por perder el enfoque integral de un proceso de DO para una empresa y de concebirlo como parcial.
- Tener una expectativa irreal del tiempo que tomará la implantación del DO en la empresa en cuestión, al no considerar que es un proceso de largo plazo que requiere continuidad.
- La formación de una exagerada dependencia del cliente hacia los agentes de cambio o consultores; y el uso inapropiado de consultores externos e internos.
- Una comunicación deficiente entre los diferentes niveles organizacionales que dañan y evitan una efectiva implantación del DO.
- Enfatizar en lograr buenas relaciones humanas en lugar de la eficiencia y buen funcionamiento organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Buscar las alternativas de solución más rápidas, y no las más efectivas, para el mejor funcionamiento de la organización.
- Aplicar intervenciones inapropiadas o sin una adecuada y objetiva recopilación de los datos, basadas en un diagnóstico deficiente el cual es generado como consecuencia (FERRER, 1995:29).

Nos atrevemos a pensar que el DO para ser exitoso necesariamente se ve obligado a cubrir algunos *requisitos básicos* que le permitirán crear un auténtico programa de DO, requisitos a saber:

1. *Orientación al problema*, lo que indica que, el aprendizaje de los individuos y de los grupos se fija o genera esencialmente sobre la experiencia para dar solución a sus propios problemas orientados a las tareas.
2. *Orientación al cliente*. Consiste en lograr que los programas o esfuerzos de cambio se enfoquen al cliente, en el sentido de que, el consultor o agente de cambio tome el papel de facilitador y factor de apoyo para que el cliente por sí mismo sea quien logre desarrollar su organización y no el agente de cambio el que lo lleve a cabo.
3. *Basar en todo momento la intervención en la experiencia*, en cuanto que el aprendizaje y crecimiento obtenido o pretendido por los empleados o miembros de una organización debe construirse sobre la propia experiencia.
4. El esfuerzo de cambio debe ser *determinado por el sistema*, en cuanto que, debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un cambio

implantado en un sistema de la organización tendrá un impacto incontenible en los demás sistemas que forman la empresa.

5. El cambio debe estar *relacionado con la cultura*, no importado que el cambio afecte directamente o no a la cultura prevaleciente en la organización, es decir, el cambio deberá considerar para su ejecución el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas formalmente aceptadas y practicadas en la empresa; así como actividades y normas de trabajo en grupo. Lo anterior se debe a que la cultura de cualquier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos, es generalmente considerada como la clave para lograr un esfuerzo de desarrollo organizacional duradero y sostenido.
6. El cambio de la organización debe basarse en *valores orgánicos*, lo que significa que, la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio planeado deben provenir de aquella gente que se ve directamente y en mayor grado afectadas por el cambio en cuestión.
7. Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
8. El trabajo en equipo deberá ser fomentado con oportunidad haciendo uso, de ser posible, de la administración por objetivos.
9. Ya para concluir, el DO debe ser tomado como un proceso, o como un continuo desarrollo que implica una gran cantidad de cambios los cuales tendrán que ser aplicados a la organización en forma efectiva. Ferrer dice que "DO es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio" (Ibib:28).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El DO está destinado a ser implantado y seguir operando mientras existan organizaciones, ocasionando efectos benéficos en sus diferentes campos (estructura y administración, técnicas, tareas y conducta del personal, entre otros) por medio de un apropiado diseño industrial y clima organizacional (Ibid:27).

3.3 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DO

Existen varios procesos para implantar un programa de DO, los cuales constan de una serie de pasos que varían en número en relación de un autor a otro; sin embargo, el proceso conserva su integridad y cumple efectivamente con su objetivo organizacional, el cual consiste en aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización. Con objeto de dar a conocer el proceso de DO tomamos como referencia el propuesto por Luis Ferrer el cual consta de 6 pasos: el autodiagnóstico, recopilación y diagnóstico de datos, planeación de la aplicación del DO, capacitación del personal, ejecución, seguimiento y reciclaje; pasos que serán abordados de forma inmediata.

3.3.1 AUTODIAGNÓSTICO

En esta etapa, el cliente es asistido por el consultor para que éste identifique con claridad y efectividad el estado de salud, es decir, las condiciones en que se encuentra su organización. Es aquí donde el consultor ayuda al cliente proporcionándole las herramientas necesarias para que sea él mismo quién de

respuesta o solución al problema, partiendo de los síntomas que experimenta y su contacto cercano con la empresa; lo cual le permite detectar las causas principales y desechar las triviales que están originando la problemática y desequilibrio organizacional.

3.3.2 RECOPIACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE DATOS

En la práctica estas etapas se pueden realizar en forma simultánea, establece Luis Ferrer, no obstante podemos aseverar que el grado de complejidad podría estar en aumento al tratar de hacer diagnósticos prematuros o en su defecto parciales, cuando aún no se cuenta con toda la información requerida.

Generalmente la primera fase de la recopilación de datos es determinar la índole y la disponibilidad de la información necesaria y definir los métodos más adecuados para recopilarla.

La información puede ser recabada haciendo uso de diferentes instrumentos de recopilación de datos, como son: encuestas, cuestionarios, entrevistas, reuniones de confrontación y la observación directa; como instrumentos básicos para obtener la información requerida de las diversas fuentes.

En lo que respecta al tipo de información que deberá ser investigada, generalmente se trata de la siguiente: información sobre la estructura organizacional (mapa organizacional), el clima organizacional o también llamado ambiente de

trabajo, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y los conflictos intergrupales e intragrupalos que puedan existir.

La actividad de investigar consta de la recopilación y la planeación basada en los datos y la acción; camino por el cual se debe guiar al cliente para que mediante este proceso pueda seguir resolviendo los problemas y desarrollando habilidades organizacionales.

En lo que refiere al diagnóstico, el consultor en coordinación directa con el cliente hace un diagnóstico en carácter de planeación conjunta de acción.

Establece Margulies Newton que en ésta fase, se hace énfasis en el proceso de solucionar el problema mediante el análisis y el desarrollo de los sistemas, utilizando numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de situaciones importantes, las cuales pueden ser debatibles o cuestionables en cuanto a su efectividad (MARGULIES, 1975: 17).

La recolección y análisis (diagnóstico) es la actividad más difícil del DO, ya que incluye determinar y hacer uso de técnicas y métodos para describir el sistema empresarial dominante y las relaciones entre sus elementos o subsistemas; y la manera en que se identifican los problemas y temas de interés.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3 PLANEACIÓN

La planeación para la aplicación del DO en una organización, representa una de las fases de mayor trascendencia para el logro franco de un cambio planeado; Margulies sostiene que en la etapa de planificación se realizan las estrategias optativas y se desarrollan planes para su implantación y, se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques para dar salida a problemas específicos organizacionales y preparar el sistema de actuación al cambio; el cual deberá ser tomado, seguido y controlado por los involucrados (Ibid:17).

En la fase de planeación deberán considerarse factores como cultura organizacional existente, normas y políticas, así como el establecimiento de normas alternativas necesarias que apoyen al desarrollo de una nueva cultura de cambio dentro de la empresa; ya que el DO mayormente se basa en un cambio paulatino de la cultura empresarial principal, a una cultura deseada acorde a las necesidades y perspectivas organizacionales de desarrollo; pues solo así podrán implantarse y mantenerse programas de desarrollo exitosos.

Dentro de la planeación en un programa de DO, es necesario además llevar a cabo planes de acción que respondan a interrogantes tales como: ¿Cuál es el plan o planes?, ¿cómo va a emplearse el plan?, ¿Cuenta con el apoyo de los implicados?, ¿Cuáles son los riesgos del plan?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Por qué se hará?, ¿Cuánto costará?, ¿Cuánto se ahorrará?, ¿Cómo lo sabremos, o con base a qué parámetros de medición? y ¿Cómo aprenderemos?.

Todo plan constará por escrito y será dado a conocer y verificado su entendimiento, aceptación y compromiso por todos los implicados en el desarrollo del mismo.

3.3.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Es la etapa durante la cual se ejecutan los programas de capacitación del personal indicado o involucrado en el proceso, para que la ejecución del DO sea efectiva. La capacitación será en temas como: capacitación en la identificación de conflictos generados por el cambio, autodiagnóstico, análisis y solución de problemas, toma de decisiones, etc. La capacitación va desde el adiestramiento hasta la sensibilización del personal mediante programas bien delimitados y estructurados para obtener la participación y apoyo del mismo; la capacitación se hace pensando en dar al individuo los conocimientos teóricos y prácticos que eleven sus habilidades y potencialidades; en esta fase el uso de métodos de laboratorio entre otros métodos son un medio efectivo de capacitación.

3.3.5 EJECUCIÓN

Consiste en la aplicación de lo planeado, tomando siempre en cuenta la relación existente entre liderazgo y administración, y al cambio de conducta. Es poner en marcha las acciones planificadas para implantar el proceso de DO tal como estaba previsto. Esta fase podría ser considerada como la intervención activa en el proceso de DO, la cual se define como la actuación basada en los planes formulados que

preceden a las fases de autodiagnóstico, recopilación y diagnóstico de datos, planeación y capacitación de personal.

3.3.6 SEGUIMIENTO Y RECICLAJE

Es la etapa de control, en la cual se hace una comparación periódica regular de los resultados reales alcanzados con lo planeado para detectar posibles desvíos o alteraciones en los resultados, y que éstos sean corregidos oportunamente para lograr los objetivos.

El reciclaje refiere a, después de analizados los resultados obtenidos y hecha la debida comparación, eliminar aquellos factores o prácticas innecesarias que nunca rindieron frutos o representaron trabas para el buen desempeño del programa.

Procederemos a presentar un más de los procesos o modelos funcionales del DO; es funcional por el hecho de ser de actual aplicación en organizaciones que intentan sobrevivir a los persistentes cambios.

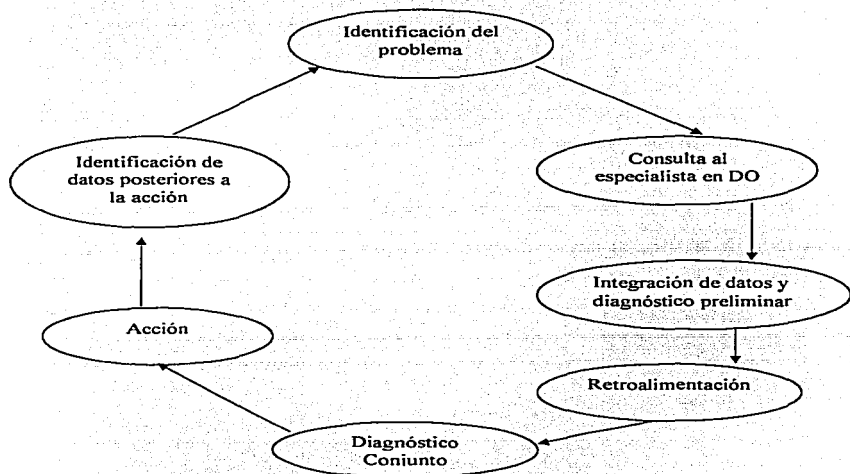
3.3.7 UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchos modelos de DO han sido diseñados; el modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido el resultado de una adaptación de modelos anteriores, (ver cuadro 3.1).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este proceso de DO, posee 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Cuadro 3.1 ESQUEMA DE UN MODELO CÍCLICO DE DO



Fuente: (Técnicas Modernas de Administración, 2001).

1. Identificación del Problema.

Una persona clave en la organización presiente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (persona

especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar: movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación o carencia de líderes de proyecto.

Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

2. Consulta con un Especialista en DO

Algunas personas íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema; cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr conocer y entender claramente a la empresa.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente secuencia del método de diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructuradas, y completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones

específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación; los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio, de este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

4. Retroalimentación

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Ésta usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. La retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando.

El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles; obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ello o que la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

5. Diagnóstico Conjunto de Problemas.

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse.

Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación que evite el éxito del proceso.

6. Acción.

En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, cultura de la organización y del tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

7. Integración de Datos después de la Acción

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de éstos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implantación de una nueva acción.

La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

3.3.8 EL PODER Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA

El poder y el DO están íntimamente relacionados, ya que, de la forma en que opera el poder en una organización depende en gran medida el éxito o fracaso de un proceso de DO.

Poder, en su más estricta concepción, es la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes (GREINER, 1990:13); lo que quiere decir que el poder es el medio por el cual un individuo logra que los demás hagan lo que él quiere que hagan. Establece Greiner que existen tres maneras básicas de expresión del poder: ascendente, descendente y lateral; las cuales corresponden a diferentes modelos de comportamiento organizacional. La expresión más común de poder en una empresa es el descendente, el cual radica en la influencia de un superior sobre un subordinado; el poder ascendente se refiere al intento de los subordinados por influir sobre sus superiores; el lateral se forma de la influencia que se pretende lograr sobre individuos que no son subordinados ni superiores dentro de la cadena de mando, sino que, se realiza entre personal del mismo nivel jerárquico; este último tipo de poder también es conocido como poder horizontal, poder interdepartamental, de relaciones externas o laterales.

El poder puede derivarse del puesto, de los conocimientos, etc. yéndonos poco más allá del poder del puesto, veremos a brevedad dos grades bases del poder, las individuales y departamentales; las individuales se producen con las habilidades

particulares y experiencias anteriores, y las departamentales se derivan del trabajo en sí, es aquella que la da el puesto.

El involucramiento que tiene el poder sobre el DO es decisivo para su éxito; ya que si el consultor no es capaz de identificar y comprender las bases de poder prevalecientes del personal sobre las que tendrá que influir en la organización, ni las propias; sus acciones serán débiles y desventajosas durante su intervención.

Generalmente el DO trabaja con una base de poder formal de posición baja, de ahí que se aliente al consultor de DO que recurra a los conocimientos, la personalidad y al apoyo de todo el personal clave para crear una base de poder alta para operar con excelencia. De lo anterior estamos en posibilidades de afirmar que el poder de un líder es la base para emprender un programa de DO exitoso; por lo que estudiaremos algunos aspectos generales del líder y su papel.

El papel del líder o gerentes en el DO es trascendental, pues son ellos quienes facilitarán o dificultarán la implantación del proceso, al fungir como dirigentes eficaces o no; capaces de compartir la visión, motivar y atraer a sus seguidores hacia el deseo de triunfo y desarrollo obteniendo de ellos compromiso y apoyo.

Los estilos de liderazgo son variados y van acorde con las características de la empresa. Existen líderes autócratas, los cuales imponen únicamente sus ideas y se hace lo que ellos indican; demócrata es aquel que considera opiniones de sus

seguidores y en analogía con la propia dicta líneas de acción, entre otros. El estilo de liderazgo es determinante de las actitudes y características del personal.

Un líder efectivo es aquel que posee capacidades tales como: habilidad para comunicarse, capacidad de influencia, carisma, visión a futuro, iniciativa, etc. características y habilidades que le hacen destacar de los demás y obtener seguidores que buscan su respaldo y protección en el camino hacia el éxito.

3.3.9 PAPEL E IMPORTANCIA DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE DO

Le empresa es un organismo vivo en constante crecimiento y mejoramiento a través de las implantaciones efectuadas por las personas (www.ctv.es.com.mx). De lo anterior se deduce que, los individuos que forman parte activa en una organización son el elemento vital para la misma, así como también lo son, para que una empresa logre un alto nivel de desarrollo.

El papel que juega el personal en el proceso de DO en todas sus etapas es dinámico y se basa en valores humanísticos sólidos que promueven el impulso máximo de su participación y potencialidades. Para el establecimiento de un programa efectivo el DO requiere establecer un proceso de sensibilización de personal adecuado y oportuno, puesto que el DO implica cambios que van desde aspectos culturales hasta técnicos y operacionales en una empresa; la sensibilización creará un marco de acción menos hostil integrado por individuos abiertos al cambio y comprometidos con él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La importancia de la gente en todo proceso de cambio planeado es indiscutible por el solo hecho de ser éste el único recurso capaz de pensar, interactuar a conciencia y voluntad hacia el logro de un objetivo; es el factor de empuje capacitado y diestro para implantar diferentes procesos en busca de la mejora continua, la supervivencia y el éxito empresarial; es el elemento apto para generar resultados altamente efectivos.

La ya expresa importancia del personal hace que el administrador o consultor deba lograr la participación, compromiso y apoyo del personal en los distintos niveles.

3.3.10 VENTAJAS DEL DO PARA UNA EMPRESA

El DO es considerado en la actualidad como una herramienta de intervención organizacional de gran utilidad. Ofrece grandes ventajas o beneficios a las organizaciones que lo aplican de manera efectiva, entre las ventajas o beneficios a los que hacemos referencia se encuentran:

- Que persigue el manejo de cambios en una organización completa o en una gran unidad empresarial; produciendo mejoras más amplias o de mayor alcance.
- Genera un ambiente donde se respira mayor motivación, productividad, calidad en el trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos; reduciendo además el nivel de ausentismo y rotación de personal e

incrementado la disponibilidad de los individuos hacia el cambio y la adquisición de un verdadero compromiso con el logro de los objetivos (KEITH,2000:453). Así como también,

1. El DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. Muestra al personal cómo trabajar efectivamente en equipo en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas y,
3. Lo más importante es que el DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en áreas tales:
 - *Explosión innovadora de conocimientos.*
 - *Rápida obsolescencia de los productos.*
 - *Composición cambiante de la fuerza de trabajo.*
 - *Creciente internacionalización de los negocios, entre otros.*

Una vez resaltadas las ventajas que ofrece el DO, en seguida se hace breve mención de algunas limitantes del peso para el DO:

EL DO es un proceso lento y de alto costo, crea posibles situaciones de invasión de la privacidad, posible daño psicológico, incompatibilidad cultural y es susceptible de fracaso al no manejarse con efectividad y cuidado; otra gran limitante es que el DO es más compatible con los valores dominantes en países extranjeros y no con los

propios; lo cual crea la necesidad de adecuarlo a la cultura propia del país donde se ubique la empresa en cuestión, lo que en ocasiones es de un alto grado de dificultad (Ibid:454).

3.4 MODELOS DE CONSULTORÍA, UNA HERRAMIENTA AFECTIVA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DO

1. La compra de información o de experiencia

La esencia de éste modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere del consultor, y que conoce además a quién debe acudir para obtener la ayuda.

Este modelo consiste en la contratación de servicios especializados de personal ajeno a la empresa para que tomen las acciones necesarias que den solución a la problemática detectada por el cliente; en otras palabras, el cliente indica el problema, solicita al consultor especialista en el área encuentre la respuesta y requiere el presupuesto o costo total del servicio, desligándose por completo de tomar participación en el proceso, lo que origina que al ser implementada la solución y si ésta no arroja los resultados esperados, el cliente se deslinda de culpa y responsabiliza absolutamente al consultor.

Para que este modelo funcione eficazmente, es indispensable que se den las siguientes condiciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Que el cliente haga un diagnóstico correcto del problema, pues sobre el diagnóstico expuesto por el cliente actuará el consultor sin importarle que sea el correcto o no.
- b) Que el cliente identifique correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada de calidad; es decir, que posea la experiencia suficiente para llevarla a cabo y lograr resultados efectivos.
- c) Que el cliente exprese en forma correcta y clara el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse; eliminando así posibilidades de distorsión entre la información que se genere de la interacción cliente-consultor.
- d) Que el cliente considere y acepte a conciencia las consecuencias potenciales de obtener la información o servicio.

En conclusión, este modelo de consultoría es efectivo solo cuando los clientes han diagnosticado correctamente sus necesidades, identificado con precisión la capacidad del consultor, dando a conocer adecuadamente sus necesidades y aceptando en todo momento aceptar y enfrentar las consecuencias del servicio contratado.

2. El modelo médico-paciente

Este modelo se identifica por otorgar al consultor el poder adicional de hacer un autodiagnóstico y recomendar el tipo de información y experiencia que darán solución al problema. El cliente experimenta y es capaz de observar síntomas de

patología organizacional (enfermedad), pero no está capacitado para detectar específicamente fallas ni dar soluciones; es aquí donde contrata los servicios de un consultor para encontrarlas.

Es tarea del consultor descubrir las deficiencias, fallas o alteraciones que dañen y alteren el buen funcionamiento de cualquier área de la organización y formular un programa terapéutico que por lo general, implica cambiar a personas clave y llevar a cabo una reorganización. La esencia de este modelo radica en que el cliente delega al consultor la responsabilidad de diagnosticar y encontrar el remedio, generándose una gran dependencia del cliente con respecto al consultor.

Algunas condiciones que debe cumplir este modelo para ser efectivo son:

- a) Que en sí mismo el diagnóstico se considere beneficioso.
- b) Que el cliente interprete correctamente los síntomas de la organización y el área enferma.
- c) Que la persona, grupo o área declarada como enferma proporcione toda la información requerida para realizar un diagnóstico válido y preciso, es decir, que no obstaculicen el proceso ocultando o alterando la información o los síntomas.
- d) El cliente deberá tener la capacidad de analizar, interpretar y comprender el diagnóstico del consultor y de llevar a la práctica la solución ofrecida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) Que el cliente haya adquirido las habilidades necesarias para dar solución a los problemas sin requerir del consultor, para mantener saludable a la organización cuando el consultor se valla.

En resumen, el modelo médico-paciente resulta efectivo solo cuando el cliente tiene síntomas claros, sabe cuál es el área enferma, está dispuesto a participar en los sistemas de la organización a través de un consultor y está preparado para depender de él tanto en el diagnóstico como en la puesta en práctica.

3. El modelo de la consultoría de procesos

Enseguida tocaremos algunos puntos de importancia para el mejor entendimiento del mismo.

El modelo de consultoría de procesos CP reside en la forma en que el consultor estructura y mantiene la relación con el cliente, y la forma en que se da seguimiento al proceso de diagnóstico del problema. Pretende crear organizaciones capaces de autodiagnosticarse y renovarse, haciendo frente a los problemas diversos que se generan en el ambiente.

El consultor de procesos puede tomar un papel de directivo el cual promueve una gran dependencia del cliente o un rol no directivo, el cual insita a la independencia del cliente (SCHEIN,1986:23).

En épocas actuales el modelo de consultoría de procesos es uno de los más usados para la implantación efectiva de un programa de DO. En los siguientes subtemas se trata más afondo este modelo.

3.4.1 LA CONSULTORÍA DE PROCESOS (CP)

El DO para implementar el cambio en una empresa se apoya de diversas técnicas tales como, Consultoría de procesos (CP), retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, solución de problemas en intergrupos, cambio tecnológico-cultural, estructural, la educación y el entrenamiento; Nos enfocaremos a hablar de la consultoría de procesos por ser ésta la que mejor se adapta a las necesidades de un mundo altamente cambiante. No obstante el agente de cambio determinará la técnica o combinación de estas, la cuál delinearé su actuación; decisión que tomaré en consideración de las necesidades de la empresa.

3.4.2 QUE ES UNA CONSULTORÍA DE PROCESOS

Las técnicas de consultoría de procesos son descritas por varios autores. Algunas de estas se exponen a continuación:

- "La consultoría de procesos (CP), es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos" (SCHEIN, 1986:35).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Stephen P. Robbins, instituye la CP como la acción desempeñada por el consultor de proporcionar al cliente los conocimientos sobre lo que acontece a su alrededor, dentro de él y entre el cliente, y el resto de la gente u organizaciones; llegando, de tal forma, a identificar los procesos que necesitan ser mejorados.

El propósito de una consultoría de este tipo es que, un consultor externo ayude a un cliente, -el cual por lo general es el gerente-, a detectar, atender y actuar de acuerdo con el proceso de los eventos o sucesos que tienen que enfrentar. Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre sus miembros y los canales formales de comunicación.

La CP es una tarea dirigida, no obstante tiene similitud con la técnica de entrenamiento en sensibilización, en el supuesto de que la efectividad de una organización es sujeta a mejoras manejando los problemas interpersonales y su marcado énfasis en la participación.

El papel del consultor no es dar solución a los problemas de una empresa, sino servir de guías o instructores que aconsejen sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva por sí mismo los problemas.

Un consultor no necesariamente deberá ser un experto en solucionar conflictos o problemas identificados. La experiencia del consultor está en la determinación del diagnóstico en unidad con el cliente y el desarrollo de una relación de auxilio constante, con el mismo; en el caso de que el problema descubierto requiera de

conocimientos técnicos para ser tratado, los cuales difieren de la experiencia del consultor y del cliente, el consultor ayudará al cliente para encontrar un especialista haciéndolo participe en las actividades de diagnóstico y en el desarrollo de una relación de ayuda (STEPHEN, 1999:644).

Algunas premisas del modelo de consultoría de procesos son:

- El cliente toma un papel participativo en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (aprende a ver el problema por sí mismo) y colabora activamente en la búsqueda de una solución ya que solo él conoce a detalle la cultura de la empresa y la situación actual que sobrevive; desarrollando habilidades para la resolución de problemas. Busca crear organizaciones que aprendan.
- El diagnóstico y la intervención son inseparables; premisa que se convierte en la principal diferencia entre el modelo de CP y los antes mencionadas.

De estas premisas generales podemos decir que la CP logra una mayor eficiencia cuando cumple con las siguientes condiciones:

1. El cliente experimenta y percibe cierto malestar pero desconoce el origen y no sabe cómo actuar al respecto; lo que indica que el consultor partirá de un estado real para la realización del diagnóstico, - la razón -, pues el cliente no impone apreciaciones de ningún tipo, partiendo así de cero en la consultoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. El cliente no sabe que tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor proporcionará la ayuda necesaria, sino que, el consultor le apoya en la decisión.
3. El problema es de naturaleza tal que el cliente no solo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realización del diagnóstico al perfeccionar y adquirir conocimientos y habilidades que le permitirán un posterior enfrentamiento de los problemas por sí solo.
4. El cliente tiene una "intención constructiva" basada en las metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.

Es decir la consultoría de procesos no funcionará si el cliente tiene metas y valores ocultos que el consultor no acepta.
5. En última instancia, el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación; como persona ajena a la organización el consultor no puede saber las restricciones que pueden manejarse en una situación problemática.
6. El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales. Si el cliente no es capaz de aprender a resolver los problemas y continuar haciéndolo, el modelo de CP no es el adecuado o está siendo mal empleado (SCHEIN, 1986:32).

Es en la actualidad CP es uno de los modelos más importantes en materia de Desarrollo Organizacional, puesto que asegura a las empresas la capacidad para solucionar con efectividad problemas en un futuro.

3.4.3 CUALIDADES DE UN BUEN CONSULTOR

Un consultor para que sea eficiente deberá tener ciertas habilidades para el manejo de la situación de cambio, el personal y el proceso a utilizar. Tanto las habilidades como aptitudes que serán mencionadas son requisito tanto para un consultor interno (o sea, que pertenezca a la empresa) como externo (es decir, que sea contratado de forma temporal por la empresa) para efectuar una consultoría efectiva.

El consultor efectivo debe:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y de pensar no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de las tareas, más que por el poder o por metas personales.
- Ser un investigador objetivo no subjetivo. Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente, influir en las discusiones, en lugar de generarlas o tomarlas como propias.
- Ser especialista en ciencias de la conducta con sólidos conocimientos en la evaluación y análisis organizacional (FERRER, 1995:21).

En alusión a la importancia que deriva para todo proceso de cambio planeado el rol desempeñado por un consultor, el cliente debe preocuparse por requerir y contratar los servicios de gente capaz, especialista en ciencias del comportamiento, en procesos de implantación de cambios y que, posean las habilidades y experiencia para que dirija a la empresa hacia una implantación exitosa del proceso de DO.

En éste capítulo, hemos revisado condiciones actuales que sobrevienen en las empresas fruto de incesantes cambios en el ambiente tanto interno como externo y la forma en que éstas hacen frente a dichos cambios para preservar el equilibrio y buscar incansablemente una constante actualización que le permita mantener su desarrollo con miras a incrementarlo de forma sostenida y segura; se profundizó además en un procesos planeado de cambio el cuál es conocido como Desarrollo Organizacional (DO), del cual se revisan los aspectos más destacados en materia de preparación de condiciones, aplicación, alcance, seguimiento e importancia para las organizaciones en general.

Con objeto de dar un cierre general al marco teórico; podemos decir que, la complejidad de las empresas como sistemas abiertos en las que interactúan recursos económicos, materiales, técnicos y humanos, éste último, como el factor vital principal de una organización para el logro de objetivos comunes, hacen más evidente la necesidad de que todo empresario o administrador efectivo posea y perfeccione constantemente sus conocimientos en torno al comportamiento organizacional y se preocupe por lograr una mejor forma de coordinar y manejar

dichos recursos. De igual manera se ven obligadas por cambios constantes que surgen en el ambiente tanto interno como externo de las empresas, a estudiar y aplicar técnicas administrativas como son programas de Desarrollo Organizacional, el cual se basa en las ciencias del comportamiento y permite a las empresas lograr y mantener la efectividad y competitividad en todas sus áreas, como resultado de cambios planeados radicales en sus actitudes, creencias, valores e inclusive la misma estructura orgánica; logrando así proveerla de una herramienta efectiva de adaptación al cambio.

Es por lo anterior y la necesidad de proporcionar los conocimientos, técnicas y herramientas necesarias para generar y perfeccionar el saber individual del lector sobre aspectos básicos para el desenvolvimiento del caso práctico, tales como, la empresa, la administración y su importancia, el comportamiento empresarial y el desarrollo organizacional, éste último visto como una técnica administrativa de gran valor en el ámbito empresarial moderno; por lo que se toma como marco de referencia la temática expuesta y analizada en los capítulos anteriores, puesto que, forman la base sobre la cual se respaldará y llevará a cabo el desarrollo del caso práctico dentro de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. para el estudio, análisis e identificación de la posible necesidad de implantar en la empresa un Programa de Desarrollo Organizacional. Marco de referencia que además permite tener mayor entendimiento de la naturaleza del tema de tesis e importancia para el desarrollo competitivo de todo ente económico social en la actualidad.

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA, A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.

En la medida que la liberación y apertura de nuevos mercados ha cobrado relevancia en la economía de países desarrollados y algunos en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país al participar en diversos tratados internacionales en materia comercial.

La preocupación del empresario es constituirse y mantenerse como una organización o firma altamente competitiva capaz de contender, intercambiar y sostener relaciones comerciales con empresas internacionales y nacionales altamente competitivas.

Realidad que hace necesario el estudio y aplicación de técnicas administrativas modernas dentro de toda empresa.

En el presente capítulo se lleva a cabo el estudio y análisis situacional actual de la empresa sujeta de estudio; análisis interno que nos permitirá estar en condición de efectuar cambios debidamente planeados mediante la implantación de un programa de DO (Desarrollo Organizacional) en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 HIPÓTESIS

En vista de las necesidades de crecimiento y desarrollo competitivo actual de las empresas surge la necesidad de emplear técnicas de desarrollo planeado que faciliten y aseguren su éxito; por lo que adoptamos como hipótesis la siguiente, "Existe una relación directa entre el comportamiento organizacional de una empresa y la posibilidad de implantar un proceso de DO (Desarrollo Organizacional) en la misma."

4.1.2 OBJETIVOS

La finalidad de llevar a cabo el caso práctico del actual estudio, es dar a conocer la importancia de aplicar programas de Desarrollo Organizacional o cambios planeados, para todas aquellas empresas que busquen ser competitivas y permanecer en el mercado.

Con el desarrollo del caso práctico buscamos alcanzar los objetivos específicos que en continuidad se citan:

Identificar el nivel de efectividad de los programas de desarrollo implantados en la empresa.

Identificar el interés y colaboración mostrado por el personal en el desarrollo de programas que buscan elevar su productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estipular el grado de efectividad en la solución de problemas y cambios que se suscitan, así como, la adaptación a los mismos.

Identificar el nivel de logro de los objetivos y,

Detectar el nivel de aceptación e identificación del personal con la cultura organizacional de la empresa como medio para obtener compromiso y colaboración hacia el logro de la misma.

4.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa, A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. enfrenta cambios inesperados en la actualidad; tales como: crecimiento acelerado, aumento en su tamaño, diversificación y, por lo tanto, en el número de actividades. Por lo que la empresa ha implantado programas no planeados para aumentar la productividad y hacer frente a los mismos; programas, que son abandonados o suspendidos antes de lograr los objetivos establecidos; pues no se establece un desarrollo planeado para lograr la eficiencia Organizacional.

4.1.4 DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO

Toda investigación requiere el diseño de un proceso lógico y sistemático para ser efectivo en el estudio, análisis, interpretación y juicios hechos acerca del elemento estudiado y su situación actual, así como, para proponer alternativas de solución adecuadas y eficaces. Es por ello que a continuación se expone al lector algunos aspectos clave tomados para el caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.4.1 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Existen diversas técnicas que pueden ser utilizadas para recabar información las cuales nos permitirán formar juicios precisos acerca de los problemas o situación que sobrevive el objeto de estudio o caso que nos ocupa. Técnicas que deben ser seleccionadas, diseñadas y aplicadas con precisión a fin de obtener la información detallada, exacta y útil requerida.

A continuación se hace mención de las técnicas más utilizadas como medio de obtención de información, citadas por el autor Víctor M. Rubio Ragazzoni en su libro Guía Práctica de Auditoría Administrativa, con la finalidad de proporcionar al lector un conocimiento y perspectiva general de cada herramienta.

CUESTIONARIO

La encuesta, técnica que se aplica de forma combinada, permitiéndonos captar información planeada de diferentes áreas o temas de interés mediante instrumentos de previa elaboración, los cuales se clasifican en dos tipos, cuestionario y entrevista.

En lo que respecta al cuestionario, es visto como una de las técnicas de mayor uso que ofrece la ventaja de obtener únicamente información deseada para cada caso en particular, a razón de un cuestionario previamente elaborado el cual elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes, ya que en éste se incluyen todos los cuestionamientos de interés para emitir posteriores conclusiones o juicios.

Otra de sus ventajas es que permite un ahorro considerable de tiempo en la investigación, puesto que pueden ser aplicados y contestados en forma simultánea. Los cuestionarios pueden clasificarse en, cuestionarios con respuesta abierta, con respuesta cerrada y de opción múltiple o de respuesta selectiva; dicha clasificación se realiza con relación directa al tipo de respuesta que se desea obtener, extensión y precisión de la misma.

ENTREVISTA

La **entrevista**, es una técnica que tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con individuos que posean la información requerida. Es una herramienta de gran utilidad ya que es considerada como una de las técnicas más productivas de obtención de información (abundante y diversa), por ello la calidad y utilidad de la información arrojada dependerá en gran medida de la habilidad, conocimientos y capacidades del entrevistador o persona que haga uso de ella.

La entrevista puede ser aplicada en diferentes formas, unas de ellas es dirigida (con un guión de entrevista previamente elaborado por escrito), abierta (sin hacer uso de guiones), particular (entrevista personal) y de forma general o simultánea (aplicada a un grupo de individuos al mismo tiempo).

OBSERVACIÓN DIRECTA

Por último la **observación directa**, es una técnica que consiste en observar la forma en que se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones en el campo o área de estudio, a fin de hacer las apreciaciones y anotaciones pertinentes

para la investigación; la observación directa es utilizada además de medio o técnica de recopilación de información, como una herramienta de cruce de información; cuya función es confirmar materialmente la información obtenida por la aplicación de otras técnicas.

Las técnicas anteriormente mencionadas son las herramientas mediante las cuales se obtendrán los datos e información que darán forma al caso práctico. Por lo que una vez conocidas las principales técnicas de recopilación de información, haremos una semblanza de la manera en que éstas serán utilizadas durante el desarrollo del caso práctico en la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V.

4.1.4.2 METODOLOGÍA APLICADA

Haciendo uso de gráfica de Gantt como una herramienta de planeación, se realizó un programa de trabajo dentro del cual se establecen actividades secuenciales y lógicas a realizar en fecha y tiempo estimado (ver anexo III); dicho programa establece la aplicación de entrevistas formales dirigidas a través de guías de entrevista a los jefes y coordinadores del Departamento de Personal, Administración, Producción y Ventas; así como a los jefes del área de Fabricación, Instalación y Corte de Vidrio pertenecientes al departamento de Producción; y área de Contabilidad e Informática que integran el departamento de Administración.

Además se entablará una entrevista formal dirigida al Director de la empresa; entrevistas previamente definidas y elaboradas con la finalidad de obtener

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información necesaria, oportuna y veraz requerida de cada departamento o área sujeta de estudio, que nos permita un eficiente procesamiento e interpretación.

El personal a nivel operativo en todos los departamentos serán encuestados haciendo uso de un cuestionario previamente elaborado (ver anexo II), el cual constará de una estructura formada a base de preguntas cerradas, de opción múltiple o respuesta selectiva y mixtas; dichos cuestionarios se aplicarán a fuentes primarias, con la finalidad de obtener información confiable sobre la situación actual predominante de la empresa en cuestión, que nos permitan detectar los factores que afectan y truncan su desarrollo, así como, las fuentes de donde emanan y grado de complejidad.

La observación directa aplicará en áreas operativas en lo concerniente a factores tales como ambiente de trabajo y comportamiento individual y de grupo con relación a subalternos y superiores.

El uso de estas herramientas nos permitirá cruzar información para corroborar la veracidad y efectividad de la información o datos obtenidos que respalden las conclusiones y propuestas.

4.1.4.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la realización de la investigación de campo, se determinó que el 100% de los empleados integrantes del universo serán seleccionados; dicho universo está integrado por 33 trabajadores los cuales serán sujetos de estudio.

4.2 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.

La empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. De C.V. es una empresa familiar que inicialmente, en el año de 1979, estando ubicada en Madero S/N se consolidó como una empresa industrial de transformación; en el giro de colocación de vidrio, cortinas de persianas, cortineros y marcos de madera para cuadros en la localidad de Uruapan Michoacán. Integrada por el gerente general (dueño de la empresa), su esposa y un auxiliar; en este mismo año la empresa contaba con instalaciones pequeñas y no tenía equipo de reparto. Fue hasta 1980 cuando se adquieren dos vehículos utilitarios, de los cuales, uno era una camioneta usada y el otro una trimoto; equipo que cubría por el momento las necesidades de la empresa. A los tres meses la empresa tuvo que ser reubicada en 5 de Febrero S/N, casi esquina con Nicolás Bravo dado el crecimiento y las perspectivas de expansión del negocio. A principios de 1981 se dividió la empresa, la cual ya contaba con un personal integrado por cinco miembros, y se instaló en Galeana no. 12 Col. Centro ubicación que conserva en la actualidad; para esas fechas la empresa había sufrido un ligero crecimiento llegando a incrementar el número de vehículos a tres unidades (dos camionetas usadas y una trimoto).

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

El crecimiento era sostenido y gradual, lo que ocasionó que para 1985 se adquirieran dos camionetas nuevas y una usada y la plantilla de personal incrementara a ocho trabajadores; La empresa continuó apoderándose poco a poco del mercado y desplazando a la competencia que a partir de su éxito se establecía,

elevando su productividad y posicionándose con fuerza en la mente del cliente; llegando así a consolidarse como líder en el mercado, condiciones que permitieron que para 1991 la empresa lograra hacer un reparto de utilidades del 20% después de impuestos. No obstante la empresa se vio severamente afectada con la crisis del 95 a la cual sobrevivió con éxito y tomó como impulso para crecer en sus ventas y capacidad instalada, a extremo tal que para fechas recientes el número de personas que laboran en la empresa creció a 32 miembros; de los cuales 1 persona integra el nivel directivo, 4 nivel medio (jefaturas), 4 coordinadores y el resto de nivel operativo; y su equipo de transporte está integrado por 12 vehículos utilitarios de los cuales, seis son unidades de reparto, dos son del área de ventas y el resto pertenecen al área administrativa. La empresa se constituye y desarrolla operaciones con razón social A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. a partir del ocho de marzo de 1999; y adquiere su imagen en el año de 1987 aproximadamente, imagen la cual incluye: el logotipo de la empresa, sus colores y lema; imagen que se vio reforzada con el otorgamiento posterior de uniformes para todo el personal y rotulación de vehículos (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, L.A. Sergio Macias).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Desde su creación la empresa ha desarrollado sus actividades comerciales basándose en valores específicos y una misión no tácita, los cuales eran compartidos por el reducido personal que le dio origen; valores que tuvieron inicio en

el cuerpo directivo de la misma y fue compartido de manera informal al resto de los colaboradores.

No fue sino hasta fechas recientes (año 2000 aproximadamente), que se estableció por escrito la cultura empresarial que actualmente norma y guía las actividades de la empresa A. Vidriomex de Uruapan; dicha cultura fue creada con ayuda de un consultor externo en colaboración con la dirección general, lo que indica que los trabajadores no se hicieron partícipes en su creación o establecimiento, sino que, una vez definida y aceptada por la dirección se dio a conocer poniéndose a consenso al resto de los miembros de la organización mediante una exposición dirigida por el director general de la misma; siendo ésta aceptada y adoptada como un manual de fundamentos o directrices que regirían y guiarían las acciones de la empresa.

A continuación se establece la cultura organizacional de la que se hace mención, la cual está contenida en un documento llamado Manual de Fundamentos.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de productos y servicios de la mejor calidad que nos permita un crecimiento integral y sostenido participando en el mercado nacional en un clima de honestidad y trascendencia que beneficie a nuestros clientes, a las familias que colaboran en nuestra empresa, nuestros proveedores, nuestros accionistas y a la comunidad en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VISIÓN

- **SER**, una empresa que transmita seguridad y confianza, ganándonos con ello la credibilidad del público en general.
- **LLEVAR**, beneficios a nuestros clientes a través de nuestros productos.
- **CUIDAR**, hacer bien nuestro trabajo de forma honesta para que nos identifiquemos como miembros de una familia profesional.
- **COMBATIR**, la mediocridad a través de capacitación para convertirnos en profesionales de la actividad que desarrollamos.
- **DIFUNDIR**, nuestra existencia y promover nuestros productos.
- **TRANSMITIR**, a nuestros hermanos laborales los conocimientos adquiridos en nuestro trabajo.
- **CONTINUAR**, siempre dando nuestro mejor esfuerzo para seguir siendo la empresa líder en nuestro ramo.

FILOSOFÍA

Ser honestos con nuestra empresa y clientes, hermanos laborales, proveedores y público en general para ser una familia profesional.

LEMA

"VIDRIOMEX ES HONESTIDAD, SERVICIO Y CALIDAD"

HONESTIDAD, por que en VIDRIOMEX nuestros convenios están basados en relaciones de ganar-ganar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SERVICIO, por que proporcionamos atención personalizada a cada uno de nuestros clientes internos y externos.

CALIDAD, por hacer las cosas bien, a la primera vez y justo a tiempo.

PRINCIPIOS

- **La verdad y la honradez** serán la base de todas nuestras relaciones.
- **La lealtad** hacia nuestra empresa, colaboradores, clientes y proveedores sustentará nuestro crecimiento.
- **La buena educación** se conservará hasta en los momentos que creemos que nadie nos ve.
- **Nunca sacrificaremos la buena reputación** por utilidades a corto plazo.
- **El dinero** es muy importante, pero **no es lo más importante**.
- **Creemos que la persona es más importante** incluso que la empresa, pues sin ella no existiría ésta.
- **Confiamos** siempre en las personas, pero **no toleraremos** que nos engañen.
- **El conocimiento, la creatividad y la sensibilidad** serán las cualidades necesarias para hacer bien nuestro trabajo, añadiremos **la disciplina** para cultivarlas.
- Siempre **escucharemos más y hablaremos menos**, buscando primero entender para después satisfacer.
- La constante búsqueda de lo nuevo nos mantendrá siempre actuales, pero **nunca sacrificaremos eficiencia por novedad**.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El respeto a los requerimientos de nuestros clientes estará por encima de intereses y gustos personales.
- Las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores se guiarán por la cultura "ganar-ganar"; esto significa **tratos justos** que lleven el beneficio para todas las partes, de tal manera que se fomente el trabajo en equipo.
- **Trabajar será un placer** porque nuestro trabajo es útil siempre diferente, buscaremos además hacerlo emocionante y divertido sin necesidad de que me vigilen.
- No necesito que alguien supervise mi trabajo, siempre lo realizo con **calidad**.

NORMAS DE CONDUCTA

- Los integrantes de nuestra familia portaremos siempre nuestro uniforme limpio y completo.
- En la familia Vidriomex tendremos siempre una sonrisa y trato amable.
- Seremos un equipo puntual en los horarios establecidos para el servicio y compromisos.
- Nuestra área de trabajo y unidades de transporte e instalaciones deberán estar siempre limpias y ordenadas, con un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Evitaremos siempre palabras obscenas y comportamientos inadecuados y nuestro lenguaje deberá guardar un vocabulario amable y cortés.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Jamás nos expresaremos mal de nuestros productos y servicios ni los de nuestra competencia, ni de nuestros hermanos laborales.
- El teléfono siempre se contestará diciendo "Gracias por llamar a Vidriomex, le atiende...".
- Al contestar el teléfono, primero se dirá si la persona se encuentra y después se preguntará quién la busca.
- Utilizaremos siempre el equipo telefónico y comunicación con respeto y cortesía.
- Nuestro horario y nuestros días de trabajo constituyen una norma flexible que se extiende a favor de nuestros clientes.
- Siempre aprovecharemos nuestro tiempo y facilitaremos el trabajo de los demás.
- Somos un equipo honrado, cumplido y confiable en cada una de nuestras relaciones.
- Ofreceremos a nuestros visitantes una atención cordial como en nuestro hogar.
- Trabajamos para nuestros clientes no para el jefe.
- Siempre pediremos las cosas "por favor" y daremos las "gracias"
(VIDRIOMEX, Departamento de Personal, Documento de circulación interna).

Desde su creación, hasta fechas actuales, la cultura organizacional de la empresa es aceptada y, medio de compromiso y enlace entre la empresa y sus miembros. La cultura es vista y nombrada por todo el personal como un manual de fundamentos en

el que basan sus actividades laborales ya que sirve de lineamiento para los mismos; dichos lineamientos no han sufrido modificaciones en su esencia y son retomados, con cierta periodicidad, en reuniones generales para reafirmar su conocimiento y compromiso integral. La empresa toma el Manual de Fundamentos (cultura organizacional) como el primer filtro en la contratación de personal ya que éste es presentado en primer momento al aspirante y se hace un estudio profundo de la afinidad y nivel de aceptación que el solicitante tiene hacia la cultura de la empresa; puesto que es filosofía de la misma allegarse de gente que se implique y "case" con la empresa, su esencia e ideología (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, L.A. Sergio Macias).

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Toda organización que busque ser competitiva debe poseer una estructura organizacional bien definida con la finalidad de alcanzar un desarrollo efectivo de sus actividades y el logro certero de sus objetivos y metas; examinando siempre que su estructura organizacional minimice los esfuerzos y maximice el rendimiento, en otros términos, que luche por obtener mayor utilidad a menor costo dentro de un estándar de calidad bien definido,- establece el autor Idalberto Chiavenato -. En la actualidad la estructura organizacional sigue marcadas tendencias a eliminar la complejidad y tomar formas simples y prácticas para evitar que se produzcan deficiencias o trabas en la comunicación, el desarrollo de las actividades y las relaciones interpersonales.

La estructura organizacional es también llamada mapa organizacional, organigrama o esqueleto empresarial; la cual es parte central de la organización formal de todo ente socio-económico.

Pero, qué da forma a una estructura; toda estructura orgánica consta de un cierto número de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, que hacen énfasis en las funciones y en las tareas, dichos niveles están definidos rigidamente, y diferencian el grado de autoridad delegada, dirección de las órdenes, y la delimitación de la autoridad y responsabilidad de cada puesto. Ayuda al personal que labora en la empresa a visualizar con mayor exactitud y claridad su lugar dentro de la empresa, sus colaterales, jefes y subordinados; lo cual eficientiza el desarrollo de su trabajo, permite el ascenso y el desarrollo de planes de vida y carrera para el personal, lo cual es motivante para elevar el nivel de desempeño y productividad del mismo.

Para el desarrollo de este tema se hace uso de la información obtenida mediante la aplicación de entrevistas a jefes y coordinadores en las diferentes áreas.

La empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. es una empresa industrial de transformación, la cual de acuerdo a la clasificación hecha por NAFIN (número de empleados) se clasifica como una empresa pequeña; su giro comercial es la fabricación de cancelería de aluminio y colocación de vidrio. En la actualidad cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional (ver anexo IV), puesto que aplica el principio de la especialización y, existen políticas y normas por departamento las

cuales se derivan de las generales; se toman decisiones por separado pero dirigidas a alcanzar los objetivos y la misión institucionales.

La estructura de tipo funcional de la empresa sujeto de estudio está integrada por seis niveles jerárquicos, los cuales se citan a continuación:

- Primer nivel:** Está conformado por Dirección General.
- Segundo nivel:** Lo constituye Contraloría.
- Tercer nivel:** Integrado por: Contador de Costos, Contador General y Coordinadores en áreas de Informática, Producción, Ventas y Personal.
- Cuarto nivel:** Integrado por jefes de área de Corte y Almacenamiento de Vidrio, Instalación, Fabricación, Ventas y Presupuestos.
- Quinto nivel:** Operario, el cual está constituido por Cajero y Encargados de Instalación, Desglose y Armado, Corte y Almacén, Perforado, Armado, Ventas de Mostrador, Ventas y Medidas.
- Sexto nivel:** Operario, integrado por Asistentes de Corte, Instalación, Ventas y Trabajos Generales.

El mapa organizacional de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. (ver anexo IV), fue diseñado y presentado en el 2001; está integrado por una totalidad de veinticinco puestos, de los cuales funge como staff el Coordinador de Personal, en el asesoramiento y apoyo directo a dirección general y demás coordinadores de área. Por el hecho de la concepción y filosofía del dueño y directivo

de la empresa, respecto el mapa organizacional, éste es presentado gráficamente con una particularidad, la cual consiste en que el organigrama empieza por los niveles operativos y finaliza con los gerenciales, permitiendo ante la vista y apreciación de todo el personal que lo más importante en la empresa, las bases, las constituyen sus trabajadores empezando por los niveles más bajos.

Según información proporcionada por el encargado del área de coordinación de personal Lic. en Administración Sergio Macías, el organigrama de la empresa ha sufrido diversos ajustes para reducir el grado de complejidad del mismo. Por tal complejidad se pretende a mediano plazo realizar un rediseño de puestos con tendencias a una estructura plana; dado que la actual origina algunas deficiencias en los canales de comunicación, pérdida de información, problemática en la toma de decisiones, evasión de responsabilidad, duplicidad de mando y subespecialización en algunas áreas.

En líneas subsecuentes se aborda de forma general los diferentes departamentos que conforman la empresa, sus objetivos y funciones generales, con la finalidad de dar al lector una semblanza de la empresa y su funcionamiento actual (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, L.A. Sergio Macías).

4.5 COMPORTAMIENTO Y AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA

A pesar de que el ambiente laboral predominante en la empresa es aceptable, según información proporcionada; ya que no se presentan conflictos graves, también

es cierto que manifiestan la existencia de fallas en las relaciones y la comunicación de forma ocasional, puesto que, la comunicación entre el personal presenta algunas deficiencias, lo que genera tensión y molestia entre el personal. Otro de los factores que afecta las relaciones de trabajo es que no se respetan horarios de salida del trabajador cuando surgen trabajos urgentes, causando inconformidad.

De forma generalizada y principalmente en el área de producción existen relaciones aceptables entre el personal; se desarrolla un ambiente cómodo por su flexibilidad ya que se asignan tareas al área, y el personal que la integra realizan la distribución de las mismas y establece la coordinación necesaria para alcanzarlas; además de que predomina el respeto entre los empleados. No obstante, algunas condiciones físicas son inadecuadas o podrían mejorarse, tal es el caso del área de trabajo o taller el cual genera y retiene mucho calor debido al techo de lámina y la ausencia de plafón.

Otro factor de influencia es que, en la actualidad el jefe de área no tiene total aceptación del grupo como líder pues consideran no posee los conocimientos suficientes y no muestra congruencia entre lo que dice y hace; ocasionando que sus decisiones no sean tomadas en cuenta, generando un clima de tensión.

A pesar de ello, el clima organizacional predominante es admisible y generalmente grato, pues existe compañerismo, colaboración y apoyo entre el personal; sin embargo, también existen algunos contra como son: falta de comunicación, comunicación deficiente, el uso de palabras obscenas entre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleados, principalmente a nivel operativo; lo que contribuye a la generación de un clima de tensión, así como también el alto grado de autoritarismo y exigencias que muestra el director al establecer relaciones con el personal de las diferentes áreas, aunque sólo sea de forma ocasional, (VIDRIOMEX, entrevistas con jefes de área).

4.6 EL PODER EN LA EMPRESA

Siendo el poder la capacidad que tiene una persona de dar una orden y hacer que ésta se cumpla haciendo uso de su autoridad ante un grupo de subordinados a su cargo. Podemos establecer, más no afirmar, con base en la observación directa y en apoyo a información obtenida mediante la aplicación de entrevistas que, el papel principal que juega la dirección en el cambio es formando parte del mismo y dando apoyo a las ideas generadas por el personal, así como también, llegando a modificar e incluso cambiar su actitud o comportamiento en pro del desarrollo y la eficiencia.

Aún cuando parte del personal de la empresa percibe el estilo de dirección como autoritaria en ciertos momentos; la dirección dice no ejercer un liderazgo autoritario, sino que, delega autoridad y responsabilidad, apoya al personal proporcionándole opiniones personales o sugerencias de cómo podría resolver ciertas problemáticas o hacer las cosas de forma más eficiente; pero no impone sus ideas (VIDRIOMEX, entrevistas con jefes de área y el directivo).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Con objeto de conocer el funcionamiento actual del Departamento de Personal en la empresa, analizaremos algunos elementos que nos proporcionarán un conocimiento general de sus funciones, estructura y desarrollo actual del departamento dentro de la misma. Estudio que contribuirá a la exitosa culminación del caso que nos ocupa; por ser este departamento el mediador entre las partes y sus intereses y facilitador en el desarrollo adecuado del proceso de DO en coordinación con la dirección y jefes de área.

La información presentada a continuación es el resultado de una entrevista personalizada aplicada al Coordinador de Personal, Licenciado en Administración Sergio Macias responsable del área de Personal en la empresa; y el estudio de documentación formal existente en la empresa.

4.7.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El departamento de personal de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. está representado en el mapa organizacional de la empresa como un departamento staff, el cual coordina y apoya a los demás departamentos de la empresa (administrativo, ventas y producción); la razón principal de su posición dentro del organigrama, es que se busca que a corto plazo sólo sea un departamento de apoyo para la empresa. No obstante a ello, actualmente el departamento no se

desarrolla aún como staff, puesto que tiene autoridad y responsabilidades específicas, autoridad la cual ejerce para tomar decisiones y exigir resultados al personal directamente. A continuación se presentan aspectos específicos del departamento que predominan en la actualidad, los cuales constan por escrito en el manual de organización de la empresa.

Descripción Del Puesto De Coordinador De Personal:

Objetivo General

Planear y coordinar el desempeño del factor humano, para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Visión del Departamento:

Dotar a la organización de su propia capacidad de cambio.

Funciones o Actividades Del Puesto:

Actividades Continuas

1. Planear y coordinar el uso y aprovechamiento óptimo de los recursos asignados.
2. Colaborar con los coordinadores de área para vigilar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. Asegurar que sus colaboradores dispongan de la herramienta, equipo, material y condiciones físicas necesarias y favorables a fin de alcanzar las metas fijadas.
4. Dar solución a los problemas, requerimientos y necesidades específicas del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Cuidar el cumplimiento de las normas, reglas y políticas establecidas en la empresa y en particular para cada puesto.
6. Proporcionar el apoyo y herramienta necesaria a los dirigentes formales de cada área para una adecuada toma de decisiones, dentro de las políticas establecidas.
7. Escuchar y atender las inquietudes y necesidades del personal.
8. Comunicar e informar a los colaboradores cualquier aspecto que modifique su trabajo.
9. Implementar y controlar programas motivacionales que permitan un mejoramiento continuo del trabajo.
10. Dar apoyo incondicional y de calidad al área que lo requiera, habiendo cumplido anteriormente con las responsabilidades propias del puesto.

Actividades Periódicas

1. Informar al trabajador de su desarrollo y desempeño laboral.
2. Hacer citas con el Seguro Social a los trabajadores que lo requieran.
3. Autorizar los permisos solicitados por los trabajadores y empleados, basándose en la información proporcionada por el coordinador de área que le corresponda.
4. Elaborar e implementar los programas de seguridad e higiene necesarios para la empresa.
5. Realizar entrevistas periódicas con el personal, que permita retroalimentar al trabajador sobre los avances, logros y fracasos; lo cual le permitirá retomar o reconsiderar sus acciones y mejorar su desempeño.

6. Elaborar por escrito las sanciones al trabajador, que sean merecedores de éstas, según el reglamento interior de trabajo.
7. Elaborar e implementar programas de competencias internas para el incremento del desempeño laboral de los trabajadores, así como los incentivos y premios.
8. Evaluar y medir los resultados logrados con base en los esperados.

Actividades Eventuales

1. Realizar un inventario de personal de la empresa y mantenerlo actualizado.
2. Elaborar un plan de requerimiento de personal a mediano y largo plazo con base en la proyección de crecimiento de la empresa.
3. Elaborar y aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal requerido para la empresa.
4. Elaborar y aplicar los programas de inducción de personal de nuevo ingreso.
5. Asegurar que sus colaboradores hayan asimilado las políticas, procedimientos y reglamentaciones que norman la actividad específica de su puesto y que conozcan los objetivos de su puesto y la empresa.
6. Crear y dar a conocer, a sus colaboradores, los canales formales de comunicación que permitan mayor fluidez de la misma y rompa con las barreras y problemas.
7. Recibir solicitudes de posibles candidatos para cubrir una vacante en la organización.
8. Fijar con la mayor precisión posible, los objetivos que deben alcanzar sus colaboradores en cantidad, calidad y tiempo; en coordinación con el encargado de área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Elaborar y mantener actualizadas las descripciones de puesto, mediante la realización de estudios periódicos, acorde con el constante crecimiento de la empresa.
10. Elaborar los programas anuales de capacitación para el personal de la empresa.
11. Planear, promover y coordinar eventos deportivos, sociales y culturales de la empresa; que mejoren el clima laboral existente dentro de la empresa.
12. Mantener actualizados los programas de incentivos, y establecer nuevos programas en coordinación con el contralor.
13. Coordinar con los jefes de departamento la evaluación del desempeño de los trabajadores.
14. Coordinar la elaboración del boletín de comunicación interna de la compañía (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, documento de circulación interna).

El departamento de personal actualmente está integrado por un solo puesto, Coordinador de Personal. Dicho departamento está incorporado dentro de la estructura orgánica de la empresa en carácter de staff para dar apoyo a todos los departamentos de la empresa; ofreciendo asesoría y soporte en el manejo, control y desarrollo del personal.

El departamento de personal depende directamente de la dirección general. Se coloca como un departamento staff puesto que la visión y perspectivas del dueño de la empresa la cual es sujeto de estudio, al poseer otra organización la cual ha tenido

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un mayor desarrollo y expansión, es que el mismo departamento asesore y apoye tanto a la matriz como sucursales de dichas empresas.

Actualmente el departamento cuenta con un puesto, del cual existe una descripción formal conocida por el ocupante; no posee políticas, normas ni reglas definidas por escrito que regulen y guíen la actuación del personal que lo integra; en lo que respecta a su autoridad, posee autoridad para decidir y actuar aunque en algunos casos ésta es saltada o ignorada dado el origen familiar de la organización.

El tipo de liderazgo que se emplea en el departamento es Transformacional, ya que se enfoca a las personas, busca lograr en ellos cambio de perspectivas, darles a conocer lo que se espera de ellos con relación a su desempeño, reforzando y aludiendo a sus capacidades y habilidades explotadas y ociosas para alentar a su desarrollo y aprovechamiento óptimo; conjuntamente el coordinador del departamento se apoya en un liderazgo transaccional puesto que nunca pierde de vista sus objetivos al establecer reglas claras y metas precisas las cuales ameritan sanción en caso de incumplimiento e incentivos emocionales (reconocimiento) en caso de ser alcanzadas.

Por políticas del departamento las recompensas económicas y materiales son reprobadas por causar vicios negativos en el personal y evitar el verdadero desarrollo del individuo (VIDRIMEX, Departamento de Personal, L.A. Sergio Macias).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A continuación se presenta la información obtenida durante la ejecución del estudio de campo llevado a cabo en la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. mediante la aplicación de entrevistas en niveles medio y superior, y cuestionarios en nivel operativo; de estos últimos se presenta el análisis e interpretación de los datos en forma gráfica para facilitar su entendimiento.

APLICACIÓN DE ENTREVISTAS

Departamento: DIRECCIÓN GENERAL.

Persona a entrevistar: Director General.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

A) Percepción del cambio en la organización.

El director de la empresa, considera que el cambio es un factor indispensable para que cualquier empresa logre ser competitiva en el mercado.

B) Áreas donde se hace necesaria principalmente la adaptación o el cambio dentro de la empresa.

La dirección supone que, en todas las áreas de una organización es indispensable promover y alcanzar una adaptación al cambio; no obstante ve la importancia de que éste inicie en el departamento de personal ya que son los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

individuos el principal elemento para dar inicio y, mediante el cual se logrará implantar cualquier cambio de manera exitosa.

C) Factores o elementos que generan cambios dentro de la empresa.

Los principales elementos o factores generadores de cambio, con base en lo manifiesto por el director de la empresa, son: el mercado, la competencia, avances tecnológicos y la contracción del mercado por cuestiones económicas prevaletentes en el país; aspectos o fenómenos los cuales crean la necesidad de cambios importantes dentro de la empresa.

D) Papel que juega la dirección en la implantación de cambios dentro de la empresa.

El papel principal que juega la dirección en el cambio es, formando parte del mismo y dando apoyo a las ideas generadas por el personal, así como también, llegando a modificar e incluso cambiar su actitud o comportamiento en pro del desarrollo y la eficiencia.

E) Papel que desempeña el personal en la iniciación de un cambio.

Para la dirección el personal desempeña un papel básico e indispensable para el éxito de todo proyecto; ya que el cambio inicia en las personas; por lo que es preciso que se logre el entendimiento, la aceptación y participación de todo el personal de la empresa cuando se inicia un proyecto o cambio dentro de cualquier área o la empresa en su totalidad.

Actualmente, establece el director que, no se cuenta con la participación de todo el personal en los cambios iniciados dentro de la empresa, ya que todavía muestran una conducta reacia al cambio, se manifiestan temerosos y prefieren mantener su estado actual revelando conformismo.

Agrega que a la gente no le gusta trabajar, que rehuyen a las responsabilidades y compromisos, y resalta la necesidad de volver al "chicote ", dado que la gente trabaja cuando el patrón los ve, de otra forma el ambiente está muy relajado y no trabajan como deberían.

F) Liderazgo o dirección ejercida.

Establece no ejercer un liderazgo autoritario, sino que, delega autoridad y responsabilidad; apoya al personal proporcionándole opiniones personales o sugerencias de cómo podrían resolver ciertas problemáticas o hacer las cosas de forma más eficiente, pero no impone sus ideas.

G) Implantación de un cambio exitoso.

Para lograr implementar un cambio exitoso dentro de la empresa, la dirección considera que se requiere de la colaboración y compromiso de todo el personal en el proceso de cambio.

Durante la entrevista el director expresó que se han logrado cambios exitosos en la empresa a través de la aplicación del SIC (Consultoría Integral Colaborativa) al permitir y obtener con el uso de este programa mayor colaboración de la gente implicada.

H) Participación de agentes externos en el cambio.

La dirección supone necesaria e importante la participación de agentes o consultores externos en la implantación de cambios dentro de la empresa, además de la participación y apoyo de personal interno.

I) Motivación.

El nivel de motivación del personal es considerado como bueno a través del SIC y las reuniones semanales realizadas para ofrecer capacitación; la dirección establece que, aun cuando se han llevado a cabo diferentes programas para elevar el nivel de motivación en la empresa, los cuales serán tratados durante el desarrollo de la entrevista al Departamento de Personal, con posterioridad; es una realidad que actualmente no todo el personal está motivado; no existe amor hacia la empresa, la productividad alcanzada es regular en la mayoría de las áreas, pues se invierte más tiempo en corregir errores que en hacer las cosas bien desde el primer momento.

Establece además que existe un comportamiento organizacional regular, lo cual dificulta el logro de objetivos e incremento del nivel de desarrollo de la empresa.

J) Nuevos proyectos o programas.

La actitud que muestra el personal al iniciar nuevos proyectos es participativa en la mayoría de los casos, no obstante hay quienes muestran

indiferencia o temor cuando se pretende dar iniciación a nuevos programas o proyectos que alteren su equilibrio y atenten contra su seguridad y rutina laboral adquirida.

Los objetivos que se establecen al dar inicio a nuevos proyectos o programas no se logran en un 100%; señala que éstos son alcanzados a poco mas de un 50%; no obstante, a dichos objetivos se les da seguimiento para retomarlos y alcanzarlos.

K) Actuación de la empresa ante el cambio.

Al indagar sobre la actitud que toma la organización ante situaciones de eminente cambio; se indicó que es reactiva no preactiva, ya que, por la falta de comunicación y coordinación principalmente no se resuelven los problemas a tiempo.

L) Planeación empresarial.

Con base en las declaraciones hechas por el director se determinó que actualmente dentro de la empresa, sujeto de estudio, no se planea el trabajo lo que genera pérdida de tiempo.

Así como también se comprobó que los cambios que se inician en la empresa no son planeados debidamente, al no existir por escrito y al no contar con políticas, normas, reglas dentro de la empresa que guíen las actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

M) Cultura organizacional.

La dirección expone el hecho de que el personal conoce el manual de fundamentos de la empresa pero no lo practica, rehuye a utilizarlo principalmente por una evidente aversión a la empresa, apatía, falta de disciplina y cultura laboral.

Departamento: ADMINISTRATIVO.

Persona a entrevistar: Coordinador de Sistemas.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

A) Objetivo general.

Su objetivo general es proveer de herramientas automatizadas más adecuadas para la realización de las funciones del personal de forma eficiente y mantener el equipo de cómputo en condiciones óptimas.

B) Funciones principales.

Las funciones del área fueron tomadas del manual de organización existente en la empresa. Las actividades generales que realiza el departamento de Informática son las siguientes.

- 1º Analizar los requerimientos de cada área de la empresa para diseñar las herramientas que satisfagan las necesidades de cada puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2º Detectar y determinar las necesidades de capacitación del personal de la empresa relacionado con sistemas.
 - 3º Desarrollar y mejorar los sistemas de informática acorde con las necesidades de la empresa.
 - 4º Probar y asegurar el buen funcionamiento de los sistemas elaborados con el fin de que exista consistencia en la información, reportes y seguridad de los mismos.
 - 5º Coordinar y realizar la instalación del sistema en el lugar del usuario final.
 - 6º Supervisar y proveer al personal de las herramientas para el correcto desempeño en su trabajo.
 - 7º Administrar el área de sistemas e informática.
 - 8º Dar solución oportuna a los conflictos y problemas relacionados con el área (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, Manual de Organización).
- C) Puestos que integran el área.

El área está integrada únicamente por el puesto de coordinador de sistemas el cual actualmente es staff dentro de la empresa. De forma eventual se apoya de personal interno para llevar acabo actividades de mantenimiento de equipo de cómputo.

D) Nivel de Productividad.

Establece que el nivel de productividad alcanzado es variable, pero se podría considerar en aproximadamente un 80%. Establece que el nivel alcanzado se debe a que ocasionalmente no cuenta con el tiempo necesario para cubrir necesidades de manera efectiva de más de dos empresas de forma simultánea ya que es un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

departamento de apoyo para la empresa que nos ocupa, y otra más incluyendo sucursales de esta última.

Establece que eventualmente requiere de un auxiliar que le apoye, pero no lo considera indispensable puesto que este requerimiento es esporádico.

E) Ambiente Laboral.

No tiene contacto directo ni frecuente con la empresa y el personal, por lo que, prefiere abstenerse de dar una opinión al respecto.

F) Duplicidad de mando.

No existe en su área pues no posee personal a su cargo.

G) Técnicas motivacionales implantadas o utilizadas.

No tiene la capacidad para establecer técnicas motivacionales de ningún tipo, sin embargo, cuando va ha introducir o implantar un nuevo programa o sistema y requiere la participación del personal recurre al coordinador de personal o jefes de área para solicitar su apoyo.

El titular del área sólo establece acuerdos con el personal implicado, capacita, adiestra en el nuevo uso o aplicación de los sistemas o programas y verifica el seguimiento y uso adecuado, en caso de detectar incumplimiento en los acuerdos informa al responsable directo dependiendo el caso, para que se tomen las medidas necesarias.

H) Respuesta al cambio.

En la introducción de programas o sistemas nuevos, inicialmente el personal o usuario muestra dificultad para acoplarse, pero lo logra con el paso del tiempo al adquirir mayor confianza en el manejo y al familiarizarse con el uso del nuevo sistema.

Departamento: ADMINISTRACIÓN, Área Contable.

Persona a entrevistar: Contralor General.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

A) Objetivo general del departamento.

"Administrar los recursos de la empresa mediante controles establecidos para poder obtener información financiera veraz y oportuna que permita a la gerencia una adecuada toma de decisiones en relación con crecimiento, inversiones y utilidades".

B) Descripción de las funciones principales del departamento.

El proceso que se sigue en el departamento, en términos generales, es el que a continuación se cita:

1º El proceso inicia al generarse una venta (de contado o crédito) sobre la cual se realiza una orden de fabricación, la cual es transmitida al departamento de Producción el cual genera una orden de compra al departamento de Compras y Contabilidad de Costos, el cual abastece.

- 2º Contabilidad de Costos genera información de costeo de fabricación y pasa informe a Contabilidad Financiera.
- 3º Contabilidad Financiera genera estados financieros, balance general y estado de resultados.
- 4º Contabilidad Financiera presenta información financiera generada a Contraloría, la cual revisa y hace una autorización previa. Indicando ajustes o correcciones necesarias antes de ser autorizado.
- 5º Contraloría firma de autorizado y presenta estados de resultados del periodo a Gerencia para la toma de decisiones.

C) Puestos que integran el departamento.

El área de Contabilidad está integrada por cuatro puestos, Contralor, Contador Financiero o General, Contabilidad de Costos y Cajero.

D) Nivel de Productividad.

Es buena. Sin embargo actualmente se presentan algunos problemas en el puesto de Costos, pues es de nueva creación y no se tiene bien estructurado el puesto, lo que causa tensión y fallas.

E) Ambiente Laboral

Es bueno ya que no se presentan conflictos; las relaciones y comunicación es excelente.

F) Duplicidad de mando.

Sí se presentan problemas de duplicidad de mando, pues la dirección se inmiscuye en todos los puestos y áreas.

Existe gran centralización de la autoridad en la dirección pues no delega.

G) Técnicas motivacionales implantadas o utilizados para el personal.

Se desarrollan actividades de retroalimentación entablando conversaciones con el personal donde exponen su satisfacción. Se proporciona capacitación continua al personal sobre temas de interés y actualización requeridos en materia contable y fiscal.

H) Cómo enfrentan el cambio en su área.

Actualmente en el área, se les da seguimiento a los acuerdos tomados y se logran los objetivos establecidos en un 50% aproximadamente; siendo alcanzados anteriormente en un 20%.

El personal se muestra participativo en la implantación de programas y no opone resistencia al cambio.

Departamento: PRODUCCIÓN. Área de Instalación

Persona a entrevistar: Jefe de Instalación.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

a) Objetivo general del departamento.

El objetivo general que se comparte en el departamento es el de realizar la instalación con calidad de las piezas o productos fabricados,- conocidos también como responsabilidad o módulo -, para que el cliente se sienta satisfecho.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Descripción de las funciones principales del departamento.

El proceso que se sigue en el departamento de instalación, en términos someros, es el siguiente:

- 1º El departamento de ventas pasa la responsabilidad de trabajos terminados próximos a ser instalados al jefe de instalación; y éste a su vez las distribuye a los encargados de instalación dando recomendaciones y últimos detalles del trabajo asignado.
- 2º Cada encargado de instalación crea su ruta de trabajo con orden lógico y secuencias, considerando distancias de desplazamiento y fecha de entrega o urgencia del trabajo; y con el apoyo de los asistentes buscan el material para instalar correspondiente a cada responsabilidad, lo trasladan al vehículo de reparto, cargan herramienta y maquinaria e inician ruta de trabajo.
- 3º Una vez en el lugar preciso de instalación se identifican con el cliente y se desplazan a la zona de la instalación, posteriormente se presenta o calza la pieza en el espacio de ubicación y se instala o en su defecto ajusta (recorte, lijado o adaptación de fijos) para terminar el trabajo.
- 4º Se hace entrega y presentación al cliente del trabajo instalado así como una prueba en aspecto motriz o funcional de la misma y se dan recomendaciones de uso y limpieza del módulo al cliente; si el cliente está conforme con el trabajo.
- 5º En el caso de manifestarse inconformidad por parte del cliente con la pieza, su funcionamiento o características específicas; en caso de tratarse de deficiencias o fallas de la empresa se corrigen, reprocesa o ajusta; y en el caso de tratarse de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

motivos externos a la empresa se busca el acuerdo y la conformidad con el cliente.

- 6º El encargado de instalación al hacer entrega del trabajo terminado y lograr plena aceptación del cliente presenta factura para su pago o en su defecto indican al cliente se dirija a las oficinas para realizarlo a brevedad.
- 7º Terminada la jornada de trabajo, presentan al jefe de fabricación un reporte de las responsabilidades que fueron instaladas, las que quedaron en proceso, trabas y conflictos presentados durante su instalación y el monto del dinero pagado por concepto de trabajos concluidos. Reportan además nuevos pedidos realizados.
- 8º Finalmente se realiza un nuevo reparto de responsabilidades a cubrir el siguiente día laboral y se unen con los pendientes de instalación acumulados (VIDRIMEX, Departamento de Producción, Jefe de Instalación).

c) Puestos que integran el departamento.

En la actualidad el departamento de instalación consta de cuatro puestos, Coordinador de Producción, Jefe de Instalación, Encargado de Instalación y Asistente de Instalación.

d) Ambiente Laboral.

Ocasionalmente la comunicación entre el personal tiene fallas y eso causa tensión y molestia. No se respetan horarios de salida del trabajador cuando surgen trabajos urgentes causando inconformidad entre los trabajadores.

e) Se presentan problemas de duplicidad de mando.

Ocasionalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

f) Técnicas motivacionales implantadas o utilizados para el personal.

No las conozco. Actualmente existen problemas de capacitación y adiestramiento del personal de más reciente ingreso; problema que actualmente se están combatiendo. El personal no se siente bien remunerado.

g) Como enfrentan el cambio en tu área.

La mayor parte del personal participa, no obstante, existe la idea generalizada de que son proyectos que no se concluirán y no traerán beneficios reales.

Departamento: PRODUCCIÓN. Área de Fabricación.

Persona a entrevistar: Coordinador de Producción y Jefe de Fabricación.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

a) Objetivo general del departamento.

Su objetivo general es satisfacer las necesidades de los departamentos de distribución y mostrador, así como facilitarle el trabajo a los demás y darle el mejor servicio a nuestros clientes produciendo nuestro trabajo con calidad y en tiempo.

b) Descripción de las funciones principales del departamento.

1º El proceso inicia con la recepción de una responsabilidad de trabajo (pedido) por el Coordinador de Producción y posteriormente la orden de compra pasa a fabricación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2° El desglosador recibe responsabilidad e inicia el desglose del pedido haciendo uso de los formatos correspondientes por tipo de módulo o bien solicitado, en el cual se realiza un gráfico y se indican: las medidas exactas y tipo de material, tipo de corte y color en el que es solicitado el módulo. Una vez realizados los desgloses verifica en el almacén la existencia de material necesario con orden de compra recibida.
- 3° Se pasa la hoja de desglose al proceso de corte, donde se analiza que tipo de pieza se va a fabricar, material requerido, precisión y certeza del desglose, una vez hecha la revisión busca y traslada el material del almacén al área de trabajo, en la cual lo acomoda para iniciar el proceso de corte haciendo uso de la herramienta y equipo. Las piezas que pasaron la verificación y fueron cortadas se pasan al área de perforado y en el caso de haber detectado errores de desglose se corrigen o regresa al área de desglose para su verificación.
- 4° En el área de perforado pasa la hoja de desglose y el material cortado; en esta área se realiza también una verificación del desglose y que las medidas de cada pieza sean las correctas para en lo inmediato proceder a realizar las perforaciones necesarias e instalación de chapa, pasadores, pivotes, y demás artículos accesorios dependiendo el tipo de módulo; por último se hace limpieza de la rebaba del perfil para ser trasladados al área de armado.
- 5° Una vez que el material perforado pasa al área de armado, haciendo uso de la hoja de desglose se ve el dibujo de la pieza y se solicita o toma directamente del almacén el material necesario, para dar inicio al proceso de armado en el cual se instalan vinilos, felpas y jaladeras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez terminada la pieza se checa por último que las medidas sean las establecidas en la hoja de desglose, se hace una limpieza general del módulo terminado y se coloca sobre éste una cinta de identificación donde se indica el número de pieza, lugar de instalación y cliente; concluida esta fase se coloca la pieza en el almacén de artículos terminados para su posterior instalación.

6° En caso de inconformidad del cliente con algún módulo o trabajo terminado se realizan los ajustes o reprocesos necesarios para lograr la satisfacción plena del cliente (VIDRIOMEX, Departamento de Producción, Jefe de Fabricación).

c) Puestos que integran el departamento.

Este departamento está integrado por cinco puestos, Jefe de Fabricación, Coordinador de Producción, Perforador, Cortador y Armador.

d) Nivel de Productividad.

La productividad alcanzada es buena; puesto que la gente se capacita y adiestra constantemente en el manejo de nuevos equipos y productos en el mercado adquiridos y aplicados por la empresa.

En periodos normales de trabajo existe un buen funcionamiento y coordinación pero en temporada alta la coordinación decae, por lo que requiere elevar la supervisión para mantener un buen nivel productivo y efectividad; ya que no se contempla el pago de tiempo extra.

e) Ambiente Laboral.

Existen buenas relaciones entre el personal; se desarrolla un ambiente cómodo por su flexibilidad ya que se asignan tareas al área y el personal que la integra

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizan la distribución de las mismas y establecen la coordinación necesaria para alcanzarlas; predomina el respeto entre los empleados; no obstante algunas condiciones físicas son inadecuadas o podrían mejorarse, tal es el caso de área de trabajo o taller el cual genera y retiene mucho calor debido al techo de lámina y la ausencia de plafón.

Otro factor es que en la actualidad, el jefe de área no tiene total aceptación del grupo como líder pues consideran que no tiene los conocimientos suficientes y no observa congruencia entre lo que dice y hace ocasionando que no sean tomadas en cuenta sus decisiones; generándose un clima de tensión.

f) Se presentan problemas de duplicidad de mando.

No, sin embargo se genera omisión de órdenes.

g) Técnicas motivacionales aplicadas por la empresa.

Se dan incentivos económicos por productividad lograda y en trabajos urgentes el excedente cobrado al cliente es para el empleado que lo realiza. Incentivos como flexibilidad en el tiempo de trabajo, posibilidades de ascenso.

h) Cómo enfrentan el cambio en tu área.

Con eficiencia, pues damos solución oportuna a los problemas presentados; no obstante, el personal manifiesta indiferencia e inconformidad al iniciar programas o proyectos nuevos pues argumentan casi nunca se terminan.

Se han implantado varios programas los cuales han sido frustrados, tales como el plan de incentivos por puntos de productividad, lo cual ha generado entre el personal sentimientos de frustración y resistencia actual. Atribuye la falta de logros o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conclusión de programas, a que mayormente son iniciados por gente externa a la empresa practicante y por la falta de constancia y planeación que los caracteriza.

Departamento: PRODUCCIÓN. Área de Corte de Vidrio.

Persona a entrevistar: Jefe de Corte de Vidrio.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

a) Objetivo general del departamento.

Su objetivo general es proveer con oportunidad y calidad el vidrio requerido para la realización correcta y eficaz de los servicios o trabajos contratados por el cliente.

b) Funciones principales del departamento.

El proceso general del área de corte de vidrio es citado a continuación:

- 1° Solicitar al departamento de ventas las órdenes de trabajo de corte de cristal.
- 2° Distribuir el trabajo de corte, esmerilado y pulido, para la realización oportuna del mismo.
- 3° Tomar de almacén el material de vidrio indicado y realizar con precisión y en las medidas solicitadas los cortes de cristal.
- 4° Verificar que los trabajos terminados cubran con la calidad mínima requerida en cuestiones de medidas, grosor, color y precisión del corte.
- 5° El material con defectos de corte o que no corresponde al solicitado por el cliente se vuelve a cortar o ajusta para su posterior entrega.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 6° Reportar con oportunidad las órdenes de trabajo terminadas para su entrega directa al cliente o su posterior instalación.
- 7° Hacer entrega, al personal de instalación, de todo el material cortado según orden de trabajo.
- 8° Reportar e informar los avances, pendientes y trabajos terminados al coordinador de producción con oportunidad.
- 9° Mantener limpia el área de trabajo durante y después de la jornada.
- 10° Mantener control de existencias en almacén y reportar requerimientos de material a tiempo (VIDRIOMEX, Departamento de Producción).
 - c) Puestos que lo integran.

Esta área está formada por un Jefe de Corte y Almacén de Vidrio, un Auxiliar de Corte y el Coordinador de Producción.

Departamento: VENTAS.

Persona a entrevistar: Coordinador de Ventas.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

- a) Objetivo general del departamento.
- b) Funciones principales del Departamento.

A grandes rasgos la descripción del proceso de ventas que se lleva cabo en la empresa es el sucesivo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1º El proceso inicia con la generación de la venta de forma personalizada o vía telefónica, después de hechas las respectivas recomendaciones al cliente y proporcionada la información referente a costo del servicio solicitado y las características del mismo.
- 2º Se hace la solicitud precisa al cliente de sus datos y de las medidas del trabajo solicitado, en caso de conocerlas; o en su defecto se toman los datos precisos del lugar donde se requiere el servicio para enviar al encargado de ventas y medidas con la orden de pedido para que sean tomadas.
- 3º Se realiza la presupuestación del trabajo requerido haciendo uso del programa de ventas SEIA (Sistema Experto de Ingeniería Integral de Aluminio) al tratarse de un servicio u obra contratada que incluya el uso de cancelería de aluminio, vidrio, acrílico, domos, puertas eléctricas, melamina, trovicel, etc. o una mezcla de ellos, y se edita en Word para su posterior entrega al cliente. En el caso de tratarse de una venta menor de mostrador se hace un presupuesto rápido manual y se da el costo total al cliente sin ser editado.
- 4º Se lleva un control y seguimiento en la entrega de presupuestos al cliente.
- 5º Una vez aceptado el servicio se realiza el llenado correcto y completo de la documentación necesaria (orden de pedido o responsabilidad) se efectúa la orden de compra de material requerido, se controla y supervisa su recepción.
- 6º Se elabora en coordinación con el departamento de producción un cronograma de actividades donde se fijan tiempos de entrega pactado con el cliente.
- 7º Se reportan y pasan las ordenes de pedido o responsabilidades al departamento de producción (área de corte de vidrio y/o fabricación) para su elaboración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8° Se realiza la facturación correcta de las ordenes de trabajo cuya fase productiva ha concluido, por ventas de mostrador o ventas externas.

9° Se da seguimiento hasta la entrega y aceptación del servicio por el cliente.

10° Se organiza y reparte facturación pendiente de cobro. Se hace la recepción de del monto de las facturas pagadas y se elabora un reporte de ventas el cual es canalizado al área de contabilidad (VIDRIOMEX, Departamento de Ventas).

c) Puestos que lo Integran.

Está conformado por siete puestos, Coordinador de Ventas, Jefe de Ventas, Jefe de Presupuestos, Encargado de Ventas y Medidas, Encargado de Ventas de Mostrador, Asistente de Ventas y Asistente de Trabajos Generales.

Como nota aclaratoria al contenido inconcluso de las entrevistas antes mencionadas, llevadas a cabo en el departamento de Ventas y el área de Corte de Vidrio del departamento de producción; establecemos, fue a razón de la negativa manifestada por sus representantes a proporcionar una entrevista. Por lo que nos vimos en la necesidad de recurrir a documentos de circulación interna, en su caso el manual de organización para obtener la información básica respectiva.

Departamento: PERSONAL.

Persona a entrevistar: Coordinador de Personal.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

DESARROLLO:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A) Objetivo general del departamento.

Planear y coordinar el desempeño del factor humano, para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

B) Funciones principales del departamento.

El departamento de personal de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. está representado en el mapa organizacional de la empresa como un departamento Staff el cual coordina y apoya a los demás departamentos de la empresa (administrativo, ventas, producción e instalación); la razón principal es que se busca a corto plazo sólo sea un departamento de apoyo para la empresa en materia, y otras empresas propiedad del mismo dueño. No obstante a ello, actualmente el departamento no se desarrolla aún como staff, puesto que tiene autoridad y responsabilidades específicas la cual ejerce para tomar decisiones y exigir resultados al personal directamente.

A continuación se presentan aspectos específicos del departamento que predominan en la actualidad, los cuales constan por escrito en el manual de organización de la empresa.

C) Puestos que integran el departamento.

El departamento de personal actualmente está integrado por un solo puesto, Coordinador de Personal.

D) Estructura organizacional actual del departamento.

El departamento de personal depende directamente de la dirección general. Se coloca como un departamento Staff puesto que la visión y perspectivas del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dueño de la empresa, es que, este mismo departamento asesore y apoye a varias empresas familiares.

Actualmente el departamento cuenta con un puesto del cual existe una descripción formal conocida por el ocupante; no posee políticas, normas ni reglas definidas por escrito que regulen y guíen la actuación del personal que lo integra; en lo que respecta a su autoridad, posee autoridad para decidir y actuar aunque en algunos casos ésta es saltada, dado el origen familiar de la organización.

E) Duplicidad de mando.

Actualmente sí existe duplicidad de mando por tratarse de una empresa familiar donde la dirección no delega la autoridad necesaria a cada área por temor a malas decisiones; por lo que se inmiscuye e impone su autoridad en todas las áreas.

Problemática que ha disminuido pues los trabajadores responsables de área ya no lo permiten con la misma frecuencia; y buscan ser asertivos e independientes en sus decisiones.

F) Liderazgo.

El tipo de liderazgo que se emplea en el departamento es transformacional, ya que se enfoca a las personas, busca lograr en ellos cambio de perspectivas, darles a conocer lo que se espera de ellos con relación a su desempeño reforzando y aludiendo a sus capacidades y habilidades explotadas y ociosas para alentar a su desarrollo y aprovechamiento óptimo; conjuntamente el

coordinador del departamento se apoya en un liderazgo transaccional puesto que nunca pierde de vista sus objetivos al establecer reglas claras y metas precisas las cuales ameritan sanción en caso de incumplimiento e incentivos emocionales (reconocimiento) en caso de ser alcanzadas.

Por políticas del departamento las recompensas económicas y materiales son reprobadas por causar vicios negativos en el personal y evitar el verdadero desarrollo del individuo.

G) Niveles de efectividad o productividad alcanzados.

Es buena, el personal nota las mejoras al sentirse tomado en cuenta y respaldado por alguien cuando lo requiere. Las relaciones han mejorado y se han eliminado actitudes negativas del personal en diferentes áreas.

H) Planeación actual del departamento.

Actualmente en la empresa A. Vidriomex de Uruapan, el departamento de personal lleva a cabo actividades de planeación cimentados en factores de efectividad y productividad del personal principalmente.

En seguida se establecen los planes en proceso de creación y planes en marcha que ha adoptado la empresa para el desarrollo del factor humano y sus potencialidades, que contribuyan a la competitividad de la organización.

Planes en marcha

Los planes en acción que actualmente se llevan a cabo en la empresa son los siguientes:

1. Planes como el *Desarrollo de habilidades* grupales e individuales, los cuales se apoyan en la rotación horizontal del personal con el objeto de lograr un enriquecimiento con apoyo de los expertos o especialistas de cada función.
2. Plan para el *desarrollo de personal multihabilidades* o plurifuncional en el departamento de fabricación con objeto de crear un equipo natural de trabajo cuyo lema es "todos los trabajadores todos los puestos"; dicho plan a fechas recientes tiene un avance de un 90% en su aplicación a través de la realización de rotaciones periódicas de los trabajadores. La finalidad principal de este plan es crear y mantener un sistema experto no especialistas únicos.
3. Mediante el SIC (Proceso de Consultoría Integral Colaborativa), recientemente la empresa actúa sobre planes de acción para la solución de problemas los cuales clasifican con un orden numérico con relación a su importancia y urgencia de solución, planes que indican el tipo de problema, tiempo límite de solución e implicados; así como también busca el desarrollo de proyectos que eleven el nivel de productividad del empleado. El SIC ya tiene una aceptación por parte del personal, pues la tendencia de efectividad en el grado en el que se alcanzan los objetivos es positiva y se empiezan a ver resultados en desarrollo de potencialidades en algunas áreas de producción.

El SIC para atacar problemas específicos en cada departamento, hace uso de un grupo de trabajo el cual denominan "grupo de implicados" formado por los jefes de área o líderes formales, líderes informales, personal directivo y coordinadores de cada departamento. Dicho grupo tiene sus raíces de un proceso de Consultoría Integral Colaborativa (SIC) el cual es un proyecto interno de reciente aplicación llevado a cabo en la actualidad por el coordinador de personal el cual funge como facilitador de trabajo y orienta las decisiones tomadas por el grupo.

Planes en proceso de creación

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de desarrollo análisis y aprobación de diferentes planes, los cuales se introducirán en su mayoría a corto plazo dentro de la empresa; planes los cuales se tratan a continuación.

1. Plan de Carrera para los elementos (individuos) destacados por sus destrezas, potencialidades y desempeño; este plan considera para su constitución tres factores, el conocimiento, las habilidades y actitudes del personal; dichos factores son tomados en cuenta por el hecho de que el desarrollo humano para la empresa sólo puede ir acompañado y respaldado cuando de forma simultánea, estos factores, hacen presencia en un individuo; Planes los cuales serán llevados a cabo por el coordinador de área en conexión con el coordinador de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dicho plan no cuenta por el momento con una estructura formal, sólo es una idea la cual se piensa concretar y aplicar a corto plazo apoyada en un inventario de habilidades de trabajo,- el cual está integrado por los conocimientos actuales y los que se requerirán a futuro,- que realiza y mantiene actualizado el departamento de personal para determinar los individuos de cada departamento de la empresa que formarán parte del plan de carrera.

2. Plan de Promociones, actualmente no existe pero, estará basado en la dinámica de la empresa e inventario de habilidades de trabajo.
 3. Plan de Incentivos el cual está formado por tres bloques, el primero estará formado por el salario base (mínimo otorgado por la empresa dentro de lo permitido por ley) el cual representa el 50% del salario total; el segundo integrado por los conocimientos y habilidades, constituyen el 30%; y el tercero forma el 20% restante y se otorga con base a la productividad o resultados alcanzados en la empresa. Este plan existe como propuesta en proceso de consolidación y aceptación por el personal autorizado.
- 1) Seguimiento y control de planes.

Los planes que son puestos en marcha dentro de la empresa no son controlados ni se les proporciona un seguimiento que garantice su éxito,- establece el coordinador de personal-, pues en el momento que se otorga plena libertad al personal o grupo de implicados para llevarlos a cabo y deja éste de ser

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vigilado se originan desvíos y se pierde con facilidad el enfoque; por lo que se tiene que retomar ejerciendo acciones correctivas concretas.

Tal situación se atribuye a la falta de madurez del grupo, ya que el grupo de implicados, en la actualidad, ha superado las etapas de formación, trabajo y consolidación y se encuentra en proceso de alcanzar la madurez.

J) Alcance de los objetivos.

Aun cuando el coordinador de personal comenta que los objetivos se logran con frecuencia, también establece que el grado en que son alcanzados varía, pero se mantiene una tendencia positiva puesto que se ven resultados por parte del personal como acciones más destacadas y desarrollo de potencialidades; principalmente en el área de producción.

Además establece que los objetivos que integran cada plan iniciado por la empresa no se logran en su mayoría por la inexistencia de controles efectivos de los planes.

K) Técnicas motivacionales implantadas o utilizadas.

El Departamento de Personal ha implementado técnicas motivacionales diversas con objeto de elevar y mantener el grado de motivación y satisfacción del personal en su trabajo; buscando un mejoramiento continuo en su desempeño individual y grupal. Técnicas tales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El desarrollo de Charlas Motivacionales, dentro de sesiones realizadas a inicio de semana laboral, donde participa la totalidad de los integrantes de la empresa desde nivel directivo hasta nivel operario.

Se tratan temas de desarrollo humano, superación personal, autoestima, éxito humano y ocasionalmente se exponen temas sobre conocimiento y manejo de nuevos materiales o productos relacionados con el giro de la empresa.

El objetivo de las charlas motivacionales es lograr que las personas (trabajadores) logren ser, hacer y tener lo que deseen, fomentando el desarrollo humano en los ámbitos tanto individual, familiar como social, combatiendo el individualismo, fomentando la comunidad y fortaleciendo la adopción de valores firmes institucionales en la actitud del personal.

- Técnicas de reforzamiento de actitudes positivas, es considerada una constante dentro de la organización en todos los departamentos. Es también vista como parte esencial en el proceso de todo cambio, el cual es "seguimiento, retroalimentación y reforzamiento positivo".
- El departamento de personal en la actualidad busca erradicar en los trabajadores la idea de explotación y del empresario la idea de contar con personal improductivo, problemático; así como encontrar y fomentar los aspectos positivos, consolidarlos y cimentar sobre ellos el éxito empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Y Haciendo uso de la SIC (Consultoría Integral Colaborativa) promueve el involucramiento del personal en la solución de conflictos a través de la creación de un grupo de implicados, el cual está formado por integrantes de nivel operario, jefes y directivos, los cuales interactúan para el debate de problemas y la solución de los mismos. Es pues tomado en cuenta y hecho partícipe en situaciones importantes de la empresa.
- Y Se ofrecen posibilidades de ascenso y promoción; condiciones que permiten al trabajador ver que existen posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, el cual se respalda con la creación de individuos multihabilidades que evitan el encajonamiento del personal en un puesto o función específica.
- Y Desarrollo humano a través de la promoción de situaciones de capacitación y desarrollo interno y externo.
- Y Planes de Incentivos económicos, son usados a menor escala por la organización por considerarse contraproducentes ya que a largo plazo podrían provocar que el personal adquiera mañas y vicios que trunquen su productividad al mal acostumbrarse a trabajar sólo a cambio de retribuciones.

No obstante es manejado y aplica con relación directa a los lemas "si produzco más gano más" y " La empresa crece yo crezco".

L) Factores que determinan las técnicas motivacionales.

Las técnicas motivacionales de las que hace uso el departamento tienen gran aceptación, - establece el coordinador del departamento-, y son definidas de acuerdo a tres factores, principalmente, el primero es la cultura organizacional de la empresa pues se busca exista congruencia entre éstas y los valores, principios, objetivos, misión y visión de la misma; el segundo lo constituye la dinámica de la empresa (internamente) como necesidades propias del personal, aspiraciones, deficiencias y carencias de conocimiento y habilidades, etc.; y el tercero la dinámica del entorno (ambiente externo) actualmente la empresa reacciona ante cambios, no prevé, lo que significa que dentro de la empresa la previsión es casi nula en los departamentos que la integran (VIDRIOMEX, Departamento de Personal, LA. Sergio Macías).

M) Resultados obtenidos de las técnicas motivacionales.

El coordinador de personal afirma que las técnicas motivacionales utilizadas por la empresa han sido y siguen siendo de gran aceptación por el personal de la misma.

N) Respuesta al cambio

La introducción de cambios en cualquiera de los departamentos de la empresa no se desarrollan bajo planes de acción concretos; si no que, sobre lo acontecido se van tomando decisiones y efectuando acciones correctivas para sanear o reducir el nivel de impacto en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El personal no crea ni muestra voluntad ni compromiso para la aplicación de posteriores planes o proyectos de desarrollo para enfrentar el cambio, por el exceso de proyectos inconclusos y deficientes, el sentimiento de imposición que experimenta hacia los nuevos programas o proyectos, la realización constante y estéril de juntas, cursos y actitudes de apatía que muestra el grupo.

O) Ambiente de trabajo

El clima organizacional predominante es adecuado, pues existe compañerismo, colaboración y apoyo entre el personal; sin embargo también existen algunos contra como son: la falta de comunicación, comunicación deficiente, se llevan mucho los empleados haciendo uso de palabras ofensivas; se genera un clima de tensión por el alto grado de autoritarismo y exigencias del director en sus relaciones con el personal de todas las áreas.

P) Indicadores de satisfacción en el trabajo

Algunos indicadores son: disponibilidad del personal, disminución paulatina y constante del número de quejas que llegan al área de personal; que la gente no busca cambios de puesto, pues se siente agradado con su trabajo; disminución en el índice de rotación de personal, disminución en el desperdicio de materiales e incremento del nivel de responsabilidad de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE ENCUESTAS

Los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios al personal; en niveles operarios de los departamentos de ventas, producción, administración y personal; son los siguientes:

PONDERACIÓN DE ÁREAS Y DEPARTAMENTOS ENCUESTADOS



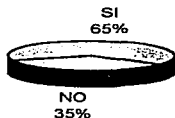
Gráfico 1

Fuente: (Investigación propia 2002).

La gráfica anterior fue creada con objeto de facilitar el entendimiento al lector, de la interpretación posterior de las gráficas presentadas; al indicar con mayor claridad qué porcentaje representan cada área y departamentos respecto del 100% de encuestados. Así pues el Departamento de Ventas constituye el 19% del total de encuestados; Administración un 15% y Producción el 66% restante, el cual se desglosa por efectos de estudio en Área de Fabricación, Instalación o Distribución y Corte de vidrio.

Gráfico 2

¿CONOCES A DETALLE EL MANUAL DE FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 65% del personal a nivel medio y operario, conocen a detalle el manual de fundamentos de la empresa; mientras que, sólo el 35% restante lo conoce parcialmente ya que únicamente recuerdan aspectos como la misión, filosofía y algunos de los valores principales adoptados por la empresa. No obstante, del 35% que no conocen a detalle el manual de fundamentos; un 5% de ellos afirma no conocer por completo dicho manual.

Gráfico 3

¿ESTAS DE ACUERDO Y TE SIENTES IDENTIFICADO CON LA FILOSOFÍA, MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

Del total del personal encuestado, el 92% de ellos están de acuerdo y se sienten identificados con la filosofía, misión y visión de la empresa y sólo un 8% de los trabajadores de la empresa no están de acuerdo ni se sienten identificados.

Grafico 4

¿PORQUÉ NO TE SIENTES IDENTIFICADO CON LA FILOSOFÍA,
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

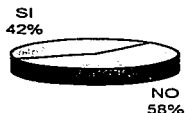


Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 8% de los trabajadores que no se sienten identificados con la misión, filosofía y visión de la empresa, está integrado en su totalidad por trabajadores del departamento de producción; los cuales argumentan su falta de identificación por no coincidir, éstos aspectos, con sus objetivos personales.

Gráfico 5

¿PARTICIPASTE EN EL ESTABLECIMIENTO O ELABORACIÓN
DEL MANUAL DE FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA?



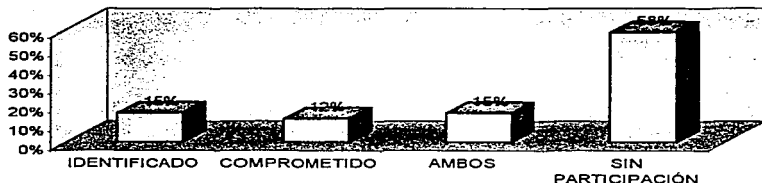
Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 42% del personal encuestado dijo haber participado en el establecimiento o elaboración del manual de fundamentos de la empresa; mientras que el 58% que forma mayoría no participó en su elaboración. Del 58% de no participantes, el 24%

corresponde a personal del área de distribución, el 11% al área de ventas, otro 11% al departamento de administración, sólo un 8% al área de fabricación y, el 4% restante al área de corte de Vidrio.

Gráfico 6

¿CÓMO TE HACE SENTIR EL HABER PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA?



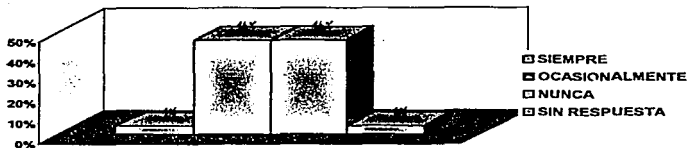
Fuente: (Investigación propia, 2002).

Del 42% del personal que participó en la elaboración del manual de fundamentos, el 15% se siente identificado con el mismo, el 12% experimenta sentimientos de compromiso hacia el logro de lo que en él se establece y el restante 15% del personal dice sentirse tanto identificado como comprometido con el manual de fundamentos de la empresa por el hecho de haber sido partícipes en su elaboración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfico 7

¿CONSIDERAS QUE LAS NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA TE LIMITAN O RESTRINGEN EN TU TRABAJO?



Fuente: (Investigación propia, 2002)

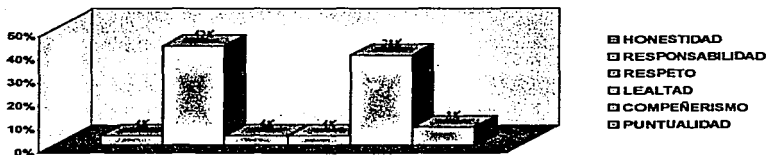
Del total de personas encuestadas el 4% de ellas consideran que las normas y políticas de la empresa siempre los limitan o restringen en el desarrollo de su trabajo, el 46% de los trabajadores sólo se sienten limitados ocasionalmente, mientras que otro 46% de ellos establecen que nunca se ven limitados en su trabajo por normas y políticas de la empresa; de la totalidad de los encuestados un 4% no dieron respuesta a la pregunta realizada.

Profundizando, se detectó que las principales respuestas al porqué nunca se sentían limitados, son, por la existencia de cierta flexibilidad en el área respecto de ellas, por que no las conocen, y por que son consideradas como buenas; quienes respondieron que de forma ocasional argumentan que se debe a que su opinión, con relación a otras áreas, no es tomada en cuenta y se sienten limitados en la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfico 8

¿CUÁLES COMPORTAMIENTOS POSITIVOS SE PRESENTAN CON MÁS FRECUENCIA ENTRE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

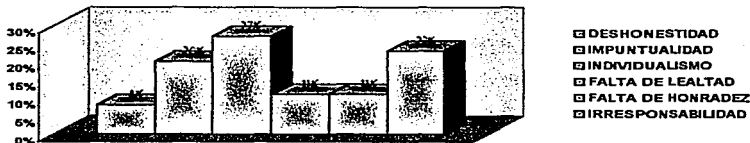


Fuente: (Investigación propia, 2002).

La responsabilidad con un 42% y el compañerismo con el 38% representan los comportamientos o valores que se presentan con más frecuencia entre el personal de la empresa; en cuarto lugar se encuentra la puntualidad con un 8% y, el respeto, lealtad y compañerismo en último lugar con el 4%; lo que consideramos podría llegar a afectar el clima organizacional prevaliente.

Gráfico 9

¿CUÁLES COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS SE PRESENTAN CON MÁS FRECUENCIA ENTRE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?



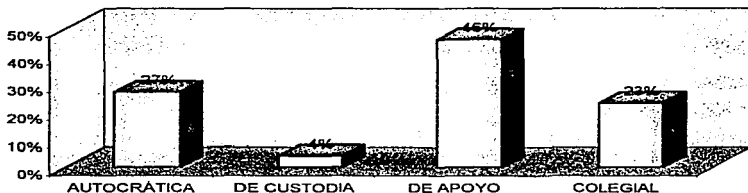
Fuente: (Investigación propia, 2002).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De los comportamientos negativos presentados con más frecuencia entre el personal de la empresa se encuentran, el individualismo con un 27%, la irresponsabilidad con un 23%, impuntualidad con un 20%, falta de lealtad y honradez con un 11% y en último lugar la deshonestidad con el 8%. Condiciones que afectan las relaciones colectivas y el trabajo en equipo.

Gráfico 10

¿CÓMO ES LA CONDUCTA DE TU JEFE INMEDIATO?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

Del total de los encuestados el 46% establecen que la conducta observada por el jefe inmediato durante el desarrollo de su trabajo es de apoyo, lo que significa que busca impulsar y apoyar el desempeño y participación de sus subordinados en las tareas de la empresa; el 27% opina que la conducta mostrada es autocrática pues impone sus ideas y autoridad y no permite la participación de sus subordinados; un 23% la considera colegial al buscar el trabajo en equipo y desarrollo individual; por

último el 4% del personal encuestado la percibe a modo de custodia, por buscar su seguridad y bienestar económico.

Gráfico 11

¿EXISTE ALGÚN LÍDER EN TU ÁREA DE TRABAJO?

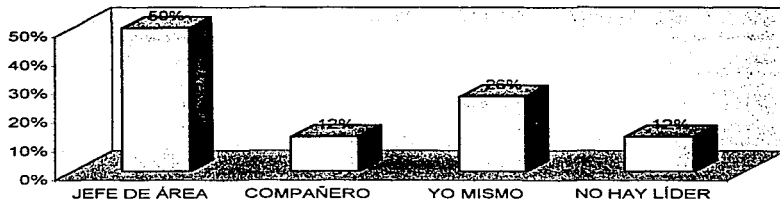


Fuente: (Investigación propia, 2002)

El 88% de los encuestados sí detectan la existencia de un líder dentro de su área de trabajo y el 12% establecen que no existe ninguna persona que se desempeñe como líder dentro de su área.

Gráfico 12

¿QUIÉN ES EL LÍDER EN TU ÁREA DE TRABAJO?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

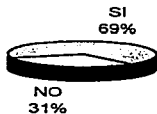
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del 88% de las personas que afirman la existencia de un líder en su área de trabajo, el 50% de ellos establecen como líder a su jefe inmediato, el 26% se nombran a sí mismos como líderes dentro de su área, y el 12 % de los encuestados exponen que el papel de líder en su área lo desempeña un compañero de trabajo.

Al 88% de estos trabajadores se les preguntó que cuáles aspectos identificaban como característicos del líder y las principales respuestas fueron: conocimiento, iniciativa, creatividad y facilidad de palabra.

Gráfico 13

¿TE SIENTES MOTIVADO EN TU TRABAJO?

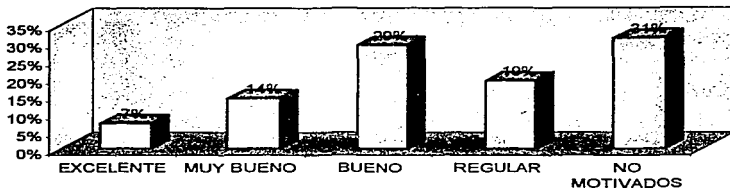


Fuente: (Investigación propia, 2002)

El 69% de los trabajadores encuestados se sienten motivados en su trabajo y el 31% dicen no sentirse motivados; de éste 31%, que representa el total de personas desmotivadas, el 12% de ellas pertenecen al área de fabricación, el 8% al área de instalación, el 7% al departamento administrativo y un 4% ventas.

Gráfico 14

¿EN QUÉ GRADO TE SIENTES MOTIVADO?



Fuente: (Investigación propia, 2002)

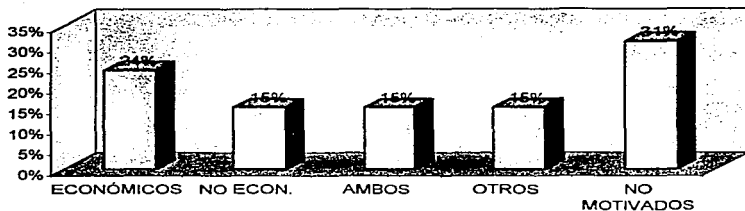
Del 69% de los trabajadores que se sienten motivados en su trabajo, el 29% manifiestan tener un buen grado de motivación, el 19% se sienten motivados en un grado regular, el 14% tienen muy buen grado de motivación y sólo el 7% de ellos califican su motivación como excelente; del 19% de los encuestados cuya motivación es valuada como regular, todos pertenecen al departamento de producción, distribuido de la siguiente manera: área de instalación 11%, fabricación 4% y corte de vidrio 4%.

El personal encuestado expresa sentirse motivado en diferentes grados por aspectos tales como, gusto por su trabajo y capacitación otorgada; otros atribuyen que su menor grado de motivación se debe a promesas de incremento de salario que no se cumplen, a la existencia de problemas internos que no se resuelven y la forma en que se dirigen los jefes hacia el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfico 15

¿QUÉ TIPO DE INCENTIVOS RECIBES QUE TE HACEN SENTIR MOTIVADO?

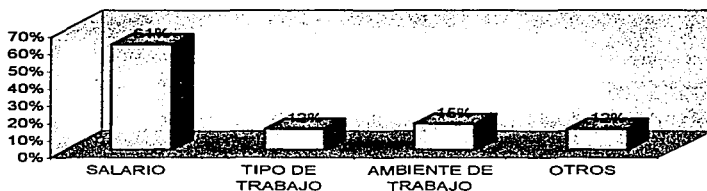


Fuente: (Investigación propia, 2002).

La mayor parte de los trabajadores encuestados, representada por el 24%, se sienten motivados al recibir incentivos de tipo económico en su trabajo; mientras que el 15% de ellos se sienten motivados cuando perciben incentivos no económicos, otro 15% logra su motivación cuando es incentivado en lo económico y lo no económico, por último el 15% restante de los encuestados prefiere otro tipo de incentivos, entre los cuales se encuentra el uniforme, el cual a pesar de ser una prestación no económica, es contemplado por separado por la importancia que representa para el personal; así como también el calzado o dinero extra, compañerismo y el contar con un adecuado equipo de trabajo.

Gráfico 16

¿QUÉ FACTORES TE HACEN SENTIR DESMOTIVADO EN EL TRABAJO?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

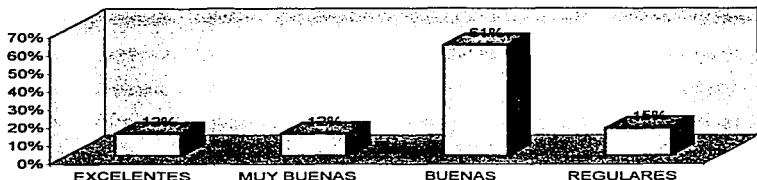
De los factores que causan mayor desmotivación en el trabajo, el 61% de los encuestados establece como principal factor el salario, el 15% considera el ambiente de trabajo como factor desmotivante, el 12% opina que es el tipo de trabajo desempeñado y el restante 12% establece que existen otras causas no mencionadas que lo hace sentir desmotivado.

Un análisis por áreas nos arroja que, en el área de instalación el personal se siente desmotivado principalmente por el salario y en segundo término por el ambiente laboral existente; en área de fabricación y corte de vidrio, así como en el departamento de ventas es el salario, y por último, en el departamento administrativo el salario y el ambiente de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfico 17

¿CÓMO ES EL AMBIENTE O RELACIONES LABORALES EN TU ÁREA DE TRABAJO?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

Del total de los encuestados el 61% considera que existe buen ambiente o relaciones de trabajo dentro de su área, el 15% las califica como regulares, un 12% como muy buenas y el otro 12% faltante, como excelentes dentro de su área de trabajo.

El personal que dio respuesta al porqué de su aseveración, el cual representa a la minoría, califica el ambiente o relaciones laborales en rangos medios e inferiores principalmente por la mala comunicación existente en sus áreas y la falta de seriedad en el desarrollo del trabajo.

Gráfico 18

¿CONSIDERAS QUE LOS OBJETIVOS Y METAS QUE SE FIJAN EN TU ÁREA SON ALCANZADOS CON ÉXITO?

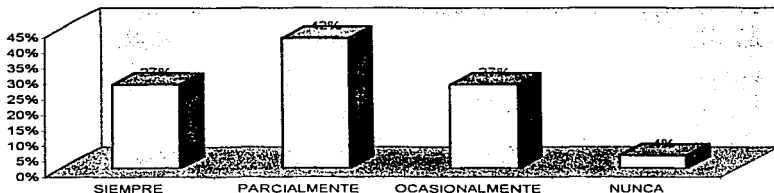


Fuente: (Investigación propia, 2002).

El equivalente al 58% de los encuestados respondió que los objetivos y metas que se fijan en su área de trabajo son alcanzados con éxito sólo ocasionalmente; mientras que, el 42% restantes establecen que siempre se logran los objetivos y metas fijadas en su área.

Gráfico 19

¿CON QUÉ FRECUENCIA TERMINAN LOS PROYECTOS O PROGRAMAS QUE SE INICIAN DENTRO DE LA EMPRESA O DE TU ÁREA DE TRABAJO?



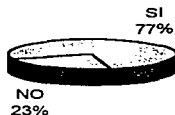
Fuente: (Investigación propia, 2002).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del total de encuestados, el 42% contestaron que los proyectos y programas que se inician dentro de la empresa o de su área en específico se terminan parcialmente; el 27% establece que sólo ocasionalmente se terminan; otro 27% de los encuestados responde que siempre se concluyen; y el 4% sobrante afirma que nunca se logran terminar los proyectos y programas iniciados. Lo anterior origina que al iniciar un nuevo proyecto o programa de cambio, el 69% de los trabajadores encuestados experimente sentimientos de colaboración, principalmente en el departamento de Administración y ventas; el 23% muestre sentimientos de indiferencia y el 8% negación o renuencia a participar en los proyectos o programas que se inician, éste último se presentan en el departamento de producción.

Gráfico 20

¿SE TOMA EN CUENTA TU OPINIÓN Y SUGERENCIAS CUANDO SE VA A INICIAR UN CAMBIO O SE QUIERE RESOLVER UN PROBLEMA?

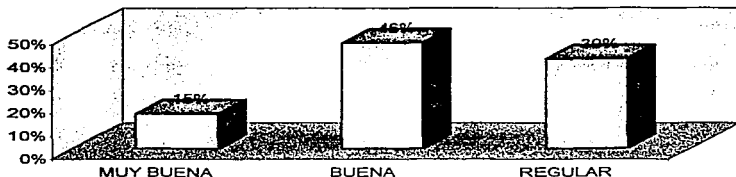


Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 77% del personal establece que su opinión y sugerencias son tomadas en cuenta al momento de iniciar cambios o dar solución a los problemas que surgen en su área o departamento, e inclusive con aquellos que tienen relación directa; por lo que el 23% excedente manifiestan no ser tomados en cuenta en ninguno de los casos.

Gráfico 21

¿CÓMO CONSIDERAS LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE INFORMACIÓN EN TU ÁREA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

La comunicación y el manejo de información es considerada o valorada como buena por el 46% de los encuestados; regular por el 39% y muy buena por el 15% de los trabajadores, siendo éste último minoría.

Gráfico 22

¿RECIBES ÓRDENES DE MÁS DE UNA PERSONA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del total de personas encuestadas el 92%, el cual es mayoría, ratifica recibir órdenes de más de una persona en el desarrollo de su trabajo; y únicamente el 8%

recibe órdenes de una persona. Lo anterior, evidencia la carencia o quebrantamiento del principio de unidad de mando dentro de la empresa.

Gráfico 23

¿SE DETECTAN Y RESUELVEN LOS PROBLEMAS A TIEMPO Y DE LA MEJOR MANERA EN TU ÁREA?



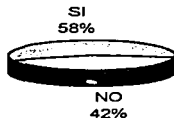
Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 54% opinan que ocasionalmente se detectan y resuelven los problemas a tiempo y de la mejor manera en su área de trabajo.

El 42% establece que siempre en su área son detectados y resueltos los problemas a tiempo y con eficacia; y sólo un 4% considera que nunca se detectan ni resuelven los problemas en éstas condiciones.

Gráfico 24.

¿CONSIDERAS QUE EXISTE BUENA ORGANIZACIÓN Y
PROCEDIMIENTOS CLAROS EN TU ÁREA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 58% considera que sí existe una buena organización así como procedimientos claros dentro de su área de trabajo; mientras que, el 42% no considera la existencia de una buena organización ni de procedimientos claros dentro de su área de trabajo.

El principal motivo de la inexistencia, establece el personal, lo atribuyen a la falta de procedimientos por escrito, desvíos de comunicación, constante fricción entre los jefes, irresponsabilidad y pérdida de tiempo generada por desorden o cosas fuera de su lugar.

De las personas que afirman la existencia de una buena organización y procedimientos claros, mencionan se debe al trabajo en equipo y que todos saben las actividades y funciones que tienen que hacer.

Gráfico 25

¿CON QUÉ FRECUENCIA SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO
TU ÁREA DE TRABAJO?

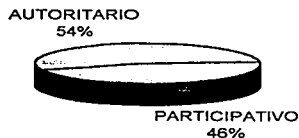


Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 77% de los encuestados afirman que el trabajo en equipo siempre se promueve en sus áreas, y el 23% establece que sólo es promovido de manera ocasional dentro de la empresa.

Gráfico 26

¿CÓMO ES EL PAPEL QUE EJERCE LA DIRECCIÓN?



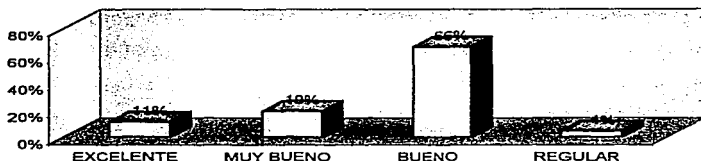
Fuente: (Investigación propia, 2002).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El papel que ejerce la dirección dentro de la empresa es definido como autoritario por el 54% del personal encuestado, el cual es mayoría; y como participativo por el 46% restante. El tipo de dirección y liderazgo percibido puede tener impacto en aspectos como el trabajo en equipo e individualismo dentro de la empresa.

Gráfico 27

¿CÓMO CONSIDERAS QUE ES EL NIVEL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD ALCANZADO EN TU ÁREA?



Fuente: (Investigación propia, 2002).

El 66% de los encuestados establecen que el nivel de desarrollo y productividad alcanzado en sus áreas es bueno; un 19% lo considera muy bueno; un 11% excelente y el 4% restante regular. El personal califica el nivel de desarrollo y productividad alcanzados, principalmente entre bueno y muy bueno, por considerar que están a la vanguardia y en mejora continua; aunque afirman podría mejorar, pues no siempre se alcanzan las metas establecidas ni se logra la participación y compromiso de todos los departamentos en los proyectos y controles que se establecen.

INFERENCIAS DEL CASO PRÁCTICO

Con base en los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados al personal de la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V. en niveles medios y operarios, llegamos a la conclusión de que aún cuando poco más de la mitad de los trabajadores no participaron en el establecimiento del manual de fundamentos de la empresa, en el cual está contenida la cultura organizacional de la misma; la mayor parte de ellos se sienten identificados y comparten su filosofía, misión y visión; ya que aún cuando no formaron parte en la creación de dicha cultura, la mayoría de los empleados la conocen a detalle a causa de la constante capacitación institucional llevada a cabo por la dirección de la empresa en coordinación con el departamento de personal.

Con la adopción y aplicación de una política la cual consiste en que todo aspirante a formar parte activa dentro de la empresa, antes que todo, debe conocer aceptar y comprometerse con su cultura organizacional para poder ser contratado; con lo que, la empresa ha logrado mantener una cultura dominante aminorando e inclusive erradicando la posible existencia de subculturas dentro de la empresa. Lo anterior demuestra que la empresa cuenta con una identidad bien definida; puesto que es conocida y aceptada por la mayor parte del personal que la integra, lo que nos hace pensar en la existencia de una cultura organizacional fuerte que logra un alto impacto en la conducta del personal y ofrece mayor cooperación en el logro de los objetivos, aceptación en la toma de decisiones, control, comunicación y compromiso organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También se pudo concluir que se aplican diferentes modelos de comportamiento organizacional; lo anterior a causa de la gran complejidad que para los administradores y directivos constituye el hecho de describir y comprender la forma en que se conducen y comportan los individuos ante diversas condiciones; así como el estar en posibilidades de predecir conductas futuras y tener un mayor control sobre ellas y así lograr un mejor logro de objetivos. Lo que hace que, poco menos de la mitad del personal percibe que su jefe inmediato ejerce una dirección de apoyo, la cual depende del liderazgo y promueve el desempeño laboral, la participación e involucramiento del individuo en la tareas de la empresa; otros más lo consideran autocrático el cual exige obediencia, basa sus principios en el poder y autoridad; y por último, un número de empleados similar al anterior opina que es colegial ya que busca el trabajo en equipo y la autodisciplina principalmente.

La existencia de diversos modelos de comportamiento organizacional consideramos puede deberse a una heterogeneidad de caracteres, hábitos, aptitudes, aspiraciones y necesidades diversas del personal dada su complejidad; así como a condiciones y necesidades diversas dentro de la empresa, aunado a influencias del entorno, lo que origina que la organización requiera de variadas formas de conducir o dirigir el personal, comprender su comportamiento, predecir su conducta y controlar su desempeño de forma efectiva.

El papel de líder dentro de la empresa lo desempeñan principalmente jefes de área, lo cual permite mejorar el funcionamiento y desarrollo de la misma por ser éste el más indicado al tener además de un cargo de autoridad formal, la habilidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

liderazgo necesaria; lo que facilita el logro de objetivos organizacionales e individuales de forma más efectiva. No obstante también se detectó la existencia de líderes informales que influyen con sus ideas y obtienen seguidores en intereses individuales lo cual dificulta el desarrollo del poder y el logro de objetivos institucionales con la generación de subculturas. El personal identifica en sus líderes valores como el conocimiento, la iniciativa, creatividad y facilidad de palabra, valores que les hizo convertirse en sus seguidores; se pudo detectar la falta de valores de gran importancia en un líder tales como, la honestidad, honradez y lealtad; valores que no son del todo aplicados en el comportamiento de los líderes, lo cual puede considerarse como una fuente generadora de desconfianza y falta de seguridad para sus seguidores, ocasionando una participación y compromiso limitado en el desarrollo de actividades y logro de objetivos.

Según los resultados obtenidos, el grado de motivación alcanzado por el personal dentro de la empresa es variado, oscilante principalmente entre bueno y regular, lo cual podría considerarse como un foco de alerta dada la importancia que representa para el éxito de una empresa un personal debidamente motivado, pues es este el principal factor de impulso que mueve a un individuo hacia el logro de objetivos y metas haciendo uso de técnicas motivacionales efectivas desarrolladas por la empresa. Dichas técnicas deben ser debidamente conocidas y aplicadas por el administrador o individuo que tenga personal a su cargo, pues deberá detectar las principales necesidades e impulsos del personal y determinar la eficiencia e impacto de los demás factores o elementos externos que lo afectan para aprovechar al máximo las potencialidades del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como resultado de la investigación realizada se detectó que el principal factor de motivación en la empresa son los económicos, como el salario y en segundo lugar el personal busca elementos tanto económicos como no económicos para sentirse motivado en su trabajo y colaborar con voluntad, iniciativa y entusiasmo al verse además de bien remunerado, rodeado de un ambiente laboral adecuado. Por consecuencia el personal señala como factores desmotivantes: el salario principalmente, el ambiente de trabajo y, en menor grado, el trabajo mismo; con lo anterior nos atrevemos a decir que el nivel de motivación logrado por el individuo dentro de la empresa es débil, ya que las condiciones de trabajo y posiblemente el entorno externo predominante no apoyan el desarrollo laboral de los empleados ni un comportamiento organizacional adecuado; y dada la importancia de este último factor para la empresa, se detectó que más de la mitad de los trabajadores lo suponen bueno y otros más regular, e inclusive hay quienes lo califican como muy bueno o excelente; comportamiento el cual está fundamentado en valores de responsabilidad, compañerismo, puntualidad, lealtad y honestidad; valores que constituyen el marco de actuación y desarrollo organizacional en la actualidad, por ser éstas las convicciones básicas moldeadas por la cultura empresarial. Consideramos necesario indicar, además, que algunos de los encuestados caen en contradicción al indicar que el ambiente laboral y en general el comportamiento organizacional se ve afectado por la falta de arraigo y ocasionalmente la carencia de valores de trabajo en equipo pues predomina el individualismo, irresponsabilidad, impuntualidad, y en menor grado la falta de lealtad, honradez y deshonestidad dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Haciendo referencia en el marco teórico, encontramos que el desempeño de los empleados y su satisfacción es alta cuando sus valores ajustan perfectamente con los organizacionales; lo anterior nos permite establecer que en la actualidad el nivel de desempeño y satisfacción alcanzado en la empresa sujeta de estudio es medio, debido a la inexistencia de un total ajuste o coincidencia entre los valores individuales y los que la empresa promueve.

Actualmente la empresa alcanza un buen nivel de desarrollo y productividad, no obstante, establecen la posibilidad de llegar a mejorar y alcanzar la excelencia si se lograra obtener del personal un mayor esfuerzo y compromiso al iniciar nuevos proyectos o programas; de forma tal que llegaran a su culminación y no sólo se alcanzaran parcialmente o en forma ocasional, como es el caso, pues se generan sentimientos de indiferencia e inclusive renuencia entre el personal a iniciar nuevos programas o proyectos.

Cabe mencionar que a pesar de lo antes expuesto el personal, en gran parte, conserva el deseo de participar en dichos proyectos en espera de alcanzar mejoras y beneficios algún día.

La falta de una productividad óptima se atribuye además a que el personal no siempre logra alcanzar los objetivos y metas fijadas en su área, pues indican que sólo de forma ocasional se logran alcanzar los objetivos con éxito; lo anterior puede ligarse a la existencia de fallas importantes y deficiencias en la organización dentro de la empresa, pues se detectó una fuerte duplicidad de mando, la cual es casi

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

generalizada; la inexistencia de procedimientos claros por escrito que guíen sus actividades y eviten la generación de fricciones y desvíos de información lo que contribuye a una mayor desorganización; problemática la cual, aún cuando gran parte del personal no la considera frecuente e indican la existencia de una buena organización y generalización de información, daña el funcionamiento y obstaculiza el desarrollo de las áreas. Aunado a esto, parte del personal dice verse limitado siempre o de forma ocasional en su trabajo por las políticas y normas de la empresa las cuales en su mayoría no existen por escrito; lo cual puede contribuir a la falta de éxito en el logro de los objetivos y programas iniciados, ya que se sienten limitados en la toma de decisiones para contribuir a solucionar problemas suscitados en otras áreas de las que tienen conocimiento y relación directa o indirecta.

La productividad también se ve disminuida por el hecho fehaciente de que no se detectan ni resuelven los problemas a tiempo en las áreas que se originan, sino que, solo se resuelven de manera ocasional, la mayoría de los casos, pues no se ataca la verdadera causa sino los síntomas. A tal realidad, contribuye la existencia de una dirección de personal autoritaria la mayor parte del tiempo; no obstante el personal resalta un lento pero constante proceso evolutivo en el estilo de liderazgo observado por los coordinadores y jefes de área dentro de la empresa, ya que parte de los empleados señala el estilo de dirección como participativo; no obstante el autoritarismo prevalece, acentuando el individualismo, ambiente laboral de tensión, desarrollo de personal seguidor de órdenes y no iniciadores; dificultándose con ello la obtención de un desarrollo organizacional sostenido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La actual deficiencia en el logro de objetivos y metas, la dificultad evidente para el logro de programas implantados en la empresa, puede ser una consecuencia de una planeación inexistente en algunos casos y deficiente en otros, al hacer frente a los cambios; lo que significa que no se buscan obtener cambios efectivos, los cuales deben seguir un proceso o método específico para alcanzar los objetivos, generándose constantes desvíos y ausencia de controles adecuados, lo que genera desmotivación y sentimientos de resistencia al cambio por parte de los implicados pues prefieren mantener su estado actual, no perder seguridad y evitar desgaste o esfuerzo, exigido por el entrenamiento y adaptación, necesarios para lograr un nuevo equilibrio cuando los resultados que se obtiene no son los esperados.

El papel que ejerce la dirección o gerencia de la empresa podría convertirse, en algún momento, en otra limitante para el éxito de los proyectos de nueva implantación, pues son ellos quienes dificultan o facilitan la ejecución de los mismos al fungir como dirigentes eficaces, capaces de compartir y transmitir su visión, motivar y atraer a sus seguidores hacia el triunfo y desarrollo, al lograr obtener su apoyo y compromiso voluntario; así como proveer de las herramientas y generar las condiciones necesarias para lograr el éxito.

Una vez expuesto un marco general de la situación que sobrevive la empresa, y resultando éste inadecuado, al diagnosticar deficiencias y fallas importantes para un desarrollo adecuado de la misma, así como para el adecuado manejo de los cambios repentinos y desajustes constantes que enfrenta la empresa, originados por condiciones externas e internas como: el crecimiento acelerado de la empresa,

procesos complejos y controles deficientes, personal con necesidades diversas, etc. causantes de desequilibrios importantes en la empresa; hacen necesaria la implantación de un proceso de Desarrollo Organizacional (DO) en la empresa, adaptado a sus necesidades y características básicas para que sea exitoso, y le permita alcanzar un equilibrio y desarrollo competitivo integral; ya que éste es un programa de aplicación integral basado en lograr cambios planeados en la conducta del personal y establecer una cultura firme de cambio. Dicha propuesta se tratará con más detalle a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta Tesis, consistió en la realización de un estudio sobre la importancia trascendental que representa para una empresa lograr elevar su competitividad; al ser capaz de desarrollar cambios planeados que den inicio en la gerencia y se propaguen al resto de la organización; basados en el trabajo en equipo, la institucionalización de una cultura de cambio y el facultamiento integral de la organización para aprender de experiencias pasadas, auto-renovarse y enfrentar cambios de manera más efectiva. Buscando como objetivo principal, el cual fue alcanzado, el determinar o diagnosticar la necesidad latente de implantar un proceso de Desarrollo Organizacional o cambio planeado en la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V., que de fin a la realización de programas no planificados los cuales no llegan a su culminación y podrían establecer efectos contraproducentes en el nivel de productividad empresarial. Por otra parte, le permita hacer frente a cambios tales como: el crecimiento acelerado o aumento en su tamaño, diversificación, complejidad de operaciones y ambiente laboral.

Para el eficiente desarrollo del trabajo de tesis se creó un marco teórico dentro del cual se tocan temas tales como: la Administración, su relación e importancia para una Empresa; de igual forma se estudian y analizan temas de interés sobre Comportamiento Organizacional, elementos y factores que lo generan e influyen como son: el factor humano, el ambiente laboral, la motivación y la cultura organizacional predominante en una empresa, principalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Temática que facilita el estudio y entendimiento del DO (Desarrollo Organizacional), tema central de estudio, puesto que toma como base el factor humano y su comportamiento dentro de una empresa para establecer un desarrollo integral sostenido.

Finalmente podemos concluir que nuestra hipótesis, la cual establece la existencia de una relación directa entre el Comportamiento Organizacional de una empresa y la posibilidad de implantar un programa de DO en la misma, es validada; puesto que después de un estudio, se determinó que la existencia de fallas y deficiencias en elementos y factores determinantes del Comportamiento Organizacional de una empresa, genera problemas en su desarrollo y hace necesaria la implantación de un proceso de DO en la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA, A. VIDRIOMEX DE URUAPAN S.A. DE C.V. POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Toda organización es un sistema abierto el cual está expuesto a constantes cambios originados tanto en el ambiente interno como externo, que causan un desequilibrio organizacional el cual de no ser restablecido ocasiona un bajo desarrollo. Es por ello que resulta indispensable la búsqueda y aplicación de técnicas o programas administrativos que permitan a la empresa adaptarse con mayor facilidad y mantener un constante desarrollo, además, de transformarse en una empresa que logre aprender de sus experiencias.

En la actualidad el DO. Es un proceso que ofrece a las empresas las herramientas y la posibilidad de enfrentar el cambio de forma planeada, respaldando así el éxito. Aún cuando éste no ha tenido el impacto ni la aceptación en empresas nacionales por la cultura empresarial dominante, dicha limitante ha disminuido, pues en la actualidad la mentalidad o filosofía de los dirigentes de grandes corporativos enfocan su atención al factor humano, sus necesidades diversas, así como a la importancia de su desarrollo y satisfacción para un buen desempeño laboral; a lo cual se debe gran parte de la efectividad de un proceso de este tipo.

Otra parte importante depende de la aplicación integral del mismo dentro de la empresa ya que busca lograr modificar y consolidar una cultura de cambio basada en valores y hábitos firmes; en crear una nueva estructura organizacional flexible y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sencilla, así como aspectos operacionales y técnicos que dirijan y faciliten a las empresas su adaptación y desarrollo competitivo.

Como resultado del estudio realizado a la empresa A. Vidriomex de Uruapan S.A. de C.V., se detectó la necesidad de aplicar un proceso de DO (Desarrollo Organizacional) que logre incrementar su competitividad y nivel de desarrollo alcanzados; ya que se encontraron deficiencias y fallas importantes en aspectos de organización, planeación y control, principalmente, que repercuten en el desempeño de los empleados, su grado de satisfacción, motivación, compromiso y aceptación de una cultura de cambio y desarrollo sostenido. Por lo ya mencionado, se propone al departamento de personal de dicha empresa la implantación de un proceso de DO; siendo nuestro deber indicar que el estudio realizado del cual se derivó el diagnóstico, el cual se toma en carácter de preliminar, debe ser retomado y respaldado con la realización de estudios más minuciosos en cada uno de los departamentos de la empresa que permitan conocer más a fondo sobre las principales causas que originan deficiencias o problemas en aspectos de organizacionales, operativos y de planeación en cada departamento; dado la posible manipulación o camuflaje de información por parte del personal, como consecuencia de arraigados temores existentes a explayar sus inconformidades o reclamos por miedo a las "represalias", e inclusive por la realización de proyectos anteriores fallidos los cuales se iniciaron solicitando su apoyo y cooperación prometiendo mejoras en nivel individual y organizacional que nunca se lograron; a lo que además, se unen limitantes importantes de tiempo a las que debió sujetarse el estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La realización de un estudio más profundo permitirá un diagnóstico certero y eficaz que permitirá trazar líneas de acción más concretas y efectivas.

Se propone que el proceso de DO el cual tendrá un seguimiento y logro de objetivos apegados a las necesidades y características de la empresa; sea llevado a cabo por el Departamento de Personal, por el hecho de ser el factor humano el elemento clave e indispensable en todo proceso de cambio planeado, el encargado del departamento deberá figurar como consultor interno y agente de cambio, pues será el responsable de facilitar, coordinar y estimular a los individuos de forma eficaz en el proceso de cambio; proporcionando el apoyo psicológico y técnico necesario que como administrador posee, durante las fases de cambio más difíciles, en apego a los principios y valores del DO. El departamento de personal será iniciador y guía en coordinación con los encargados o jefes de área y en comunidad con la dirección, ya que es esta última el elemento de impulso y responsable de obtener la incorporación y compromiso de todo el personal.

El encargado del departamento, en este caso, el coordinador de personal desempeñará un rol no-directivo durante la aplicación del proceso, lo que significa que tomará un papel de observador, facilitador, cuestionador, consejero y entrenador buscando con ello que la organización cree independencia de criterio para la detección y solución de problemas posteriores con base en su experiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se recomienda que el proceso se lleve de la siguiente manera:

1) Iniciar con un proceso de sensibilización de personal en todas las áreas de la empresa desde nivel directivo hasta operario, con lo cual se pretenderá lograr un cambio sólido de ideología y obtener colaboración y compromiso de los implicados. Se recomienda la exposición o manejo de los siguientes temas:

*Importancia del factor humano en el Desarrollo Organizacional.

*Análisis y adopción de los principales supuestos y principios en los que basa sus acciones el DO.

*Importancia de una cultura de cambio planeado para lograr ser competitivos e, Importancia del trabajo en equipo para el desarrollo de cambios exitosos.

2) Identificación de los principales grupos de influencia entre el personal y, llevar a cabo la realización de acciones concretas que permitan su adecuado manejo y control; así como su integración, compromiso y apoyo en el proceso de cambio mediante la formación de grupos de trabajo. De igual forma identificar y concientizar a los jefes o coordinadores de área del papel que ejerce la dirección en el desarrollo de cualquier cambio planeado hasta obtener su compromiso y respaldo para lograr implantar un proceso de DO exitoso.

3) Establecimiento de planes de acción basados en la cultura organizacional prevaleciente, así como también, el análisis y establecimiento de estrategias fundamentadas en el conocimiento de las ciencias de la conducta que logren la integración de los componentes o elementos organizacionales tales como: individuos, estructura, tecnología y entorno en

una unidad eficaz. Estrategias las cuales serán el medio y guía a través del cual se lograrán alcanzar los objetivos establecidos por las principales líneas de acción y planes previos, los cuales deberán ser analizados y aceptados como efectivos acorde con las posibilidades y requerimientos actuales de la empresa.

4) Definición y establecimiento de líneas y medios más adecuados de comunicación y manejo de información, adecuados a las necesidades y características de la organización, que permita lograr una rápida, oportuna, precisa y clara propagación y conocimiento de la misma al personal implicado; con la finalidad de obtener mayor compromiso, una planeación de intervenciones oportunas fundadas en la retroalimentación y mejores resultados.

5) Selección, análisis y adaptación del proceso de implantación de DO, según las necesidades, preferencias y posibilidades de la empresa. Para efectos de estudio y tomando como respaldo el marco teórico, se recomienda hacer uso del proceso expuesto por el autor Luis Ferrer, por considerarse uno de los procesos más claros, completos y actuales para llevar a cabo con éxito un programa de DO en cualquier empresa; siempre y cuando éste sea adaptado eficientemente a las necesidades de la misma y aplicado a la totalidad de la empresa de forma continuada y debidamente administrada hasta alcanzar los resultados esperados. Dicho proceso consta de seis pasos o etapas descritas a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autodiagnóstico, la cual consiste en que el departamento de personal en coordinación con el director general y el apoyo de un especialista externo; haciendo uso de una consultoría de procesos, por el hecho de permitir crear una organización capaz de auto-diagnosticarse y renovarse, identifique con claridad las condiciones actuales de la empresa en términos de eficiencia, fallas y carencia que truncan su desarrollo; partiendo de los síntomas para detectar las causas principales y triviales.

Recopilación de información y diagnóstico, en esta etapa el coordinador de personal en conexión con los encargados o jefes de área y coordinadores de departamento deberá recabar toda la información necesaria cerciorándose de que sea: confiable, veraz, oportuna y útil, para con base en ella hacer un diagnóstico efectivo, aplicando técnicas de recopilación eficientes y consultando fuentes de información adecuadas.

Planeación, es necesario el establecimiento y análisis de objetivos, estrategias optativas y planes por escrito para su implantación; los cuales deberán darse a conocer y verificar su aceptación y entendimiento por parte de todo el personal implicado.

Capacitación de personal, esta fase se compone desde el adiestramiento hasta la sensibilización del personal involucrado, mediante el uso de programas como: formación de grupos T, aprendizaje vivencial, resolución de problemas, entre otros, que permitan la interacción y retroalimentación del personal en ambientes creados y controlados para generar efectos o impactos específicos en la conducta y aprendizaje del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejecución, consiste en llevar a la práctica lo planeado para implantar el proceso de DO como estaba ya previsto; es la intervención activa e integral de la organización para romper con el estado actual o descongelamiento (desequilibrio), lograr el cambio, reestablecer el equilibrio y recongelar, para mantenerlo.

Seguimiento y reciclaje. durante esta etapa se deberá realizar una comparación periódica regular de los resultados reales alcanzados, con lo planeado; para detectar posibles desviaciones o alteraciones en los resultados; evitando así el fracaso del proceso de DO. El reciclaje consistirá en eliminar o desechar aquellos factores o prácticas innecesarias que no surten ningún efecto favorable, o que evitan el buen desempeño y éxito del proceso.

El seguimiento adecuado de un proceso de DO, permitirá a la empresa lograr una mayor competitividad y desarrollo sostenido.

Para el establecimiento e instrumentación efectiva del proceso de DO será indispensable lograr un verdadero compromiso y apoyo de la dirección, ya que el poder que ejerce juega un papel importantísimo para lograr una adecuada difusión, aceptación y compromiso del personal con relación a: los objetivos, técnicas que serán empleadas; así como la reducción de la resistencia hacia el cambio tanto individual como organizacional. Lo anterior indica que los representantes del poder y autoridad formal en la empresa deberán desempeñar el rol de líderes transformacionales, capaces de transmitir su visión, obtener el apoyo y empatía de los objetivos individuales con los institucionales, y conducirlos al logro de los mismos con efectividad y éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- APUNTES Administración VIII, Administración de Empresas Micro, Pequeñas y
_____ Medianas, Rosa E. Núñez Escamilla, Universidad Don Vasco, 20001.
- _____ Técnicas Modernas de Administración, Ildefonso Huante sandoval,
Universidad Don Vasco, 20001.
- BARTLETT, Alton C., Cambio de la Conducta Organizacional, Trillas,
México, 1980
- CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de Personal, Mc Graw Hill,
México, 1993
- _____, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc
Graw Hill, cuarta edición, Colombia, 1997
- DENNIS, Warren, G., Desarrollo Organizacional, Sus orígenes y perspectivas, FIE,
México, 1973
- FERRER, Pérez Luis, Desarrollo Organizacional, Trillas, 3ra edición, México, 1995
- _____, Guía práctica de desarrollo organizacional, Trillas, México
1984
- GARY, Dessler, Administración de Personal, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.,
México, 1996
- GLUEC, William F., Planeación y Desarrollo de la Organización, Editorial Técnica,
México, 1976
- GREINER, Larry E., et al., Poder y Desarrollo Organizacional, La movilización del
poder Para implantar el cambio, SITESA, México, 1990
- HAROLD, Koontz, et al., Administración una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, México
1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HERNÁNDEZ, Y Rodríguez, Introducción a la Administración, Un enfoque Teórico Practico, Mac Graw Hill, México, 1997

INTERNET www.spin.com.mx/rjaguado/indic
www.ctv.es/user.s/aya/ayab4

MARGULÍES, Newton, Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, Diana, México, 1975

MÉNDEZ, Monge, Ana M. Introducción a la Administración Básica, Universidad de Guadalajara, quinta edición, México, 1990

KEITH, Davis, John, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill, 4ta edición, México, 2000

RUBIO, Ragazzoni, Victor, M., et.al, Guía Practica de Auditoría Administrativa, PAC, S.A. de C.V., 3ra edición, México, 2001

SCHEIN, Edgar H., Consultoría de Procesos, Su papel en el desarrollo organizacional, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1986

STEPHEN, P. Robbins, La Administración en el Mundo de Hoy, Pretice may, México 1998

_____, El Comportamiento Organizacional, Pretice-Hall, octava edición, México, 1999

WENDELL, L. French, Administración de personal, Desarrollo de recursos humanos, México, 1998

WEXLEY, Kenneth, et.al., Conducta Organizacional y Psicológica del Personal, CECSA, México, 1990

WILLIAM, B. Werther, et al., Administración de Personal Y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXO I FORMATO GUÍAS DE ENTREVISTA

De Aplicación Exclusiva Para El Departamento De Personal

El objeto principal:

Departamento:

Persona a entrevistar:

Tipo de entrevista:

DESARROLLO

- A) Objetivo general del departamento.
- B) Funciones principales del departamento.
- C) Puestos que integran el departamento.
- D) Estructura organizacional actual del departamento.
- E) Duplicidad de mando.
- F) Liderazgo.
- G) Niveles de efectividad o productividad alcanzados.
- H) Planeación actual del departamento.
- I) Realización de planes conforme lo establecido.
- J) Seguimiento y control de planes.
- K) Alcance de los objetivos.
- L) Técnicas motivacionales implantadas o utilizados.
- M) Factores que determinación las técnicas motivacionales.
- N) Resultados obtenidos de las técnicas motivacionales.
- O) Respuesta al cambio.
- P) Ambiente de trabajo.
- Q) Indicadores del grado de satisfacción en el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO:

PERSONA A ENTREVISTAR:

Tipo de entrevista:

DESARROLLO

- a) Objetivo general del departamento.
- b) Funciones principales del departamento.
- c) Puestos que integran el departamento.
- d) Nivel de Productividad.
- e) Ambiente Laboral.
- f) Duplicidad de mando.
- g) Técnicas motivacionales implantadas o utilizados.
- h) Respuesta al cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO II CUESTIONARIO

Gracias por tu participación; la información que nos sea proporcionada en este cuestionario será de gran utilidad para el proceso de desarrollo de tu área.

NOMBRE DEL ÁREA O DEPARTAMENTO _____

NOMBRE DEL PUESTO _____

1.- ¿Conoces a detalle el manual de fundamentos de la empresa?

Si _____

no _____ que aspectos conoces del manual de fundamentos, menciona: _____

2.- ¿Estas de acuerdo y te sientes identificado con la filosofía, misión y visión de la empresa?

Si _____

No _____ Por qué: No coincide con mis valores y principios _____
No coincide con mis objetivos _____
Otros _____

3.- ¿Participaste en el establecimiento o elaboración del manual de fundamentos de la empresa?

Si _____ no _____

En caso de que tu respuesta haya sido afirmativa, eso te hace sentir con la empresa más:

Identificado _____ Comprometido _____
Ambos _____ Ninguno de ellos _____

4.-¿Consideras que las normas y políticas de la empresa te limitan o restringen en tu trabajo?
siempre _____ ocasionalmente _____ nunca _____

por qué _____

5.- De los siguientes comportamientos ¿cuáles se presentan con más frecuencia entre tus compañeros de trabajo?

Honestidad _____ Respeto _____ Compañerismo _____
Responsabilidad _____ Lealtad _____ Puntualidad _____

6.- De los siguientes comportamientos negativos ¿cuáles se presentan con más frecuencia entre tus compañeros de trabajo?

Deshonestidad _____ Falta de lealtad _____ Irresponsabilidad _____
Impuntualidad _____ Falta de honradez _____ Individualismo _____

7.-Tu jefe inmediato muestra una conducta:

_____ Impositiva, al hacer uso de su autoridad, fuerza y al no permitir tu participación en la toma de decisiones.

_____ Se preocupa por tu seguridad y ofrece retribuciones económicas por tu buen desempeño.

_____ Apoya tu desempeño en el trabajo y busca tu participación en las tareas de la empresa.

_____ Busca el trabajo en equipo y tu desarrollo individual.

8.- ¿Existe algún líder en tu área de trabajo?

si _____ quién es: _____ Jefe de área
_____ Compañero de trabajo
no _____ Tú mismo

no _____

Qué aspectos lo caracterizan como líder:

Honorabilidad _____ Carisma _____ Creatividad _____
Facilidad de palabra _____ Iniciativa _____ Conocimiento _____
Simpatía _____ Éxito _____ Otros _____

9.-¿Te sientes motivado en tu trabajo?

si _____ no _____ pasa a la pregunta 11

En qué grado te sientes motivado:

Excelente _____ muy bueno _____ bueno _____ regular _____ malo _____ pésimo _____

Porqué _____

10.- ¿Qué tipo de incentivos recibes que te hacen sentir motivado?

Incentivos económicos _____ no económicos _____ ambos _____

Otros _____ Cuales _____

11.-¿Qué factores te hacen sentir desmotivado en el trabajo?

Salario _____ El tipo de trabajo _____ Ambiente de trabajo _____
Condiciones físicas de trabajo _____ Otros _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.-¿El ambiente o relaciones de trabajo en tu área son?
Excelentes___ Muy buenas___ Buenas___ Regulares___ Malas___ Pésimas___
Porqué_____

13.-¿Consideras que los objetivos y metas que se fijan en tu área son alcanzados con éxito?
Siempre___ ocasionalmente___ nunca___

14.- ¿Dentro de la empresa o de tu área en específico se inician proyectos o programas que...?
Siempre se terminan _____ Ocasionalmente se terminan_____
Se terminan parcialmente _____ Nunca se terminan _____

Lo anterior hace que al iniciar un proyecto o programa de cambio experimentes sentimientos de...

Colaboración _____ Indiferencia _____ Negación o renuencia_____

15.-¿ Se toma en cuenta tu opinión y sugerencias cuando se va a iniciar un cambio o se quiere resolver un problema?
Si_____ no_____

16.- ¿Cómo consideras la comunicación y el manejo de información en tu área?
Excelente___ Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Pésima___

17.-¿Recibes órdenes de más de una persona?
Si_____ no_____

18.-¿ Se detectan y resuelven los problemas a tiempo y de la mejor manera en tu área?
Siempre___ ocasionalmente___ nunca___

19.-¿Consideras que existe buena organización y procedimientos claros en tu área?
Si_____ no_____
porqué_____

20.-¿Se promueve el trabajo en equipo en tu área?
Siempre___ ocasionalmente___ nunca___

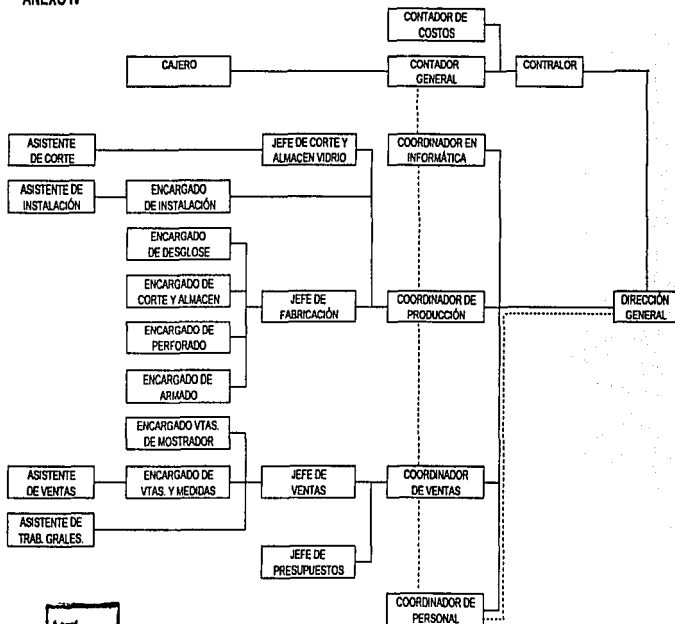
21.-¿El papel que ejerce la dirección es?
Autoritario _____ Participativo _____

22.-¿Consideras que el nivel de desarrollo y productividad alcanzado en tu área es?
Excelentes___ muy bueno___ bueno___ regular___ malo___ pésimo___
Porqué_____

¡Gracias Por tu información!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO IV



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
 MAPA ORGANIZACIONAL
 JULIO DEL 2001
 ELABORO: L.A. ROSA MA. ALEJOS Z.
 AUTORIZO: L.A.E. EFRAIN MACIAS FLORES