

00661

25



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

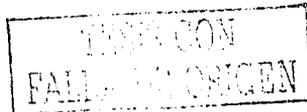
“Implantación de un modelo de Desarrollo Organizacional dirigido al personal de una empresa manufacturera de la Ciudad de Pachuca, Hidalgo”.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: López Falcón Ramón.

Tutor: M.A. Rafael Rodríguez Castelán.



México, D.F. Agosto de 2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi esposa.

A mi hija

A mis padres

A mis hermanos

A mis familiares y amigos que siempre confiaron en mi

B

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Página
Introducción	
Capítulo I (Marco teórico general)	
1. Orígenes del Desarrollo Organizacional	1
2. Aportaciones de las corrientes Administrativas por autor	1
3. Cronología del Desarrollo Organizacional	12
4. Qué es el Desarrollo Organizacional	17
5. Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional	17
6. Aplicaciones del Desarrollo Organizacional	19
7. Modelos de Desarrollo Organizacional	20
8. Otros modelos relacionados con modificaciones del comportamiento	29
9. Modelos relacionados con cambios estructurales y de comportamiento	30
10. Fases del Desarrollo Organizacional	36
11. Corriente elegida	37
Capítulo II (Marco referencial)	
1. La empresa	39
2. Análisis a partir del Modelo Estratégico (FODA)	41
Capítulo III (Diseño de investigación)	
1. Importancia de la investigación	44
2. Planteamiento de la Investigación	45

3. Objetivos	47
4. Variables	47
5. Hipótesis	50
6. Instrumento de Medición	51
7. Población objetivo	56
8. Prueba piloto	57
9. Validez y confiabilidad	58
10. Prueba de campo	59
11. Tabulación	60
12. Análisis Estadístico	60
Capítulo IV (Interpretación y análisis)	
1. Estadística descriptiva	61
2. Prueba de Hipótesis	78
Capítulo V (Conclusiones)	93
Capítulo VI (Propuestas)	98
Bibliografía	
Anexo estadístico	

Introducción.

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

Capítulo I. Se citan las corrientes más representativas de la Ciencia de la Administración que aportaron fundamentos básicos, para analizar el Desarrollo Organizacional, para ello se abordan las diferentes propuestas de los autores más destacados en la materia; entre los que encontramos a Frederick Taylor, Warren Bennis, Elton Mayo, Kurt Lewin, Chris Argyris, Douglas McGregor, Rensis Likert, Blake y Mounton, Lawrence y Lorsch, Richard Beckhard, Arnold S. Tannenbaum, Goldthorpe, Strauss, William J. Reddin.

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

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

Capítulo IV. Se describe lo relacionado al análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se analizan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario, el análisis de resultados se efectuará con el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 8.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas. Además se emplea la estadística inferencial con el análisis de medidas no paramétricas como la ji cuadrada, el coeficiente de contingencia, Phi y V de Cramer.

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

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

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

Se incorpora un anexo que contiene las corridas estadísticas donde se corrobora el comportamiento de cada una de las preguntas analizadas. En este anexo, también podemos corroborar la aprobación o rechazo de nuestras hipótesis planteadas.

Capítulo I

(Marco Teórico General)

1. Orígenes del Desarrollo Organizacional

En la década de los años sesenta, en los EE.UU. un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hace énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional). Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO. es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. Un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

2. Aportaciones de las corrientes administrativas por autor

El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino como un complejo conjunto de ideas al respecto al hombre, la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

En el sentido estricto el D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico.

2.1 Taylor, Frederick.

Su teoría clásica dio énfasis a la organización formal y a la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). "La organización científica del trabajo, trajo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde un punto de vista

reducido y simplista (hombre económico) como un apéndice de la máquina. Esa teoría se presenta incompleta y parcializada"¹.

2.2 Bennis, G. Warren .

Describe las condiciones que originaron la necesidad del Desarrollo Organizacional.

Elas son el cambio rápido e inesperado, el crecimiento organizativo (en tamaño), la creciente diversidad y el cambio del comportamiento gerencial. Estas condiciones nos ayudan a comprender los problemas que el desarrollo organizacional afronta en los actuales sistemas en funcionamiento.

Además, afirmó que "Si encaramos las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables, capaces de resolver problemas, las inferencias en cuanto a su eficiencia no se deben basar en medidas estáticas de producción, aunque éstas puedan ser útiles, sino en los procesos por los cuales la organización aborda los problemas"².

2.3 Mayo, Elton.

Estableció, que si la gente trabaja esforzadamente y afronta difíciles condiciones laborales, es porque considera que el objeto merece la pena. Por otra parte, establece que a las personas les satisface verse comprometidas y participar de actividades significativas.

También, identifica de una manera significativa al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo, donde establece que. "Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de

¹ Taylor, Frederick. "Principios de la administración científica" Editorial. Herrera Hermanos. México 1976. p.p. 24.

² Bennis, Warren "Desarrollo Organizacional: Naturaleza. Orígenes y perspectivas. Editorial. Addison and Wesley. México 1988. p.p. 45.

administración. El liderazgo, sustituye la actividad jerárquica formal al sobreestimar los aspectos informales y emocionales de la organización dentro de una visión romántica e ingenua de trabajo"³.

2.4 Lewin, Kurt.

Produjo investigaciones que muestran que "la participación puede determinar un aumento de la productividad, un compromiso más acentuado y más profunda satisfacción personal; demostró que la participación merece la pena y es útil porque la gente puede realizar contribuciones importantes. Puso en tela de juicio la autenticidad de la participación si los individuos no realizaban contribuciones significativas"⁴.

La teoría de Kurt Lewin consiste en desarrollar una teoría del campo de acción de la psicología social. Su apasionado interés por las ciencias aplicadas de la conducta imprimió el principal impulso, tanto para el adiestramiento de laboratorio como para la investigación por medio de encuestas....

2.5 Argyris, Chris.

Formula la hipótesis de que "la gente frustrada tendería a ser la que aspiraba a la "madurez" o al "éxito psicológico" y no podía alcanzar sus objetivos por la naturaleza misma de sus tareas o por la acción de quienes aspiraban a la "inmadurez" y al "fracaso psicológico".

También sugirió que si se frustraba a la gente en las organizaciones, ella tendería a reaccionar con actitudes como el ausentismo, el desplazamiento a otras empresas, la

³ Chiavenatto, Adalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 1994. p.p.43.

⁴ Lewin, Kurt. "Los equilibrios sociales casi fijos y el problema de los cambios permanentes".

asignación de más importancia a las recompensas materiales, la apatía, la indiferencia, el engaño y el retraimiento psicológico, así como mediante la creación de sindicatos"⁵.

2.6 McGregor, Douglas.

Basó su análisis en el argumento de que la administración había creado una obra que llevaba en sí una teoría implícita acerca de la naturaleza del hombre. Además, se refería al hecho de que los administradores estaban operando a partir de un conjunto sistemático e interrelacionado de generalizaciones que ejercían una influencia significativa sobre su comportamiento.

"La teoría de McGregor (el hombre renueva sus propias necesidades) es normativa y provee una descripción interesante de una filosofía de la organización, calcada del humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales.

Propone una administración participativa o consultiva, en la cual los individuos son participativos o son consultados en cuanto a las decisiones que deben tomarse con respecto a él"⁶.

2.7 Tannenbaum, S. Arnold.

Para él, "los empleados y los operarios en todos los niveles, procuran ejercer más control sobre su mundo laboral, una meta que si se realiza los colocará en situaciones menos dependientes y sumisas. Precisamente en el nivel de la base se observa la mayor distancia entre el control real que los trabajadores poseen y la medida en que desearían tenerlo"⁷.

⁵ Argyris, Chris. "Dirección y Desarrollo Organizacional". Editorial. Addison and Wesley. México 1991. p.p. 76.

⁶ McGregor, Douglas. "El aspecto humano de la empresa". Edición 16. Editorial. Diana. México. 1992. p.p. 23

⁷ Tannenbaum, Arnold. "Psicología de la organización laboral". Editorial. Continental. México. 1994. p.p. 14.

Asimismo, los trabajadores cuyas tareas son ampliadas encuentran inicialmente que su labor es más difícil, pero con el tiempo agradecen la posibilidad obtenida de desempeñarse en cargos más significativos.

2.8 Goldthorpe. J.E.

Ofrece en su obra abundantes pruebas en el sentido de que "los empleados y los operarios ya no pueden continuar buscando la autorrealización en el trabajo porque ésta no se les ofrece en los cargos que se le adjudican."⁸. Probablemente resulte cierto que muchos trabajadores han restado importancia al trabajo y adoptado lo que Goldthorpe denomina un criterio instrumental.

2.9 Sayles Strasuss

"La inconsecuencia de la posición adoptada, en el sentido de que los trabajadores no buscan felicidad o satisfacción, o se muestran por su propio argumento cuando invoca la felicidad como la razón por la cual aquellos no procuran expresar su propia personalidad en la tarea"⁹.

2.10 Rensis Likert

Para él, "la organización entera debe tener una estructura de grupos múltiples y con puntos de contacto entre ellos, y cada grupo de trabajo aplicará con pericia los procesos de la toma de decisiones en grupo. La organización que cumpla con ese requisito contará con un eficaz sistema de interacción-influencia a través del cual las comunicaciones pertinentes fluyen con facilidad, la influencia requerida se ejerce en

⁸ Goldthorpe, J.E. "Sociología y Antropología social; una introducción. Editorial. Zahar. Río de Janeiro, 1977. 76.

⁹ Strauss, Sayles. "Problemas humanos de la administración". Editorial Prentice Hall. México. 1988. p.p. 123

forma lateral, ascendente y descendente, y se producen las fuerzas motivacionales que se necesitan para la coordinación"¹⁰.

Las organizaciones necesitan desarrollar respuestas rápidas ante los ambientes cambiantes y medios adecuados de resolver el conflicto. Para hacerlo deben lograr un desempeño de alto nivel y solucionar conflictos. Para él el principio fundamental del Desarrollo Organizacional es que se requiere una renovación constante de la empresa para hacerla más productiva y satisfactoria.

Además, Rensis Likert, estudió el estilo de liderazgo desde una perspectiva centrada en el puesto y centrada en el empleado: "Los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño".

Likert, estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y medicas para llegar a sus conclusiones.

Catalogo cuatro estilos o sistemas de liderazgo, que ejemplifica en diferentes aspectos del comportamiento de los líderes; cada estilo o sistema de liderazgo esta definido por lo menos siete características operativas, que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales.
2. Carácter del proceso de comunicación.
3. Carácter del proceso interacción humana.
4. Carácter del proceso de toma de decisiones.

¹⁰ Likert, Rensis. "Un nuevo método de gestión y dirección" Editorial. Deusto. Bilbao, España 1965. p.p. 67.

5. Carácter de la fijación y ordenamiento del objetivo.

6. Carácter del proceso de control.

7. Carácter del desempeño.

Los cuatro sistemas de liderazgo de Likert

Autoritario-centrado en el puesto

Sistema 1: Explotador, autoritario, productividad, mediocre.

Sistema 2: Benevolente, autoritario, productividad de regular a bueno.

Participativo-centrado en el empleado

Sistema 3: Consultivo, buena productividad.

Sistema 4: De grupo participativo, productividad excelente.

Likert argumenta que todos los gerentes deben esforzarse hacia un sistema 4 participativo, si desea maximizar la cantidad y calidad del desempeño de los empleados. Este enfoque optimo de conducir a toda persona en nuestra educada y dinámica sociedad. Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuo, los controles administrativos están ampliamente autovigilados, y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

El D.O. puede incluir variables tales como el entorno, los valores de los gerentes y subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse.

2.11 Blake y Mounon

Fueron los primeros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de D.O. Los autores parten del supuesto de que "el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización, es posible inducir el cambio y alcanzar los resultados de una manera ordenada, rigurosa y controlada en toda la organización"¹¹.

Ellos parten del principio de que como la empresa es un sistema complejo, debe analizarse globalmente y verificar cual es su "excellence gap" (discrepancia en relación a su patrón de excelencia).

2.12 Lawrence, P y Lorsch, J

Dentro de esa concepción proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D.O., los principales puntos de referencia de este modelo son:

a) "Concepto de sistema y organización.

1. Sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos.
2. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

¹¹ Blake, R. Mouton & McCanse, A. "La estrategia para el cambio organizacional". Editorial. Addison – Wesley. México 1991. p.p. 78.

3. El modelo diferenciación e integración, parte de la concepción de las organizaciones como sistemas: en lugar de proveer una receta universal de la mejor manera de organizar, provee una referencia con base en las demandas del ambiente de la organización, para que se comprendan cuales son las características organizacionales exigidas con el fin de que una organización tenga un desempeño altamente eficiente en su ambiente particular.

b) Los subsistemas.

El sistema total de la organización puede ser encarado en una serie de subsistemas que a su vez pueden ser divididos en una porción de subsistemas que forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social.

La organización es concebida como la coordinación diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

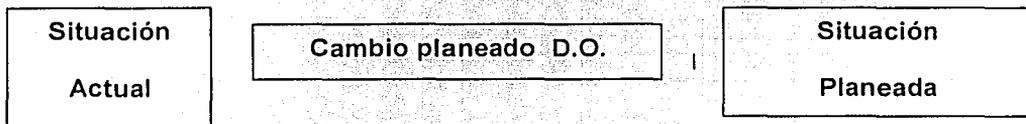
d) Estadios del Desarrollo Organizacional.

El modelo de diagnóstico y acción se basa en cuatro estadios que forman un ciclo a saber¹²:

¹² Lawrence, P. Lorsch. J. "Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y acción. Editorial, Addison-Wesley. México 1991. p.p. 76.

Diagnóstico.

A partir del diagnóstico de las relaciones de la organización y su ambiente, surgen las primeras alteraciones estructurales, un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre grupos de participantes, un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones. Este primer estadio es el diagnóstico de la situación real y de la situación deseada.



Planeamiento de la acción.

Constituye el planeamiento de la acción de cambio que permitirá la alteración requerida. Aquí se delinear los métodos de cambio, la secuencia necesaria, etc., capaces de modificar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio son acciones intervencionistas y pueden ser de naturaleza educacional o estructural.

Implementación de la acción.

La etapa en que obtiene el compromiso de los participantes y se dota el cambio de los recursos necesarios. Se hace también el seguimiento del proceso (follow up).

Evaluación.

Es la etapa que cierra el proceso que además funciona como un circuito cerrado: el resultado de la evaluación implica alteración de diagnóstico lo que lleva a nuevo planeamiento, implantación, etc. y así sucesivamente.

2.13 Reddin, J. William

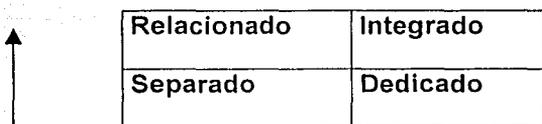
Reddin presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial, también denominada teoría 3-D. "El modelo conceptual propuesto por Reddin se basa en el hecho de que el administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada a la situación de cambio. La eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias del producto (resultados) de su posición en la organización. La única manera del administrador es la de ser eficaz"¹³.

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesta por dos elementos básicos: la tarea a realizar y las relaciones con otras personas.

Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico, existe el gerente orientado hacia la tarea (OT) y el gerente orientado hacia las relaciones (OR).

Estilos básicos:

Orientado hacia las relaciones



Relacionado	Integrado
Separado	Dedicado

Orientado hacia las tareas

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia, una vez que el comportamiento gerencial, no siempre se ajusta rigurosamente a ellos.

¹³ Reddin, W.J. "La gerencia por resultados". Editorial. Legis Fondo. Colombia 1991. p.p. 56

Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa, sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

2.14 Beckhard, Richard

"El desarrollo de una estrategia para el perfeccionamiento sistemático de una organización, exige que examine el estado en que se encuentran actualmente las cosas. Un análisis semejante nos menciona por lo general dos campos de acción los cuales los programas de desarrollo Organizacional se comienzan con un diagnóstico, así también se realiza la recopilación de datos, así como el análisis de éstos. Los trabajos de diagnóstico cuyo objeto es formar una lista exacta de las cosas tal como realmente sucede, son consecuencia de dos requerimientos: El primero es conocer el estado en que se encuentren las cosas; el segundo es conocer los efectos o consecuencias de las situaciones"¹⁴.

3. Cronología del Desarrollo Organizacional

Desarrollo Organizacional, en principio es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El Desarrollo de la Organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

¹⁴ Beckhard, R. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos ". Editorial Addison -Wesley, México 1988. p.p. 32.

3.1 Primera corriente del Desarrollo Organizacional.

Año	Precusores	Acción	Resultados
1944	L. Bradford R. Lippitt	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el hospital Fredman de Washinton, D.C.	Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O.
1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la dinámica de grupos en el State Teacher's college de New Britain, Conn.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.
1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los laboratorios nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	Para el desarrollo grupal y entrenamientos de grupos T.
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos: el grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas: y el grupo T, grupo de aprendizaje vivencial. Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año emergen laboratorios en todo Estados	Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámicas de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis. Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los

		Unidos.	participantes en dichos grupos. Los programas de NTL, se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton	Acuña el término de DO en un artículo publicado por ellos	De aquí en adelante cobra un significado preciso las iniciales de DO, una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1957	D McGregor J. P. Jones B. Mason Herbert Shepard	Fundan el grupo D.O. para la unión Carbide Diseñan trabajos para el departamento de Relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo ad hoc interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho. Colaboran con el, P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y . Mouton
1958	P. Buchanan M. Horwitz R. Blake J. Mouton	Dirige el Interview Survey and Diagnosis Dirigen un laboratorio instrumentado, un desarrollo de equipo y un proceso de consultoría y resolución de conflictos intergrupales.	En la planta Bayonne de la Estándar Oil

La corriente de entrenamiento de laboratorio hizo que el D.O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas. Todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva. Por otro lado esta raíz hizo que otros practicantes del D.O. confundieran y redujeran el DO a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

3.2 Segunda corriente del Desarrollo Organizacional.

Año	Precusores	Acción	Resultados
1946	R. Likert	Funda el centro de investigaciones sociales de la Universidad de Michigan, E.U.A.	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etc.
1947	M. Radke L. Festiger R. Lippitt D. McGregor French jr. Cartwright Deutsch Mann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan.	Fue fundado un año anterior por Rensis likert:

Esta segunda corriente histórica hizo que el D.O. adquiera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas en la organización, esta raíz histórica hizo que el D.O. adquiera, además de los aspectos psicológicos, educativos de la primera raíz las dimensiones de las ciencias de la

administración y gerencia de las empresas, como grupos sociales en un contexto social determinado.

3.3 Tercera corriente del Desarrollo Organizacional

Año	Precusores	Accion	Resultados
1948	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock Londres, Inglaterra	Lanza el proyecto Tavistock en la compañía Glacier Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto	Fue la conclusión de que no solo se deben tomar en consideración las dimensiones humanas del trabajo sino también las dimensiones técnicas. Además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras.
1970	Las compañías Saab Volvo (Suecia) Galmes de la General Foods Topeka, Kansas. E.U.A.	Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas	

Esta corriente histórica proporcionó al D.O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción dentro de la organización total. Dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las corrientes históricas anteriores.

4. Qué es el Desarrollo Organizacional

En principio, desarrollo organizacional es todo cambio planeado. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

El DO. es una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El D.O. también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias.

El DO. Es una técnica que percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide que debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. El D.O. se basa en las Ciencias del Comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales.

5. Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional

1. **Variación rápida y constante del ambiente.** El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y en progresión explosiva. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, etc., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general (empresas industriales, empresas de servicios,

administración pública, hospitales, universidades, etcétera.).

2. **Necesidad de continua adaptación.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio.
3. **Interacción entre la organización y el ambiente.** Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad de percepción y de cambio adaptativo ante el cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad para redistribuir rápidamente sus recursos, mejorar su rendimiento, con un mínimo de tiempo y sacrificio.
4. **Objetivos individuales y objetivos organizacionales.** Es posible el integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, en un plan en el que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y aporte posibilidades de desarrollo personal.
5. **Cambio organizacional planeado.** El liderazgo personal por intuición (espontáneo e improvisado) debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición. La presencia de conflictos y riesgos es un desafío y no una amenaza o peligro. El cambio planeado es un proceso continuo, que necesita tiempo y que no se resuelve en unos pocos instantes.
6. **Necesidad de participación y de compromiso.** El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.
7. **Variedad de modelos y estrategias del D.O.** No hay una estrategia ideal ni óptima para el D.O. Existen, eso sí, modelos y estrategias más o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas.

8. **Las organizaciones son sistemas abiertos.** Las organizaciones son sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales. Podemos llamarlos sistemas porque tienen límites y la capacidad para auto-perpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y las transforman dentro de sus límites.

6. **Aplicaciones del D.O.**

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O, la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

1. Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.
2. Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
3. Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala

El proceso del D.O.

La tecnología del desarrollo organizacional, surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido el D.O. constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico, organización e intervención.

1. **Recolección de datos:** la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas, y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

2. **Diagnóstico organizacional:** se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
3. **Intervención:** la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

7. Modelos de Desarrollo Organizacional

El D.O. exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, etcétera) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etcétera).

En el estudio de las organizaciones se presenta la fusión de dos tendencias: por un lado, el estudio de la estructura, y por el otro el del comportamiento humano en las organizaciones, integrados mediante un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento y permitió, de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de D.O.

7.1 Modelos de Desarrollo Organizacional que se relacionan con:

7.1.1 Cambios estructurales.

Existen cambios, iniciados generalmente por la administración, que inciden en la

situación o en el ambiente de trabajo de un individuo. Los principales cambios estructurales son:

1. Cambios en los métodos de operación.

a) Maneras de realizar el trabajo;	b) Localización del trabajo;
c) Disposición de las áreas de trabajo;	d) Naturaleza de los materiales utilizados;
e) Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones;	f) Maquinaria, herramientas y equipos;
g) Prácticas de seguridad y de mantenimiento;	h) Normas operacionales;

2. Cambios en los productos.

a) Especificación de los productos;	b) Especificación de los procesos;
c) Materiales componentes;	d) Estándares de calidad;

3. Cambios en la organización.

a) estructura de la organización y atribución de responsabilidad (organigrama)	b) Niveles de supervisión;
c) Extensión de la delegación de la autoridad;	d) Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo;
e) Supervisión de los grupos de trabajo;	f) Asignación de tareas específicas a los individuos

4. Cambios en el ambiente de trabajo.

a) Condiciones de trabajo;	b) Sistemas de recompensa y castigo;
c) Estándares de desempeño, y	d) Directrices y métodos de acción.

7.1.2 Cambios en el comportamiento

El D.O. es fundamentalmente antiautoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. Los modelos de D.O. orientados hacia variables de comportamiento son los siguientes:

1. Desarrollo de equipos

Los tipos convencionales de estructura presentan generalmente una influencia inhibitoria sobre la innovación y la creatividad. Una técnica muy utilizada grupos de empleados de varios niveles especializaciones se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un consenso en el cual la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas.

En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento a que pertenecen los participantes, lo cual proporciona una disposición saludable para la innovación, al dejar de ser relevantes las diferencias.

Características del desarrollo de equipos para incrementar la eficiencia.

1. Comprensión, entendimiento mutuo e identificación en lo que se refiere a las metas de grupo;
2. Comunicación franca y abierta;
3. Confianza mutua y reciproca;
4. Apoyo mutuo y reciproco;
5. Tratamiento eficiente de los conflictos;
6. Desarrollo de un uso selectivo y adecuado del concepto de equipo;
7. Utilización adecuada de las habilidades de sus miembros;

8. Desarrollo de un liderazgo adecuado:

Etapas para el desarrollo de equipos:

1. Formulación del problema, a partir de la necesidad sentida;
2. Presentación de propuestas de solución;
3. Previsión de las consecuencias y prueba de las propuestas,
4. Planeación para la acción;
5. Toma de medidas para la acción;
6. Evaluación de los resultados,

Desarrollo de equipos a través de otros enfoques.

- a) **Seminarios de D.O.** Se utiliza la comunidad de aprendizaje constituida por los participantes y por el equipo de consultores, trabajando en conjunto. El objetivo es promover el desarrollo personal y organizacional para agilizar el alcance de los objetivos individuales de los miembros del equipo al mismo tiempo que se atienden los objetivos de la organización.
- b) **Seminarios de fortalecimiento.** Está conformado bajo la forma de una secuencia de módulos programados, que lleva a los participantes al análisis de cuatro áreas:
 1. El establecimiento de metas y prioridades
 2. La definición de roles
 3. Las normas y procesos gerenciales
 4. Las relaciones interpersonales

Esta tendencia de instrucción programada es bastante compatible con una de las metas de intervención del D.O.: la auto-capacitación de la organización mediante una tecnología que disminuye la dependencia relacionada con el conocimiento especializado en ciencias del comportamiento.

En general, los cambios del comportamiento se dirigen principalmente al desarrollo de equipos administrativos cohesionados y homogéneos para mejorar las comunicaciones y la creatividad, vencer la resistencia al cambio y valorizar los aspectos humanos del trabajo.

2. Suministro de informaciones adicionales o feedback de datos

Es una técnica de cambios del comportamiento que parte de cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. El suministro de información (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos que no siempre son tenidos en cuenta, el feedback se refiere a las actividades y procesos que reflejan la forma como se percibe una persona o cómo la visualizan los demás.

El suministro de información parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la organización para verificar algunos aspectos del proceso organizacional, como la moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, etc. Los datos son debidamente seleccionados y se efectúan reuniones con personal de diferentes niveles de la organización para:

1. Analizar los resultados
2. Planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización

El suministro de información requiere que haya un flujo adecuado de información a través de:

1. Distribución interna de información de acuerdo con ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas
2. Documentación y distribución de resultados de investigaciones;
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización

4. Realización de foros sobre áreas de actuación internas, sobre programas y planes de trabajo, etc.

3. Análisis Transaccional (A.T.)

Es una técnica que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). Transacción significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás. El A.T. es una técnica adecuada para individuos, no para grupos. En ella se emplea toda una terminología singular, como padre, niño, adulto, caricia, juegos, posiciones en vida, etc.

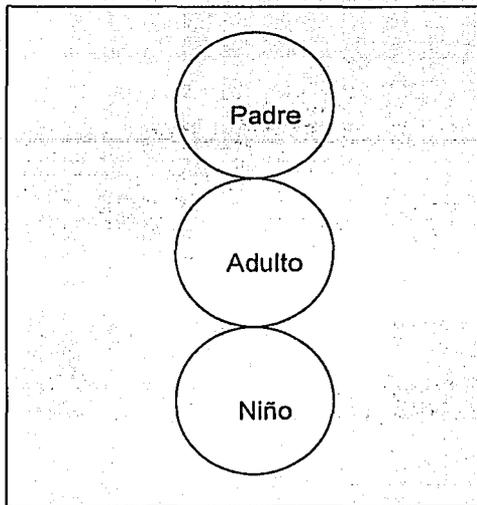
El A.T. se basa en los siguientes aspectos:

1. Estados del yo

El A.T. explica que las personas no tienen comportamientos inmutables. En cada individuo existen personas diferentes, muchas veces con actitudes antagónicas, que surgen de acuerdo con la situación. Estas personas son denominadas "estados del yo", y cada uno de ellas tiene su vocabulario específico, su tonalidad de voz, expresiones particulares y actitudes diferentes, así como ideas distintas sobre el mundo y cómo deben hacerse las cosas. Existen tres estados del yo, que son las tres posiciones típicas como se manifiesta el "ego" en las relaciones con los semejantes:

- a) El padre, el ego en la posición del padre exhorta, moraliza, castiga y se impone. Es el ego protector o dominante;
- b) El niño, es la posición del ego que se manifiesta a través de reacciones típicas de la infancia, como el llanto y la necesidad de protección frente a estímulos o situaciones del mundo exterior (como el frío, calor, lluvia o hambre, por ejemplo) Es el ego inseguro y dependiente;
- c) El adulto. Es la posición del ego que se manifiesta a través del raciocinio lógico, de la

clasificación de los datos que interesan, del control y freno de la posición del padre o del niño y que establece relaciones constructivas de adulto a adulto en los contactos con semejantes. Es el ego maduro e independiente, racional y lógico.



Mientras que las posiciones del padre y del niño son reactivas y emocionales, la posición del adulto es racional y pensante.

Las posiciones del yo se presentan en el egograma siguiente:

2. Transacciones

Es la unidad básica de la relación social. Significa cualquier forma de comunicación o de relación interpersonal. El A.T. presupone que cada individuo se comporta de maneras diversas, según las situaciones en las que se halle y las personas con quienes se relacione.

Al analizar las transacciones, cada persona puede determinar en qué estado se encuentra su ego y el de las personas que lo rodean cuando está operando. Conforme las situaciones, la persona puede actuar como adulto, padre o niño para adaptarse al rol que la otra persona le asigna. Existen dos tipos de transacciones: las paralelas y las cruzadas (o bloqueadas). Las primeras permiten la continuidad de las comunicaciones, mientras que las segundas las bloquean, impidiendo las relaciones interpersonales.

El A.T. es un intento de transformar todas las transacciones, sean paralelas o cruzadas,

en transacciones del tipo adulto x adulto, mejorando, de esta manera, las relaciones interpersonales.

3. Caricias o estímulos

Toda transacción consta de estímulos y respuestas, La expresión "buenos días", es un estímulo, mientras que "hola" es una respuesta o reacción. Los estímulos se denominan caricias: una versión psicológica del elogio y del reconocimiento que una persona concede a otra. Las palmadas en la espalda o las felicitaciones son caricias positivas, importantes para mantener las buenas relaciones. También existen las caricias negativas, como la advertencia, la amonestación y la crítica. Los autores recomiendan que las críticas negativas sean expresadas, en vez de ser mantenidas en secreto.

4. Reuniones de confrontación

Es una técnica de modificación del comportamiento que se lleva a cabo a través de algún consultor interno o externo (tercera parte) quien diagnostica el conflicto duradero existente entre dos o más personas y, con base en el conocimiento de la dinámica de las situaciones y de los conflictos interpersonales, promueve una confrontación para superarlo.

Los conflictos son divergencias entre miembros de la organización relacionadas con:

- a) Desacuerdos interindividuales relativos a problemas básicos de la organización;
- b) Antagonismos emocionales o personales debidos a las relaciones de interdependencia de los individuos de trabajo.

El consultor puede presenciar las críticas entre las personas en confrontación, con ánimo desinteresado, ponderar las críticas y orientar la discusión para buscar una solución constructiva al conflicto, eliminando las barreras interpersonales.

5. Tratamiento del conflicto intergrupal

Es una técnica de modificación del comportamiento basada también en la confrontación de grupos, no de personas. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, hostilidad, etcétera. pueden ser examinados a través de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento del otro, como el que se mira a un espejo. En esas reuniones, cada grupo presenta al otro los resultados de las evaluaciones y es interrogado en lo que se refiere a sus percepciones. Sigue una discusión, inicialmente acalorada, que tiende hacia una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas.

6. Laboratorio de sensibilidad

Es una técnica muy difundida de modificación del comportamiento.

El laboratorio de sensibilidad es una comunidad con residencia temporal, estructurada de acuerdo con los requisitos de aprendizaje de los participantes. El término laboratorio es intencional y significa que el entrenamiento se da en comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental.

La parte central de esa especie de entrenamiento es una innovación educacional llamada T-Group, grupo relativamente no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices.

Los miembros del T-Group necesitan establecer un proceso de investigación en el cual se recopilen analicen los datos acerca de su propio comportamiento, de modo simultáneo con su experiencia generadora.

Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la

eliminación de sus barreras.

El laboratorio de sensibilidad generalmente es aplicado de arriba hacia abajo, comenzando por la cúspide de la organización y descendiendo hasta los niveles inferiores de la administración.

El gran problema del laboratorio de sensibilidad es el retorno del individuo a la situación de trabajo, puesto que la autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los demás individuos que no pasaron por el mismo entrenamiento. Esta técnica ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces para mejorar la competencia interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupales.

Los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son:

1. Aumentar la autocomprensión acerca del propio comportamiento en un contexto social;
2. Aumentar la sensibilidad frente al comportamiento de los otros;
3. Obtener mayor concientización frente a los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo;
4. Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y la acción en las situaciones sociales, interpersonales e intergrupales;
5. Enseñar a la persona a aprender, enseñarle a analizar su comportamiento con los demás, para encontrar situaciones interpersonales más eficaces.

8. Otros modelos relacionados con modificaciones del comportamiento

Existen otros modelos de D.O. que se relacionan con modificaciones del comportamiento:

1. Establecimiento de grupos de trabajo;
2. Grupos de búsqueda e identificación de nuevas soluciones;
3. Equipos por proyectos compuestos por personal de diversos departamentos;
4. Intercambio interdepartamental de personal;
5. Pasantías y rotación en cargos diferentes;
6. Foros y discusiones;
7. Comunicación más intensa entre los diversos departamentos,

9. Modelos relacionados con cambios estructurales y de comportamiento

Los modelos de D.O. que introducen simultáneamente modificaciones estructurales y de comportamiento son modelos integrados y más complejos. Cada uno desarrolla conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

El principal modelo es:

Managerial Grid o tipo Grid

Blake y Mouton fueron los pioneros de una tecnología integrada y preprogramada de D.O.. Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización.

La tecnología de D.O. adoptada por Blake y Mouton descansa en tres premisas sobre las organizaciones:

1. Los individuos y las organizaciones reducen las disonancias entre su autoimagen y

la realidad. Ese proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etcétera).

2. Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" por debajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.
3. Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual provoca lo que se denomina cultural drag (carga cultural).

Se hace necesaria una nueva forma de cambio - el cambio sistemático - que ofrezca nuevas alternativas de aprendizaje con base en la experiencia.

3.1 El excellence gap (brecha de excelencia): como la empresa es un sistema complejo, debe analizarse en su totalidad y verificar cuál es su excellence gap (brecha de excelencia), es decir, la desviación respecto a su estándar de excelencia. Los dirigentes de una empresa pueden diseñar modelos de lo que la empresa sería si ellos la dirigiesen mediante los criterios de excelencia; creados tales modelos la manera como la empresa está siendo administrada puede ser comparada con la manera como ella debería ser. Los dirigentes pueden identificar fácilmente los gaps (discrepancias y contradicciones) entre lo que la empresa es y lo que debería ser, como también diseñar e implementar las acciones que lleven a que la empresa se aparte de sus operaciones actuales en dirección de la excelencia. El excellence gap (brecha de excelencia) entre lo que la empresa es y debería ser puede explicarse mediante los siguientes aspectos:

- a) **Obtención de utilidades por medio de productos o servicios.** Las empresas buscan satisfacer deseos y necesidades de la sociedad por medio de la innovación, la producción y distribución de productos o servicios, y proporcionar un lucro el cual constituye el principal motivo para innovar, cambiar y desarrollar sus actividades,

Una razón para que se presente el gap puede ser el hecho de que los dirigentes no tienen un modelo concebido para lograr la verdadera excelencia simplemente tienen un modelo evolutivo;

- b) **Obtención del lucro por medio de las personas.** Toda organización esta conformada por personas. A medida que esas personas trabajan, orientadas hacia los objetivos de lucro, se desarrollan estándares de como hacer las cosas, tales como las normas, procedimientos, directrices, políticas, reservas, etc. Y por otro lado, actitudes, convicciones, expectativas, lealtades, etc. Otra razón para el gap es que las tradiciones y antecedentes acumulados y establecidos se pueden desviar significativamente de aquello que se relaciona con el logro de los objetivos de lucro de la empresa;
- c) **Cambios en la sociedad.** La empresa es parte de una sociedad que cambia y que hace que se desarrollen sus necesidades y deseos. Los cambios ocurridos fuera de la empresa obligan a cambios urgentes, para mantenerla competitiva y alcanzar los objetivos de lucro. Surge una paradoja: la resistencia-impulso. La empresa necesita un impulso para la innovación, para asumir riesgos. La resistencia tiende a disminuir la capacidad de impulso de la empresa. El objetivo del D.O. de tipo Grid consiste en modificar la relación resistencia-impulso, con el fin de conseguir el máximo impulso con el mínimo de resistencia.

3.2 Confirmación de la excelencia empresarial. Para verificar si la empresa es excelente o no, la confrontación empresarial, permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones. Las funciones más importantes de la empresa son:

• Recursos humanos;	• Administración financiera;
• Operaciones (producción);	• Marketing;
• Investigación y desarrollo;	• La empresa como un todo,

Las tres perspectivas son:

- **Eficiencia vigente.** Se refiere a la evaluación de cuán bien están haciéndose las cosas, indicando las áreas de debilidad y fortaleza;
- **Flexibilidad.** Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y sólidamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo;
- **Desarrollo.** Son las estrategias a largo plazo (2, 5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

Las cuatro orientaciones son:

- Acciones empresariales, clasificadas como internas (acciones incluidas por factores controlados directamente por la empresa);
- Acciones externas (influencias fuera del control directo de la empresa), por un lado;
- Acciones agresivas (acciones que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia);
- Acciones defensivas (acciones que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas), por otro lado.

3.3 El Managerial Grid (malla gerencial): presupone que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

- La producción: los resultados de sus esfuerzos;

- Las personas: jefes, colegas, o aquellos cuyo trabajo él dirige,

El Managerial Grid es una malla compuesta de dos ejes:

- El eje horizontal de Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
- El eje vertical del Grid, que represente la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

De acuerdo a esta malla tendríamos los siguientes estilos:

(Primer número eje horizontal, segundo número eje vertical)

Estilo 1.1

La aplicación de un esfuerzo mínimo para conseguir que el trabajo necesario sea ejecutado, es adecuado y suficiente para conservar la prerrogativa de miembro de la organización

Estilo 1.9

Atención concretada en las necesidades de las personas, pues con relaciones satisfactorias se llega a una atmósfera agradable y a un ritmo de trabajo de organización cordial

Estilo 5.5

Un adecuado desempeño organizacional es posible a través del equilibrio entre la

necesidad de conseguir que el trabajo sea ejecutado y el mantenimiento de la moral de las personas en nivel satisfactorio.

Estilo 9.1

La eficiencia en las operaciones resulta de hacer una distribución de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

Estilo 9.9

La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas: la interdependencia a través de un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto

4. Fases del D.O. del tipo Grid: el programa de D.O. del tipo Grid incluye seis fases a saber:

1. Entrenamiento a través de seminario de laboratorio.
2. Desarrollo de equipos
3. Reuniones de confrontación intergrupales

Desarrollo Gerencial

4. Establecimiento de objetivos organizacionales.
5. Implementación a través de equipos.
6. Evaluación de resultados.

10. Fases del Desarrollo Organizacional

Consultor	Etapas	Cliente
Visita al cliente	1. El cliente tiene una necesidad	Se llama a consultor

2. Definir con el cliente y celebrar el contrato psicológico

3. Identificación del problema y análisis del diagnóstico inicial.

4. Redefinición del contrato psicológico.

5. Establecimiento de metas y planeación de la acción

6. Implantación: humano, técnico y administrativo.

7. Evaluación

8. Establecimiento de mecanismos de control

11. Corriente elegida

Después de haber estudiado las diferentes corrientes administrativas que contribuyeron de una manera significativa al Desarrollo Organizacional, nos decidimos por la Teoría de R. Likert, su posición básica afirma que puede pronosticar los cambios entre las variables que intervienen (individuales e institucionales).

Por las siguientes razones:

1. La contabilidad y auditoria de los recursos humanos puede proporcionar información más completa y pertinente para una ejecución y toma de decisión mejorada por parte de los gerentes. Likert está convencido de que tiende a evitar los programas a corto plazo para reducción de costos, que en algunos casos tienen graves resultados disfuncionales y costosos a largo plazo. Un aspecto del problema es la pérdida de trabajadores especializados de alto potencial que solo pueden ser remplazados a un costo creciente en fechas posterior.
2. Otro aspecto del problema es el cambio en la organización humana en termino de actitudes, moral, cooperación, dedicación a la organización, comunicación y relaciones con los iguales o pares.
3. El potencial para el mejoramiento de los recursos humanos es invaluable, ya que la mayoría de las personas tienen suerte si utilizan el 25% de su potencial: EL D.O. se basa en la conducta organizacional de las personas; la organización resulta efectiva porque las personas la adoptan para trabajar juntas con efectividad; y el control es efectivo porque ayuda a las personas a realizar sus metas.
4. Las empresas están hechas para servir a la gente tanto de adentro como de afuera de la empresa. EL D.O. enfatiza su enfoque centrado en la importancia de la conducta del recurso humano y sus focos de atención en todos los esfuerzos de la ejecución.

5. La ejecución debe ser considerada en el contexto del comportamiento tanto colectivo como individual. Considerar al individuo como tal no da la imagen real del comportamiento. Una persona no es solo un individuo sino por lo general es miembro de un grupo. Se sabe que el comportamiento del grupo difiere mucho del comportamiento individual. Esto es, al expresar deseos y obtener satisfacciones, el individuo se comporta distinto.

6. Satisfaciendo las demandas del grupo también se satisfacen en varios grados, las necesidades de los individuos que lo integran. Todo individuo no empieza solo a satisfacer sus necesidades sin consideración a los demás del grupo. Más bien uno busca satisfacer las propias necesidades trabajando junto con otros como grupos. Cada miembro contribuye con algo hacia la realización del objetivo común del grupo. Cada uno depende de los demás, y todo el grupo esta unido en este interés mutuo para alcanzar el objetivo predeterminado.

7. Cualquier gerente que trabaje con un grupo pronto se da cuenta de que debe compartir los valores y creencias del grupo, quizás sintiéndose un miembro de él, para realizar sus objetivos mediante los esfuerzos del mismo.

Capítulo II (Marco Referencial)

1. La empresa.

Nombre de la empresa: Elementos de Mecánicos S.A. de C.V. (ELMEC)

1. **Antecedentes:** ELMEC es una empresa 100% mexicana fundada en el año de 1974, su propietario con experiencia en el área metalmecánica en plantas de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y España, se inicia en México en el año de 1960 como fabricante de herramientas de corte para la industria, que dio origen a la fundación de la sociedad de "Herramientas Cleveland de México" que tiempo después, de manera independiente crea la empresa denominada ELMEC.

2. **Giro:** se dedica a la fabricación de herramientas de corte especializada para la industria metalmecánica, principalmente para la automotriz, autopartes, aviación y de generación de energía entre otras.

Algunas de las líneas de su producción son brocas y rimas en todos sus estilos, buriles de forma tangenciales y circulares, avellanadores y fresas, brochas circulares y planas entre otras. Todas estas fabricadas en diferentes materiales como: acero de alta velocidad y al cobalto, con insertos de carburo de tungsteno y carburo de tungsteno sólido, con diamante sintético policristalino (PCD) y borazón (CBN); esta variedad permite el eficiente maquinado de diversos materiales como el aluminio, bronce, aceros forjados, aceros inoxidable, fundiciones, fibras, plásticos etcétera.

3. **Tipo de producción:** Por su tipo de producto especial bajo diseño, la fabricación de las herramientas es por pedidos o por lote, los cuales varían de una pieza hasta más de 100 piezas por lote. Para su fabricación cada lote necesita de 5 a 25 procesos de maquinado en las diferentes áreas, dependiendo del tipo de producto, lo cual hace

complejo su control, seguimiento y planeación de las cargas de trabajo, donde se hace imprescindible la participación íntegra de todos los empleados.

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

Las nuevas tendencias de los mercados abiertos generaron un nuevo reto que motivaron la modernización de la planta y para lograrlo se integraron maquinaria y tecnología de punta, la capacitación y actualización de su personal a todos los niveles, además de iniciar con la implementación de la Norma ISO 9000.

A la fecha ELMEC desarrolla sus propios equipos de control numérico computarizado (CNC), cubriendo así la necesidad y especialidad requerida por sus productos.

5. Políticas: su política principal es brindar servicio que el cliente necesita, además de mantener a la empresa en un sitio de vanguardia, no solo como una exigencia sino como una necesidad para poder competir y mantenerse en el mercado; lograrlo es el resultado de programas de calidad, de capacitación y de producción, para esto es necesario contar con personal altamente calificado y comprometido en todas sus áreas y niveles.

6. Capacidad: Actualmente la planta produce un promedio de 150 lotes de herramienta especial por mes.

Horario de trabajo para producción de lunes a viernes y especial .

Primer turno: 7:00 a 16:30 con descanso de 12:00 a 12:30.

Segundo turno: 16:30 a 01:00 (día siguiente) descanso de 21:00 a 21:30

Tercer turno: de 00: 00 a 07:00 a.m.

Horario administrativo es de lunes a viernes de 08:30 a 18:30 con descanso de 60 minutos.

Número de empleados: 80

56 operativos

24 administrativos.

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

Fortalezas.

1. ELMEC fabrica un producto que iguala y supera en algunas ocasiones las expectativas de sus clientes en materia de calidad y oportunidad.
2. Actualmente es líder nacional en su producto, principalmente en el Sector Automotriz y de Autopartes.
3. Cuenta con la tecnología propia, de alto nivel resultado de la experiencia en el ramo que lo avalan en sus casi 30 años en el mercado.
4. El liderazgo de su alta dirección es firme, emprendedor y capacitado.
5. Su personal base es estable y competente.

Oportunidades.

1. Incremento de ventas y mayor penetración en el mercado, mediante el desarrollo y producción de nuevos productos.
2. Incremento de ventas y mayor personalidad en el mercado mediante la venta de tecnología y máquinas de control numérico para la afiladuría de herramientas de corte.
3. La aplicación de tecnología de punta en manufactura y nuevos materiales.
4. Incremento de producción mediante el desarrollo de software tecnológico para la operación de maquinaria de control numérico.
5. Mayor presencia en el mercado internacional mediante una asociación estratégica con empresas del ramo de mayor capacidad de producción.
6. Mejorar el desempeño de sus empleados mediante la implantación de un modelo de Desarrollo Organizacional.
7. Incrementar la productividad mediante la sustitución de procesos manuales por operaciones automatizadas con tecnología propia.

Debilidades

1. Su proveeduría de materia prima es de 100% de importación, lo que propicia un alto costo, alto valor del inventario y baja flexibilidad en suministro.
2. Su exportación es 20% lo que significa vulnerabilidad al tipo de cambio monetario, por tal dependencia de la materia prima.

3. Su sistema de aseguramiento de calidad está parcialmente documentado.
4. No se cuenta actualmente con un Departamento de recursos humanos.

Amenazas.

1. Que el personal altamente capacitado es susceptible de contratarse con la competencia.
2. Mayor competencia de empresas de E.U.A. por la pérdida de mercado en Europa, donde México es su primera opción, para recuperarse de sus pérdidas. (información obtenida de USCTI).
3. Que el costo de manufactura, disminuya su competitividad en el mercado internacional, por la dependencia en materia prima del extranjero.
4. Que su competitividad disminuya, por no contar con un sistema de aseguramiento de calidad, certificado, ya que el 80% de la producción es para el Sector Automotriz.
5. Que su presencia en el mercado nacional e internacional disminuya por operar independientemente de grandes grupos manufactureros.

Capítulo III. (Diseño de investigación)

1. Importancia de la Investigación.

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

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

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

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

2. Planteamiento de la Investigación.

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

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

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

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

1. ¿Qué beneficio pretenden lograr las autoridades?
2. ¿Existe disposición de los directivos, para desarrollar un programa de estas características?

3. ¿El personal restante está preparado para participar en tal programa?
4. ¿Se cuentan con los recursos y el tiempo necesario para cubrir todas y cada una de las fases?
5. ¿Quién o quienes van administrar el programa?
6. ¿Cómo se pretende cotejar lo planeado y lo obtenido?

Para el óptimo desarrollo del presente trabajo de investigación es necesario considerar el modelo anteriormente citado, el cual toma en cuenta las variables; individuales (datos generales, pertenencia, percepción, hábitos), y variables institucionales (trabajo en equipo, capacitación y adiestramiento, identificación empresarial, política empresarial, autoridad, liderazgo, comunicación, y proceso administrativo), con el objeto de facilitar el manejo de conceptos y con la finalidad de distinguir una forma más práctica del comportamiento organizacional.

3. Objetivos.

1. General

Conocer la factibilidad de Implantar un modelo de Desarrollo Organizacional, que coadyuve a la organización, con el propósito de diseñar una estructura orgánica adecuada, un manual de políticas idóneo y una cultura educativa acorde a las necesidades de la empresa.

2. Específicos

Proporcionar a los empleados los principios y valores para que se identifiquen con la filosofía institucional:

4. Variables.

Variables Dependientes	Variables Independientes
1. Datos Generales	1. Edad
	2. Sexo
	3. Estado civil
	4. Antigüedad
	5. Turno
	6. Área de trabajo
	7. Máximo nivel de Estudios
	8. Tipo de contrato
	9. Ocupación de empleado

Variables Dependientes	Variables Independientes
2. Trabajo en Equipo	10. Participación en actividades

	11. Interés por problemas del grupo
	12. Herramientas adecuadas
	13. Relación con los jefes
	14. Conocimiento del trabajo

Variables Dependientes	Variables Independientes
3. Capacitación y Adiestramiento	15. Recepción de cursos
	16. Calidad de cursos
	17. Sugerencia de cursos
	18. Aprovechamiento de sus conocimientos
	19. Gusto por el trabajo
	20. Cambio de trabajo

Variables Dependientes	Variables Independientes
4. Identificación Empresarial	21. Importancia de la empresa
	22. Obtención de mejores resultados
	23. Conocimiento del contrato
	24. Ordenamientos continuos
	25. Registros de trabajo

Variables Dependientes	Variables Independientes
5. Política Empresarial	26. Castigo
	27. Vigilancia
	28. Opinión de controles
	29. Molestia en el trabajo
	30. Pertenencia a grupos de trabajo

Variables Dependientes	Variables Independientes
6. Autoridad	31. Relación extralaboral.
	32. Participación

	33. Puntualidad
	34. Promoción de jefes
	35. Relaciones

Variables Dependientes	Variables Independientes
7. Pertenencia	36. Labora por convicción
	37. Usa equipo de seguridad
	38. Atención de dudas
	39. Gusto por laborar en la empresa.
	40. Expectativas de la empresa

Variables Dependientes	Variables Independientes
8. Liderazgo	41. Trato equitativo
	42. Destreza suficiente
	43. Importancia de su trabajo.
	44. Propuestas laborales a superiores
	45. Opinión de decisiones

Variables Dependientes	Variables Independientes
9. Comunicación.	46. Reconocimiento laboral
	47. Falta de comunicación
	48. Sabe a quien recurrir
	49. Suplencia de su trabajo con otro
	50. Eficiencia en su trabajo

Variables Dependientes	Variables Independientes
10. Percepción.	51. Beneficio en la empresa
	52. Problemas de entendimiento
	53. Honestidad en su labor
	54. Sinceridad con superiores.

	55. Conocimiento de la competencia
--	------------------------------------

Variables Dependientes	Variables Independientes
11. Proceso Administrativo	56. Conocimiento de objetivos y metas
	57. Conocimiento derechos y obligaciones
	58. Aceptación de autoridad
	59. Relación
	60. Área de trabajo adecuada

Variables Dependientes	Variables Independientes
12. Hábitos	61. Faltas
	62. Sindicalización
	63. Factor monetario

5. Hipótesis.

La identificación empresarial y la percepción de la empresa son factores indispensables para determinar la cultura organizacional, que contrastadas con las variables elegidas, nivel académico, capacitación, trabajo en equipo, comunicación, y proceso administrativo nos permitirán diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional.

6. Instrumento de Medición (Cuestionario)

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

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

Seleccione su respuesta tachando la opción elegida. Favor de responder solo una.

I. Datos Generales.

1. Edad en años cumplidos

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

2. Sexo

1) Masculino	2) femenino
--------------	-------------

3. Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) otros
------------	-----------	----------

4. ¿Antigüedad?

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

5. Turno.

1) Matutino	2) Vespertino	3) Nocturno
-------------	---------------	-------------

6. Área o Lugar donde desempeña su trabajo.

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

7. Máximo nivel de estudios

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

8. Tipo de empleado

1) Planta	2) Eventual
-----------	-------------

9. Categoría del empleado

1) Operativo	2) Administrativo	3) Otras funciones	4) Técnico
--------------	-------------------	--------------------	------------

II. Trabajo en equipo.

10. ¿Participa en las actividades que se le invita?

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

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

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

12. ¿Siempre cuenta con las herramientas adecuadas para trabajar?

1) Sí	2) No
-------	-------

13. ¿Cómo son las relaciones con sus jefes?

1) Buenas	2) Regulares	3) Malas
-----------	--------------	----------

14. El trabajo que realiza ¿lo conoce bien?

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

15. ¿Se le han proporcionado cursos de capacitación?

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

III. Capacitación.

16. ¿Cómo considera estos cursos de capacitación?

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

17. ¿Le gustaría que lo tomaran en cuenta para sugerir alguno?

1) Sí	2) No
-------	-------

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

1) Sí	2) No
-------	-------

19. ¿Le gusta su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

20. Si tuviera una oportunidad, ¿cambiaría de empleo?

1) Sí	2) No
-------	-------

IV. Identificación Empresarial.

21. ¿Cree que Emelc es una empresa importante?

1) Sí	2) No
-------	-------

22. Cuando trabaja en equipo, ¿obtiene mejores resultados?

1) Sí	2) No
-------	-------

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

1) Sí	2) No
-------	-------

24. ¿Su jefe le indica las actividades que debe realizar?

1) Sí	2) No
-------	-------

25. ¿Registra siempre lo que hace?

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

V. Políticas.

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

1) Sí	2) No
-------	-------

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

1) Sí	2) No
-------	-------

28. ¿Cómo considera los controles de su trabajo?

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

29. ¿Realiza su trabajo sin que lo molesten?

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

30. ¿Pertenece a un grupo de trabajo de la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

VI. Autoridad.

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

1) Sí	2) No
-------	-------

32. ¿Participa en equipos de trabajo cuando se le manda?

1) Sí	2) No
-------	-------

33. ¿Es puntual en su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

34. ¿Promueven los gerentes el trabajo en equipo?

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

35. ¿Las relaciones con sus compañeros son?

1) Buenas	2) Regulares	3) Malas
-----------	--------------	----------

VII. Pertenencia.

36. ¿Trabaja en la empresa porque no tiene otra opción?

1) Sí	2) No
-------	-------

37. ¿Utiliza su equipo de seguridad?

1) Sí	2) No
-------	-------

38. Cuando tiene alguna duda y lo consulta con su jefe, ¿realmente se la resuelve?

1) Sí	2) No
-------	-------

39. ¿Le gusta trabajar en la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

40. ¿Cree que la empresa puede llegar a crecer?

1) Sí	2) No
-------	-------

VIII. Liderazgo.

41. ¿Cree que sus jefes tratan en forma equitativa a todo el personal?

1) Sí	2) No
-------	-------

42. ¿Se siente capaz de tener un mejor desempeño en un equipo diferente?

1) Sí	2) No
-------	-------

43. ¿Cree que su trabajo es importante para la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

44. Cuando encuentra la manera de hacer mejor las cosas, se lo plática a su jefe?

1) Sí	2) No
-------	-------

45. Cuando no le gustan las decisiones de su jefe, ¿se lo dice?

1) Sí	2) No
-------	-------

IX. Comunicación

46. ¿Sus jefes le reconocen su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

47. ¿Cree que haya una falta de coordinación entre sus jefes y/o coordinadores?

1) Sí	2) No
-------	-------

48. Cuando tiene algún problema laboral, ¿sabe a quien acudir?

1) Sí	2) No
-------	-------

49. ¿Cree que su trabajo lo podría hacer alguien más?

1) Sí	2) No
-------	-------

50. ¿Busca la manera de hacer mejor y más rápido su trabajo?

1) Sí	2) No
-------	-------

X. Percepción.

51. El tiempo que ha trabajado en la empresa, ¿le ha beneficiado?

1) Sí	2) No	3) Regular
-------	-------	------------

52. ¿Tiene problemas para entender su trabajo?

1) Sí	2) No	3) Regular
-------	-------	------------

53. Cuando saca una pieza defectuosa, ¿la reporta?

1) Sí	2) No
-------	-------

54. ¿Cuándo según su experiencia, su jefe está mal, se lo dice?

1) Sí	2) No
-------	-------

55. ¿Sabe quién es la competencia de la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

XI. Proceso Administrativo.

56. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

57. ¿Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador?

1) Sí	2) No
-------	-------

58. ¿Sabe quienes son sus jefes?

1) Sí	2) No
-------	-------

59. ¿Cómo es la relación con sus jefes?

1) Buenas	2) Regulares	3) Malas
-----------	--------------	----------

60. ¿Su área de trabajo es adecuada?

1) Sí	2) No	3) Regular
-------	-------	------------

XII. Hábitos.

61. ¿Afectan sus faltas a la empresa?

1) Sí	2) No
-------	-------

62. ¿Es empleado sindicalizado?

1) Sí	2) No
-------	-------

63. ¿El factor económico es importante?

1) Sí	2) No
-------	-------

7. Población Objetivo.

De acuerdo a la definición sugerida por NAFIN, podríamos ubicar a "Elmec", como una empresa que debe ser considerada como mediana, ya que, cuenta sólo con 80 trabajadores, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

Área	Número de trabajadores
1. Administración	9
2. Compras/Ventas	15
3. Producción	56
Total	80

7.1 Procedimiento muestral

Se procedió a recolectar la información a través de un cuestionario, el cual se les aplicó a todos los empleados que laboran en la empresa (no se incluyeron a los trabajadores que actualmente tienen incapacidad, gozan de licencias, pensiones y jubilaciones). De tal manera que no se aplicó ningún procedimiento muestral y se decidió utilizar el concepto de censo.

El concepto censo es definido de la siguiente manera (Del latín censere, evaluar), término que en un principio se refería al recuento oficial y periódico de la población de un país o de una parte de un país, designa también el registro impreso de dicho recuento. En nuestros días se llama así a la información numérica sobre demografía, viviendas y actividades económicas de una demarcación.

Censo moderno: Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX la práctica del censo se fue extendiendo a todo el planeta. Organizaciones internacionales como las Naciones Unidas han animado a todos los países adoptar un sistema similar a la hora de efectuar un censo. Dentro de la larga lista de criterios recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para elaborar un censo se encuentran: lugar de residencia, estado

civil, sexo, edad, hijos, lugar de nacimiento, empleo o situación laboral, ciudadanía, lengua materna, origen étnico o adscripción religiosa, nivel de estudios, población total, distribución de la misma y características de la vivienda familiar. Los censos modernos se suelen llevar a cabo en intervalos de 5 a 10 años, quedando limitada la frecuencia de costo y esfuerzo requeridos para la recogida y verificación de los datos. Los cuestionarios son uno de los medios preferidos para escoger la información. Los censos se refieren de forma habitual a un hipotético momento de censo, pues algunos de los datos pueden haber cambiado durante el período de recogida la información. El uso de las modernas técnicas mediante ordenador permite que la clasificación y la evaluación de los datos sean muy eficientes.

8. Prueba piloto

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

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 15 cuestionarios de los cuáles los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se incrementó de 45 a 63.
2. Se modificaron 10 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión.
3. En algunas preguntas se modificaron las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. - El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 15 minutos.

9. Validez y confiabilidad.

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

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

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

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

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

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

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

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Sciencies Social) versión 10.0 para Windows.

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

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

10. Prueba de campo

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

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

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

11. Tabulación

Se aplicaron 80 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows (ver anexo A)

12. Análisis estadístico

Una vez aplicada la encuesta, se procedió a concentrar todos los datos obtenidos y se aplicó para su análisis el paquete SPSS (Statistical Package For the Social Sciences) versión 10.0 para Windows (ver anexo B).

La hipótesis planteada se analizó por medio de la técnica de Ji cuadrada (X^2).

Dicha técnica es una prueba no paramétrica la cual determina si las variables son o no estadísticamente independientes.

Se empleó a la vez el coeficiente de contingencia y la V de Cramer, los cuales nos muestran la fuerza de la asociación o relación que existe entre las variables.

También se determinó el nivel de significancia con el fin de aceptar o rechazar las hipótesis establecidas en la presente investigación.

Capítulo IV (Interpretación y análisis)

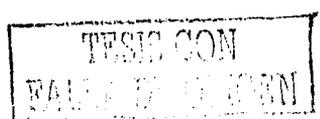
Para efectos del análisis de resultados este capítulo se dividió en cuatro partes, en la primera, aplicamos la estadística descriptiva y se clasificaron los datos de tal manera que, se establece la frecuencia y el porcentaje de cada pregunta, en segundo lugar, se utiliza la estadística inferencial, se establece la prueba de hipótesis y se determinaron las variables, en tercer lugar, se define el instrumento de rechazo o aceptación de nuestra hipótesis y, por último, se analizó el comportamiento de las variables dependiente y su relación con las independientes.

4.1 Interpretación de resultados (Estadística descriptiva)

Pregunta 1. La distribución de edades está conformada de la siguiente manera; el primer término lo ocupan los empleados que tienen 41 años o más y representan el 23.8%, en segundo aquellos que tienen de 31 a 35 años y representan el 22.5%, en tercer lugar se encuentran aquellos que tienen de 18 a 25 años y representan el 18.8% y por último comparten el mismo porcentaje de 17.8% los trabajadores de 26 a 30 y los de 36 a 40 años.

Pregunta 2. De acuerdo al sexo que poseen los empleados de la empresa tenemos que el 80.0% es personal masculino contra un 20.0% que es personal femenino.

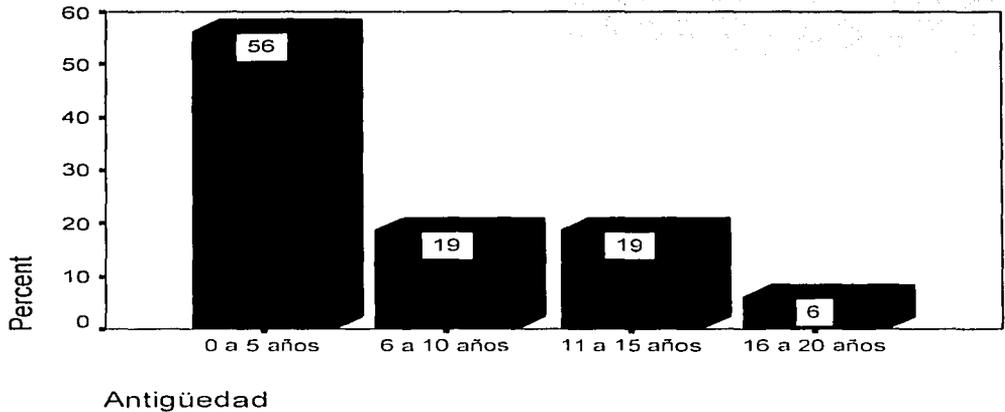
Pregunta 3. En cuanto al estado civil de los trabajadores; estos se distribuyen de la siguiente manera; un 65.0% tienen la condición de soltero, un 27.5% es casado y el restante 7.5% tiene otra relación.



Pregunta 4. De acuerdo a la antigüedad un 56.3% ha laborado en la empresa y está comprendido dentro del rango de un mes a 5 años, comparten el segundo lugar los empleados que tienen de 6 a 10 y los de 11 a 15 años y representan el 18.8%, por último tenemos a los que han laborado de 16 a 20 años y son el 06.3%.

Empresa "Elmec"

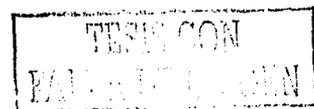
Datos Generales



Pregunta 4

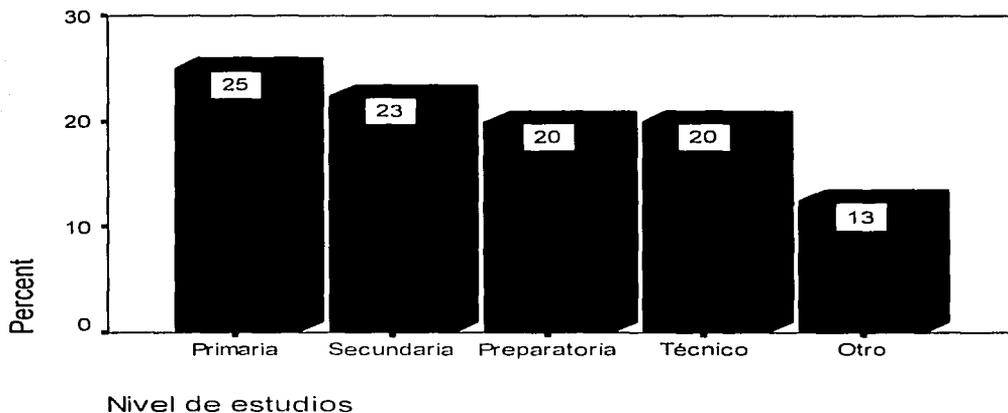
Pregunta 5. En lo referente al turno el 75.0% de los trabajadores laboran en el turno matutino, un 21.3% en el mixto y el restante 03.8% tiene un horario vespertino.

Pregunta 6. En cuanto al área de trabajo, un 70.0% se encuentra en el departamento de producción, un 18.8% se localiza en compras o ventas y por último con 11.3% los que laboran en finanzas.



Pregunta 7. En lo referente el nivel de estudios, el 25.0% cursó primaria, un 22.5% posee nivel secundaria, comparten el mismo porcentaje con 20.0% los que tienen preparatoria y nivel técnico, y por último otros con el 12.5%.

Empresa "Elmec" Datos Generales



Pregunta 7

Pregunta 8. En cuanto al tipo de empleado un 82.5% es de planta contra un 17.5% que es eventual.

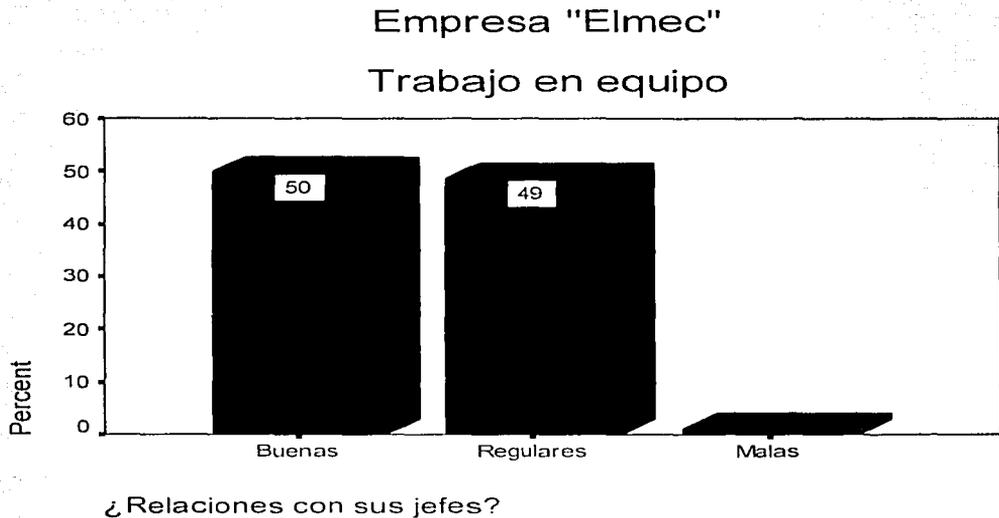
Pregunta 9. En lo referente a la ocupación genérica, un 30.0% es operativo, comparten el mismo porcentaje los administrativos y los que realizan otras funciones con 23.8% y por último encontramos a los técnicos con un 22.5%.

Pregunta 10. En cuanto a la participación en las actividades que le invitan observamos que un 52.5% siempre lo hace, un 37.5% casi siempre y un 10.0% nunca.

Pregunta 11. En lo referente al interés por los problemas de los compañeros, un 56.3% opinó que siempre le importan, un 33.8% casi siempre y 10.0% nunca.

Pregunta 12. Un 57.5% de los empleados opina que si cuenta con equipo adecuado para desarrollar su trabajo contra un 42.5% que dice que no.

Pregunta 13. En cuanto a la relación que los empleados guardan con sus superiores un 50.0% opina que son buenas, un 48.8% dice que son regulares y el 01.3% opina que son malas.

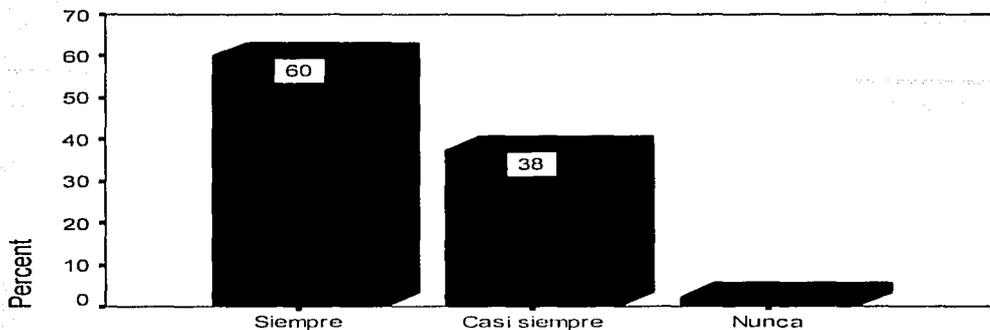


Pregunta 13

Pregunta 14. El 60.0% de los empleados piensa que el trabajo que realiza siempre lo conoce, un 37.5% opina que casi siempre y un 2.5% nunca.

Empresa "Elmec"

Trabajo en equipo



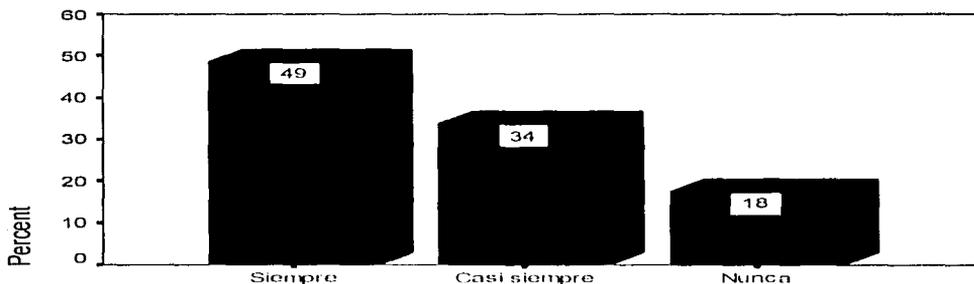
¿Su trabajo lo conoce bien?

Pregunta 14

Pregunta 15. En cuanto a si ha recibido cursos de capacitación, un 48.8% opina que siempre se los han proporcionado, un 33.8% opina que casi siempre y por último el 17.5% opina que nunca.

Empresa "Elmec"

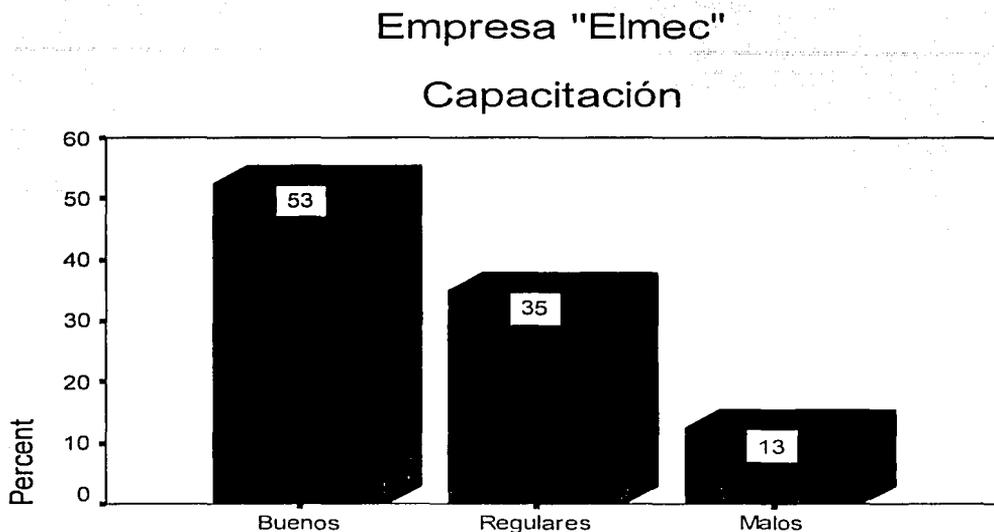
Trabajo en equipo



¿Le han proporcionado cursos de capacitación?

Pregunta 15

Pregunta 16. En cuanto a la calidad de los cursos de capacitación, un 52.5% opina que son buenos, un 35.0% dice que son regulares contra un 12.5% que dice que son malos.



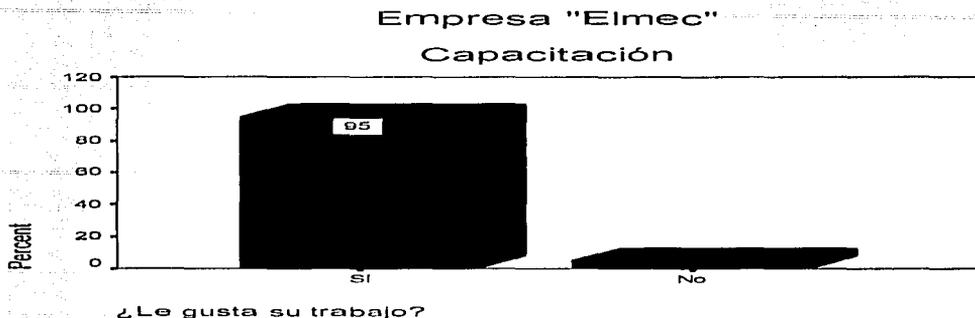
¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?

Pregunta 16

Pregunta 17. En cuanto a si le gustaría sugerir algún curso, un 87.5% opino que sí le agradaría contra un 12.5% que no.

Pregunta 18. En lo referente a si los jefes aprovechan sus conocimientos, un 77.5% opino que si contra un 22.5% que dice que no.

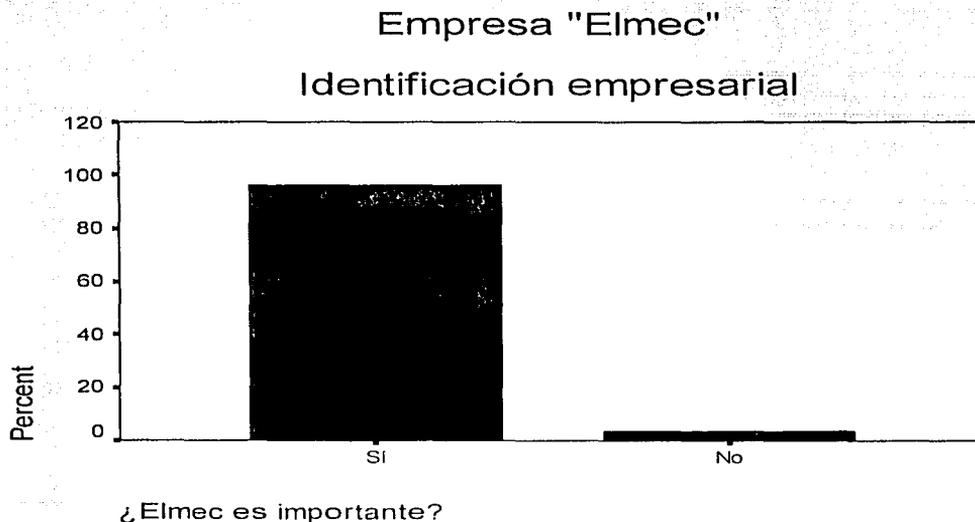
Pregunta 19. En cuanto a si le agrada el trabajo que desarrolla un 95.0% dice que si contra un 05.0% que opina que no.



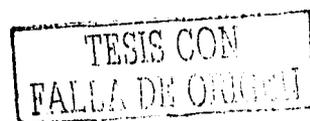
Pregunta 19

Pregunta 20. En lo que respecta a si tuviera la oportunidad de cambiar de empleo un 57.5% opino que sí lo haría contra un 42.5% que dijo que no.

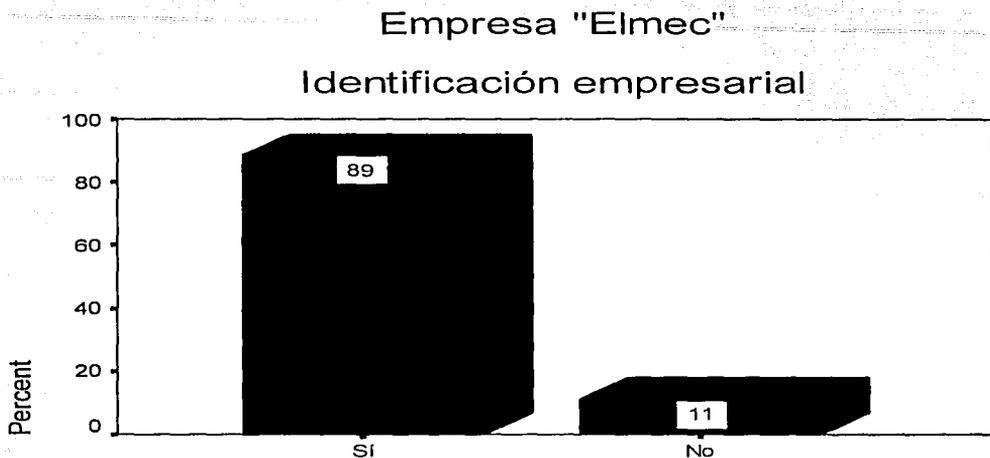
Pregunta 21. Respecto a si considera que la empresa es importante un 96.3% opinó que sí contra un 3.8% que no.



Pregunta 21



Pregunta 22. En cuanto a si el trabajar en equipo es mejor un 88.8% opinó que sí contra un 11.3% que dijo que no.



Trabajo en equipo ¿buenos resultados?

Pregunta 22

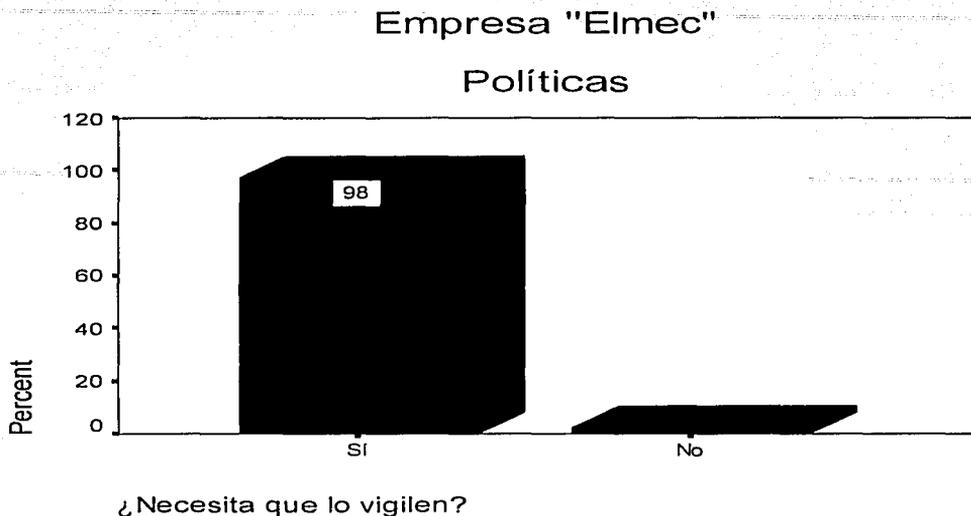
Pregunta 23. Un 72.5% de los empleados dice conocer las actividades para las que fue contratado contra un 27.5% que no.

Pregunta 24. En lo referente a si los jefes le indican a los empleados las labores que deben desempeñar un 72.5% dijo que sí contra un 27.5% que dijo que no.

Pregunta 25. Respecto a si los empleados registran las actividades que realizan durante su jornada de trabajo un 38.8% dijo que lo hace siempre, un 37.5% casi siempre y un 23.8% nunca.

Pregunta 26. En cuanto a si comete un error en el trabajo se le castiga, un 76.3% opinó que sí contra un 23.8% que dijo que no.

Pregunta 27. Sobre si el empleado necesita que lo supervisen durante sus labores un 97.5% opino que sí contra un 2.5% que no.



Pregunta 27

Pregunta 28. Respecto a si los controles de trabajo son necesarios un 60.0% opino que son buenos, un 31.3% dice que son regulares y un 08.8% opino que son malos.

Pregunta 29. En lo referente a si los empleados son molestados cuando están desempeñando sus labores. un 57.5% opino que siempre, un 32.5% dijo que casi siempre y un 10.0% nunca.

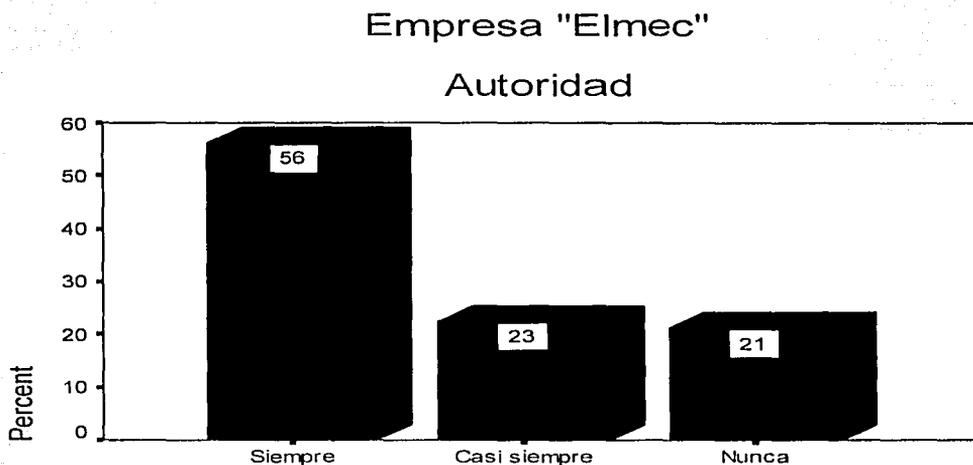
Pregunta 30. En cuanto a si los empleados pertenecen a un grupo formal de trabajo un 58.8% opio que sí, contra un 41.3% que no.

Pregunta 31. En lo referente a si los empleados tienen relaciones extralaborales con sus compañeros, un 75.0% dijo que sí contra un 25.0% que no.

Pregunta 32. Respecto al cuestionamiento de que sólo cuando se le ordena participa en grupo un 93.8% opino que sí contra un 06.3% que no.

Pregunta 33. En cuanto al rubro de puntualidad un 78.8% de los empleados dijeron poseer esta característica contra un 21.3% que no.

Pregunta 34. Una de las actividades más importantes, es que los jefes promuevan los trabajos en equipo, a lo que un 56.3% opino que siempre, un 22.5% casi siempre y un 21.3% nunca.

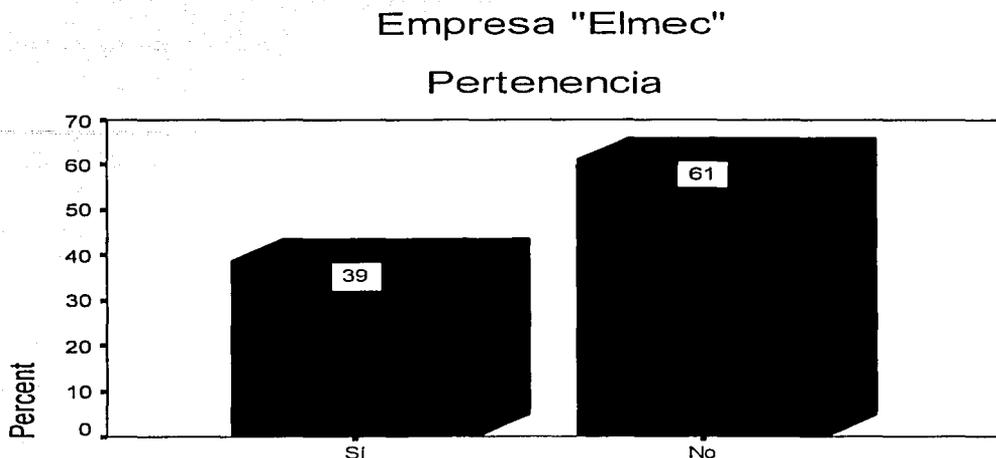


¿Promocionan los directivos trabajo en equipo?

Pregunta 34

Pregunta 35. En cuanto al nivel de relaciones con sus compañeros de trabajo un 72.5% opino que son buenas contra un 27.5% que dijeron ser regulares.

Pregunta 36. En lo referente a si labora en la empresa porque no tiene otra opción, un 38.8% dijo que no contra un 61.3% que opino que si.



¿Trabaja en la empresa por no tener otra opción?

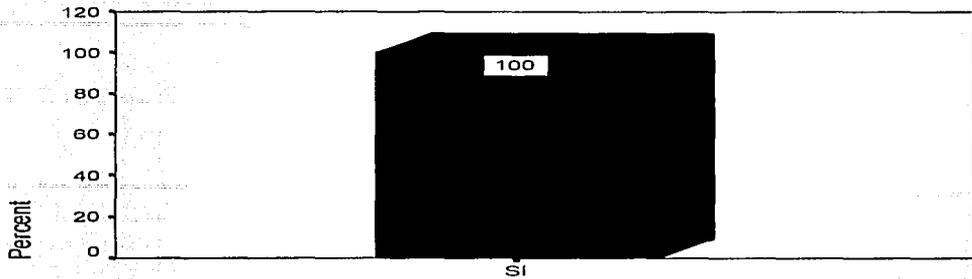
Pregunta 36

Pregunta 37. Una de las principales medidas en materia de seguridad lo constituye la utilización del equipo, a lo el cual un 76.3% de los empleados consultados dijo si emplearlo contra un 23.7% que no.

Pregunta 38. En lo referente a si existe un problema o duda en el desarrollo del trabajo, un 86.3% opinó que su jefe lo resuelve y lo saca de dudas contra un 13.8% que dijo que no.

Empresa "Elmec"

Pertenencia



¿Le gusta trabajar en la empresa?

Pregunta 39

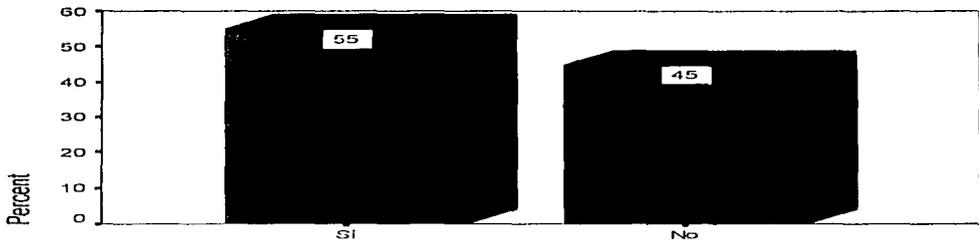
Pregunta 39. En cuanto a sí a los empleados les gusta laborar en la empresa el 100% opino que sí.

Pregunta 40. En lo referente a si los empleados consideran que la empresa puede crecer un 97.5% opino que si contra un 02.5% que no.

Pregunta 41. Un 55.0% de los empleados considera que los jefes tratan por igual a todos los empleados contra un 45.0% que opino que no.

Empresa "Elmec"

Liderazgo



¿Los directivos dispensan un trato equitativo al personal?

Pregunta 41

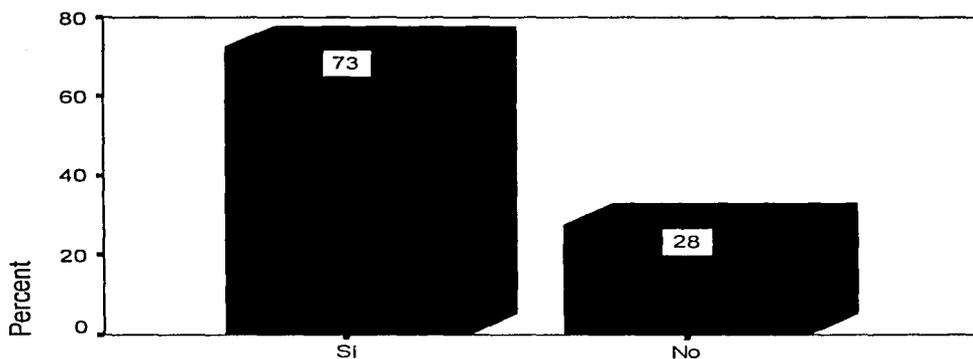
Pregunta 42. En lo referente a si el trabajador se siente capaz de maniobrar otra máquina o equipo, un 68.8% opino que si contra un 31.3% que no.

Pregunta 43. El 93.8% de los empleados consideran que su trabajo si es importante para la empresa contra un 06.3% que no.

Pregunta 44. En lo referente si los empleados le han sugerido a sus jefes algún método o procedimiento para eficientar su trabajo un 72.5% dijo que si lo ha hecho contra un 27.5% que no.

Empresa "Elmec"

Liderazgo



¿Comunica un mejor procedimiento a sus jefe?

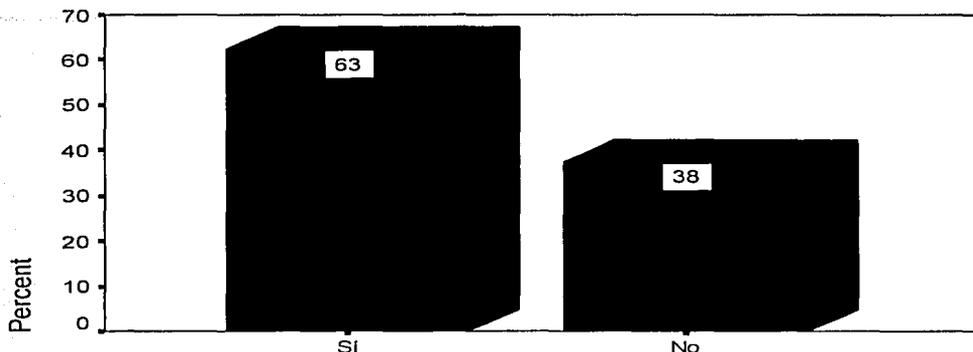
Pregunta 44

Pregunta 45. Un 53.8% de los empleados opina que cuando algo no le parece en el desempeño de su trabajo se lo comenta a su superior contra un 46.3% que no.

Pregunta 46. En cuanto al reconocimiento de los superiores al trabajo del subordinado un 58.8% opina que si existe este incentivo contra un 41.3% que opina que no.

Pregunta 47. En cuanto a la percepción de los trabajadores de si creen que existe una relación de trabajo entre los coordinadores y los jefes, un 62.5% opino que sí contra un 37.5% que no.

Empresa "Elmec" Comunicación



¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?

Pregunta 47

Pregunta 48. Es común que existan dudas durante el desarrollo del trabajo, a lo cual, un 86.3% opino que si sabe a quien recurrir cuando tiene alguna duda contra un 13.8% que no.

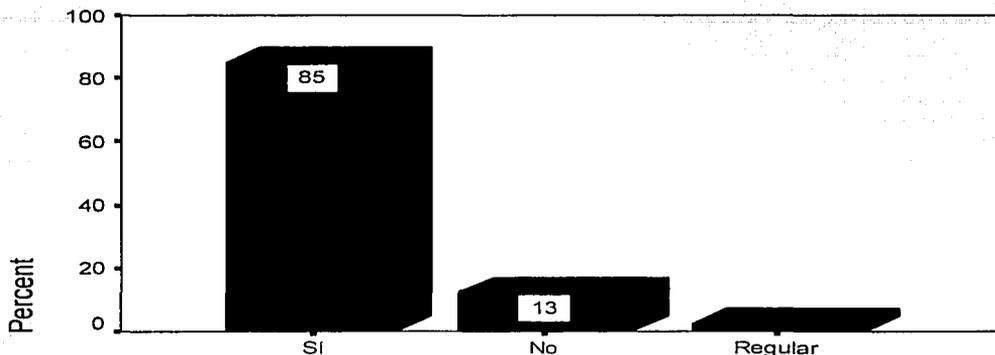
Pregunta 49. En lo referente a si los empleados creen que su trabajo lo puede desempeñar otro compañero un 97.5% opino que sí contra un 02.5% que no.

Pregunta 50. En cuanto a si los empleados procuran hacer más rápido y efectivo su trabajo el 100% de los encuestados opino que sí.

Pregunta 51. Un 85.0% de los empleados opina que el trabajar en la empresa si lo ha beneficiado, otro 12.5% dice que no y un 02.5% dice que regular.

Empresa "Elmec"

Percepción



¿El tiempo laboral en la empresa los ha beneficiado?

Pregunta 51

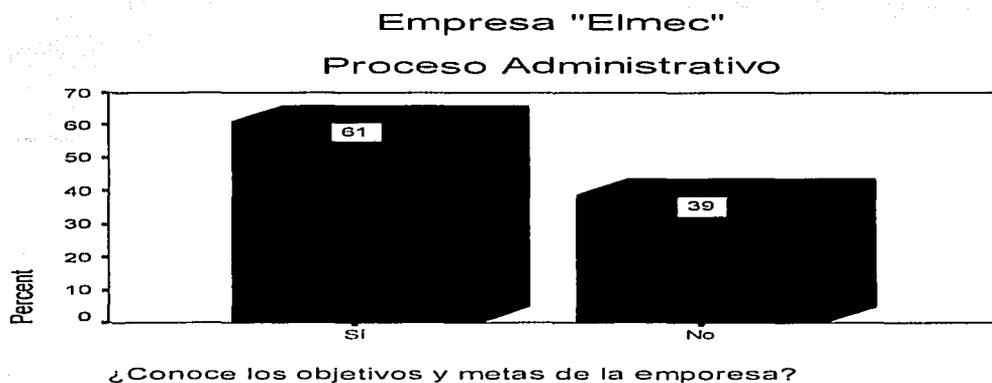
Pregunta 52. En lo referente a si el empleado tiene problemas para entender el trabajo que desarrolla un 83.8% dijo que sí, un 12.5% dijo que no y un 03.8% manifestó.

Pregunta 53. Es común que durante el proceso de producción se fabrique un producto que no reúna las características deseadas y se requiere la honestidad del trabajador para decirlo, a lo cual un 66.3% opina que si lo dice contra un 33.8% que no.

Pregunta 54. Cuando los superiores tienen un error lo comentan los empleados, un 68.8% dice que si contra un 31.3% que no.

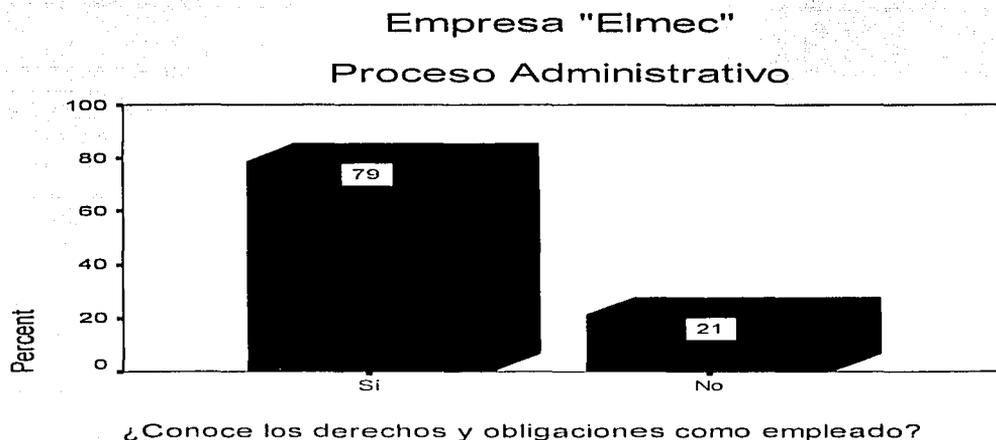
Pregunta 55. En cuanto a el personal de la empresa conoce quienes son los competidores un 51.3% opino que si sabe contra un 48.8% que no los conoce.

Pregunta 56. Un 61.3% de los empleados si conoce los objetivos y metas de la empresa contra un 38.8% que no.



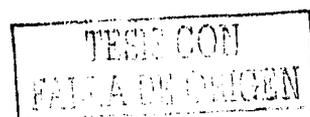
Pregunta 56

Pregunta 57. De acuerdo al 78.8% de los empleados que laboran en la empresa si conoce los derechos y obligaciones como empleado contra un 21.3% que dice que no.



Pregunta 57

Pregunta 58. En lo referente a si los empleados saben quienes son sus jefes un 95.0% opino que sí contra un 05.0% que no.



Pregunta 59. El 51.3% de los empleados dicen que cuando desarrollan sus trabajo utilizan manuales para desarrollar sus actividades contra un 48.8% que no.

Pregunta 60. En cuanto a sí los empleados consideran que su área de trabajo es adecuada, un 45.0% opino que si, un 32.5% que no y un 22.5% que opino que es regular.

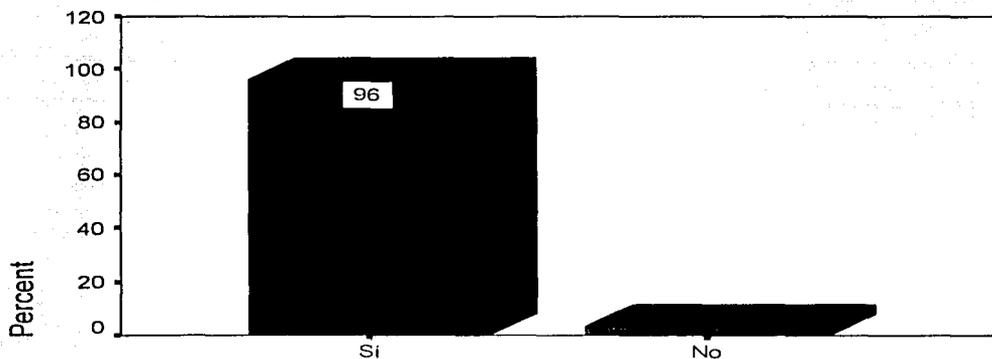
Pregunta 61. Sobre la percepción que tiene los trabajadores de sus faltas, un 90.0% dijo que si afectan a la empresa contra un 10.0% que no.

Pregunta 62. Sobre el tipo de empleado un 56.3% no es sindicalizado contra un 43.8% que si tienen esta característica.

Pregunta 63. El factor dinero es indispensable en cualquier tipo de relación laboral, a lo cual el 96.3% opino que si la considera contra un 03.8% que no.

Empresa "Elmec"

Hábitos



¿El factor económico es importante?

Pregunta 63

4.2 Prueba de hipótesis (Estadística inferencial)

El propósito de este de punto es validar la hipótesis de investigación contrastando las dos variables dependientes (preguntas clave) elegidas contra seis variables independientes; los datos se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde la hipótesis se aprueba o se rechaza dependiendo del nivel de significancia.

Operacionalización.

La tabla de contingencias. es el lugar donde los datos se asientan formado por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde de las dos variables presenta más de dos categorías.

La fuerza de la asociación que existe entre las variables; nos las proporciona el índice que resulta del cruce de ellas, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a uno existe una fuerte asociación o una asociación perfecta. De la misma forma se evalúa la V. de Cramer.

El nivel de Significancia que empleamos en esta investigación fue de .05% el cual nos indica que existe una probabilidad del .05% que la decisión tomada sea errónea.

Por otra parte, para evaluar el nivel de calidad de vida, optamos por realizar un análisis de las siguientes variables:

Contrastación de variables

Variable dependiente	Variables independiente
P. 21 ¿Cree que Emelc es una empresa importante?	P.7 Máximo nivel de estudios

	P. 16 ¿Cómo considera estos cursos de capacitación?
	P. 22 Cuando trabaja en equipo, ¿obtiene mejores resultados?
	P. 47 ¿Cree que haya una falta de coordinación entre sus jefes y/o coordinadores?
	P. 52 ¿Tiene problemas para entender su trabajo?
	P. 59. ¿Cómo es la relación con sus jefes?

Variable dependiente	Variables independiente
P. 51 El tiempo que ha trabajado en la empresa, ¿le ha beneficiado?	P.7 Máximo nivel de estudios
	P. 16 ¿Cómo considera estos cursos de capacitación?
	P. 22 Cuando trabaja en equipo, ¿obtiene mejores resultados?
	P. 47 ¿Cree que haya una falta de coordinación entre sus jefes y/o coordinadores?
	P. 52 ¿Tiene problemas para entender su trabajo?
	P. 59. ¿Cómo es la relación con sus jefes?

Por último, para poseer más argumentos que pudieran responder de una manera más significativa a nuestra hipótesis de investigación, decidimos realizar un análisis múltiple entre una variable dependiente y nueve independientes.

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis.

Dentro del ámbito de la investigación en Ciencias Sociales se tiene una regla generalmente aceptada que consiste en, establecer rangos mínimos o máximos de confianza y error, regularmente se observan los siguientes criterios.

.95 de margen de confianza	.05 margen de error
-----------------------------------	----------------------------

Por lo tanto, y para establecer lineamientos operacionales en nuestra investigación se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.
0 Nos indica que no hay asociación
1 Nos indica que existe fuerte asociación.

4.4 Comportamiento de las variables.

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p7) Máximo nivel de estudios.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con el nivel de estudios.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC sí tiene una relación significativa con el nivel de estudios.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 21.81	Grados de libertad: 4
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .52

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la importancia de la empresa con el nivel de estudios.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y poseen educación primaria representan el 25.0%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y poseen secundaria representan el 22.5%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son débiles, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .33% (ver anexo B).

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p16) Cómo cataloga los curso de capacitación.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con los cursos de capacitación.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC sí tiene una relación significativa con los cursos de capacitación.

Tabla de resultados

Jí cuadrada (X^2): 21.81	Grados de libertad: 2
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .52

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la importancia de la empresa y los cursos de capacitación.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y que catalogan de buenos los cursos de capacitación representan el 52.5%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y que consideran que los cursos son regulares representan el 35.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son débiles, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .39% (ver anexo B).

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p22) Trabajo en equipo.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con el resultado del trabajo en equipo.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC sí tiene una relación significativa con el resultado del trabajo en equipo.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 24.58	Grados de libertad: 1
Significancia: .00 %	Phi. .55

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la importancia de la empresa con el resultado del trabajo en equipo.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y poseen consideran si obtienen buenos resultados trabajando en equipo representan el 88.8%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y que opinan que no se obtienen buenos resultados representan el 7.5%.

Por otro lado, la relación entre variables es regular, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .55% (ver anexo B).

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p47) Falta de coordinación entre directivos.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con la falta de coordinación entre directivos.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC sí tiene una relación significativa con la falta de coordinación entre directivos.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 5.19	Grados de libertad: 1
Significancia: .02 %	Phi: .25

Comentarios:

Como la significancia es de 0.02% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la importancia de la empresa con la falta de coordinación entre los directivos.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y que sí existe una falta de coordinación entre los directivos representan el 62.5%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y que consideran que no existe falta de coordinación entre los directivos representan el 33.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son débiles, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .25% (ver anexo B).

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p56) Conocimiento de objetivos y metas.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con el conocimiento de objetivos y metas.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con el conocimiento de objetivos y metas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 4.92	Grados de libertad: 1
Significancia: .02 %	Phi: .24

Comentarios:

Como la significancia es de 0.02% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la importancia de la empresa con el conocimiento de los objetivos y metas.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y que si conocen los objetivos y metas de la empresa representan el 61.3%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y que no conocen los objetivos y metas de la empresa representan el 35.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son débiles, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .34% (ver anexo B).

(p21) ELMEC es una empresa importante vs (p59) Usa manuales para su trabajo.

Ho: La importancia de la empresa ELMEC no tiene una relación significativa con el uso de manuales.

Hi: La importancia de la empresa ELMEC sí tiene una relación significativa con el uso de manuales.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 3.27	Grados de libertad: 1
Significancia: .07 %	Phi: .20

Comentarios:

Como la significancia es de 0.07% es mayor que la significancia de 0.05%, se acepta Ho y se rechaza Hi; lo cual nos indica que no existe una relación significativa entre la importancia de la empresa y el uso de manuales de operación.

Los empleados que manifiestan que la empresa es importante y que consideran bueno el uso de manuales en su operación representan el 51.3%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que catalogan a la empresa de la misma forma y que catalogan de regular su utilidad representan el 45.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son muy débiles, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .20% (ver anexo B).

(p51) Beneficio por tiempo laboral vs (p7) Máximo nivel de estudios.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con el nivel de estudios.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con el nivel de estudios.

Tabla de resultados

Jí cuadrada (X^2): 67.14	Grados de libertad: 8
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .64

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la el beneficio por el tiempo laborado y el nivel de estudios.

Los empleados que manifiestan que si han obtenido beneficios por el tiempo laborado y que poseen educación primaria representan el 25.0%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que tienen la misma opinión de beneficio y poseen secundaria representan el 22.5%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es fuerte, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .62% (ver anexo B).

(p51) Beneficio por tiempo laboral vs (p16) Cómo cataloga los curso de capacitación.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con los cursos de capacitación.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con los cursos de capacitación.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 66.15	Grados de libertad: 4
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .64

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el beneficio por el tiempo laborado y los cursos de capacitación.

Los empleados que manifiestan que si han obtenido beneficio por el tiempo laborado y que catalogan de buenos los cursos de capacitación representan el 52.5%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que opinan de la misma forma y que consideran que los cursos son regulares representan el 32.5%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son fuertes, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .71% (ver anexo B).

(p51) El beneficio por el tiempo laborado vs (p22) Trabajo en equipo.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con el resultado del trabajo en equipo.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con el resultado del trabajo en equipo.

Tabla de resultados

Jí cuadrada (X^2): 58.96	Grados de libertad: 2
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .85

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre El beneficio por el tiempo laborado con el resultado del trabajo en equipo.

Los empleados que manifiestan que han obtenido beneficios por el tiempo laborado la empresa es importante y que sí obtienen buenos resultados trabajando en equipo representan el 85.0%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que sí obtienen beneficio por el tiempo laborado y que opinan que no obtienen buenos resultados representan el 8.8%.

Por otro lado, la relación entre variables es muy fuerte, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .85% (ver anexo B).

(p51) El beneficio por el tiempo laborado vs (p47) Falta de coordinación entre directivos.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con la falta de coordinación entre directivos.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con la falta de coordinación entre directivos.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 23.52	Grados de libertad: 2
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .54

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el beneficio por el tiempo laborado con la falta de coordinación entre los directivos.

Los empleados que manifiestan que sí han obtenido beneficio por el tiempo laborado en la empresa y que manifiestan que sí existe una falta de coordinación entre los directivos representan el 62.5%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que han obtenido beneficio por el tiempo laborado y que consideran que no existe falta de coordinación entre los directivos representan el 22.5%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .51% (ver anexo B).

(p51) El beneficio por el tiempo laborado vs (p56) Conocimiento de objetivos y metas.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con el conocimiento de objetivos y metas.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con el conocimiento de objetivos y metas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 22.31	Grados de libertad: 2
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .52

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el beneficio por el tiempo laborado y el conocimiento de los objetivos y metas.

Los empleados que manifiestan que si han obtenido beneficios por el tiempo laborado y que si conocen los objetivos y metas de la empresa representan el 61.3%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que si han obtenido beneficios y que no conocen los objetivos y metas de la empresa representan el 23.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .49% (ver anexo B).

(p51) El beneficio por el tiempo laborado vs (p59) Usa manuales para su trabajo.

Ho: El beneficio por el tiempo laborado no tiene una relación significativa con el uso de manuales.

Hi: El beneficio por el tiempo laborado sí tiene una relación significativa con el uso de manuales.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 14.84	Grados de libertad: 2
Significancia: .00 %	V. de Cramer: .43

Comentarios:

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza Ho y se acepta Hi; lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el beneficio por el tiempo laborado y el uso de manuales de operación.

Los empleados que manifiestan que si han obtenido beneficios por el tiempo laborado y que consideran bueno el uso de manuales en su operación representan el 51.3%; por otro lado, encontramos a los trabajadores que sí han obtenido beneficio y que catalogan regular su utilidad representan el 33.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .40% (ver anexo B).

Capítulo V. (Conclusiones)

El acercarse a un diagnóstico real, en este caso de una empresa metalmeccánica, nos ha permitido valorar la complejidad de un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

No solo la trascendencia de las decisiones que se toma para involucrar a todos los miembros de la organización, sino para atender el efecto en las personas que la integran, tanto en su calidad de vida como en la efectividad de los resultados de la empresa.

La problemática detectada que va desde la estructura, hasta las características de liderazgo de los jefes, fue abordada desde distintos tipos de intervenciones buscando un cambio completo, pero hubo que variar en el equipo, los que se consideraron más viables para lograr mejoras importantes con un uso de recursos razonables.

En cuanto a la experiencia de solución de caso para nosotros, resulto muy ilustrativa, en cuanto que permitió aplicar de una manera más práctica los conocimientos adquiridos, resultando de valiosa ayuda el texto de "La enseñanza de la dirección y el método del caso" ya que nos brinda una guía para sacar mayor provecho de este proyecto de investigación.

a) Análisis de los hechos.

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

La manera en que se presentan los resultados es de tipo secuencial, donde se pone de manifiesto la personalidad de los miembros de la empresa y la complejidad que guardan estos con la organización. Por otra parte y con la finalidad de hacer más

comprensible nuestro trabajo, agrupamos de forma unilateral, en seis grandes parámetros las condiciones generales y una síntesis de hechos, que a continuación se presentan:

1. Perfil

- El 64% de los trabajadores son mayores de 30 años.
- El 80% de los trabajadores son hombres y el 20% son mujeres.
- El 65% son casados y el 35% son solteras, y se deduce que tienen menos de 30 años.
- El 56% tienen menos de 5 años de antigüedad, por lo que se deduce que existe una alta rotación.
- El 79% de los trabajadores es puntual en su trabajo.
- Con respecto al nivel de educación:
 - El 36.5 % tiene educación básica.
 - El 43% nivel medio superior, y
 - El 20% son Profesionistas.
- El 90% de los trabajadores están conscientes del impacto de sus faltas a la empresa.
- Para el 96% el dinero juega un papel importante en su trabajo.

2. Trabajo en equipo

- La actitud del personal es participativa en un 89% y quieren que se les tomen en cuenta sus preferencias.
- El 89% considera que con el trabajo en equipo obtiene mayor resultado.
- El 60% de los trabajadores siente que pertenece a un grupo a diferencia del restante que no lo considera así.
- El 94% esta dispuesto a trabajar en equipo.
- El 69% de los trabajadores piensa que tendría un mejor desempeño en otro equipo que no sea en el que se encuentra actualmente.

3. Relación con los jefes

- La mitad de los trabajadores considera que la relación con sus jefes es buena y la otra mitad está entre regular y mala.
- El 65% de los trabajadores percibe que sus jefes toman en cuentas sus sugerencias.
- El 72.5% recibe indicaciones de su jefe sobre las actividades que van a realizar.
- El trabajo en equipo no se percibe como apropiado por los gerentes en un 56%
- El 86% recurre a su jefe cuando tiene dudas para que se las resuelva.
- Más de la mitad de los trabajadores sienten que hay un trato inmediato por parte de los jefes.
- El 54% del personal no se siente en la confianza para decirle a su jefe cuando están en desacuerdo en la toma de decisiones.
- Al 59% de los trabajadores su jefe les reconoce su trabajo.
- Existe entre sus jefes y coordinadores una buena comunicación, en un 63%.
- El 49% de los trabajadores no le puede manifestar a su jefe cuando siente que él esta mal.

4. Ambiente y condiciones de trabajo

- La mayoría de los trabajadores tiene interés por participar en actividades de la empresa.
- El 86% del personal trabaja en el turno de la mañana y un 21% tiene turno mixto.
- El 84% de los trabajadores se preocupa por los problemas de los demás.
- El 43% de los trabajadores considera que el equipo que les proporcionan para trabajar, no es adecuado.
- El 98% de los trabajadores no les gusta que los controlen y los supervisen.
- El 90% de los trabajadores piensa que casi siempre realizan su trabajo sin que los molesten.
- El 75% de los trabajadores realizan sus actividades en forma independiente.
- Las relaciones de trabajo son buenas en un 73%.

- Un 35% del personal no tiene confianza para manifestar problemas relacionados con la calidad del producto.
- Sólo un 45% de los trabajadores manifiesta que su área de trabajo es adecuada.
- Existe un 46% empleados de confianza y el 54% son sindicalizados.

5. Percepción general de la empresa

- El 95% de los trabajadores de la empresa se siente satisfecho con su trabajo, sin embargo el 58% se cambiaría de empresa si tuviera oportunidad.
- La mayoría de los trabajadores percibe a la empresa como algo importante para ellos.
- El 18% del personal trabaja en la empresa por que no tiene otra opción.
- El 100% del personal se siente a gusto de laborar en la empresa.
- El 98% de los trabajadores cree tener posibilidades de llagar a crecer dentro de la empresa.
- El 94% siente que su trabajo es importante para la empresa.
- Existe un 100% de compromiso de la gente para hacer mejor y más rápido su trabajo.
- El 85% del personal considera que su trabajo ha beneficiado a la empresa.
- El 49% de los trabajadores no conoce a la competencia de la empresa.
- El 40% de los trabajadores desconoce los objetivos y las metas de la empresa.
- El 79% de los trabajadores conoce sus derechos y obligaciones.
- El 95% conoce a su jefe.
- Existe un uso entre regular y bueno de los manuales de desempeño.

6. Administración de la empresa

- El 56% de los trabajadores tiene menos de 5 años en la empresa.
- El 83% son trabajadores de planta.
- El 53% trabaja en las actividades técnicas y operativas y el 25% trabaja en actividades administrativas.
- La capacitación es percibida por la mayoría de los trabajadores como insuficiente.

- El 72.5% de los trabajadores conoce las actividades para las que fue contratado.
- Existe poco control de las actividades.
- El 76% de los trabajadores considera que no se le castiga por los malos resultados entregados.
- El 31% de los trabajadores considera los controles de trabajo como buenos y el 60% como regulares.
- El 76% del personal ha hecho sugerencias en métodos y procedimientos.
- El 86% de los trabajadores tiene claro a quien recurrir cuando surgen problemas.

b) Síntesis de los Hechos.

Para concluir, se pudieron identificar los siguientes problemas:

1. Personal no identificado y sin sentido de permanencia a la empresa.
2. Cultura laboral no identificada.
3. Nulo liderazgo en la empresa.
4. Los trabajadores no están a gusto en su grupo de trabajo a pesar de que tienen una actitud hacia el trabajo en equipo.
5. No existe buena comunicación de los trabajadores con sus jefes.
6. Hay un desconocimiento de objetivos y misión de la empresa.
7. No están bien clarificados los puestos ni los perfiles.
8. Deficiente inducción y capacitación a los trabajadores.
9. No están bien definidos los métodos de trabajo ni el control de sus resultados.
10. No hay cohesión extra laboral entre los miembros.

Capítulo VI. (Propuestas)

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

Educación y capacitación para incrementar habilidades en liderazgo.

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

En el liderazgo la fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa.

Pero no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien.

El liderazgo sin una sanción formal, es decir, la capacidad de influir existe fuera de estructura formal de la organización es tan importante como influencia informal y, algunas veces, más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin nombramiento.

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

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

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

2. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los equipos..

Formulación de Equipos.

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

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

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

Las intervenciones que se llevarían a cabo son:

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

desempeño y trata de desarrollar estrategias para mejorar su operación. Y también mediante cuestionamientos.

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

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

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

En este contexto, el consultor agrega alternativas u opciones las que ya ha presentado el cliente (consultor interno) que le permitirá analizar los costos y los beneficios de las alternativas mencionadas.

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

- **Modelos del Comportamiento de grupos. Se basa en cinco variables:**

1. Motivación a los empleados:

Son los que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.
Sistemas de motivación:

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

- Expectativa: de que el esfuerzo realizado va a producir una tarea.
- Instrumental: y que la tarea va a producir una satisfacción monetaria.

Modelo de comparación. Puede ser:

- Modelo equidad: además de su satisfacción de necesidades que su sistema de recompensas sea justo.
- Modelo de atribución: proceso a través del cual las personas interpretan las causas de sus comportamiento y el de los demás.

2. Evaluación del desempeño y recompensas

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

Recompensas ----- sistema de incentivos económicos.

3. Igualdad y oportunidad de empleo.

Estas leyes prohíben la discriminación laboral por:

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

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

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

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

- Además de lo antes señalado debe propiciarse la formación de los grupos familiares que incluyan a toda la empresa.
- Estos grupos familiares deben propiciar la integración de la empresa con el reconocimiento de que la fuente de trabajo sea motivo de unión de la misma.

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

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

3. Intervenciones Diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total.

Intervenciones Tecnoestructurales.

Incluye las siguientes intervenciones:

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

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

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

Considerando las siguientes dimensiones ambientales:

- Demandas ambientales. Son todos aquellos aspectos tales como factores políticos, económicos y sociales.
- Diferenciación. Cada departamento debe tener claramente determinada la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse.
- Integración. Impone todas esas actividades o funciones que desempeña cada departamento deben ser enfocadas hacia un fin común.
- Manejo de conflictos. Se refiere a las políticas utilizadas para manejar los problemas entre los departamentos.

- Contrato empleado - administración. Esta relacionado con las expectativas que el individuo se ha formado con respecto a la organización a la cual pertenece.
2. **Diseño estructural.** Implica el estudio de las diferentes opciones de confrontación estructural que pueden tener las organizaciones.

Contempla dos aspectos:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Las diferentes opciones del diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

1. Organizacional	2. Departamental	3. Funcional
-------------------	------------------	--------------

Destacándose la departamental que consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan, que a su vez puede realizarse por:

- Funciones
- Procesos
- Regiones geográficas
- Productos.

- a) Matricial. Combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma una matriz.
- b) Por proyectos. Debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar ese proyecto apoyándose, obviamente en otras divisiones para realizar su función.
- c) Por unidades estratégicas de negocio. Consiste en estructurar "pequeños negocios" dentro de la empresa, que contengan su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella.

3. Organización colateral.

Una organización colateral es una estructura paralela, que coexiste con la organización formal, que el administrador puede emplear para apoyar esa estructura formal. Atiende situaciones que difícilmente serían consideradas por la organización formal. Se constituye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se disuelve. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, las cuales son utilizadas para identificar y resolver problemas aparentemente insolubles relacionados con la organización formal.

Este tipo de estructura tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos en todos los sentidos.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.

3. Desde el momento en que ambas organizaciones permanecen intactas, los inputs de la organización formal son los outputs de la organización colateral.
4. Los administradores ayudan a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

Síntesis de la Decisión.

De las opciones propuestas fueron seleccionadas para ser aplicadas en una primera etapa de esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

- La Educación y capacitación para incrementar habilidades en liderazgo de los jefes.
- Modelos de Comportamiento Grupal.
- Esfuerzos Tecnoestructurales.

Esto considerando la información acerca de la empresa metal mecánica pero atacando los problemas más relevantes que se detectaron en el diagnóstico.

Bibliografía.

1. Argyris, C. "El individuo dentro de la organización", Barcelona. Herbert. 1979.
2. Bartlett, A.C. y Kayser, T.A. "Cambio de la conducta organizacional", México, Trillas, 1980
3. Basil, D.C. y Cook, C.W. "Administración del cambio", México, Diana 1979.
4. Beckard, R. Y Harris, R.T. "Transmisiones organizaciones" México, Fondo educativo Interamericano, 1980.
5. Beckhard, R.. "Desarrollo organizacional: estrategias y modelos", México Fondo Educativo Interamericano, 1973
6. Bennis, W.G "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas" México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
7. Berenom, Mark L. "Estadística descriptiva aplicada a las ciencias Sociales". Trillas, México 1982.
8. Bernal, J.M. y Alban, D.F. "Lecturas sobre desarrollo personal y organizacional" Washington,D.F. NTL, 1972.
9. Blake.R.R. Mouton,J.S. "El modelo del cuadro organizacional" Grid México, Fondo educativo Interamericano, 1973
10. Briones, Guillermo. "Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales". Trillas. México 1990. 288 pp.
11. Calvo, Gómez Félix. "Estadística aplicada". Deusto, España 1978.
12. Covo, Milena E. "Conceptos comunes en la metodología de la investigación sociológica". Instituto de Investigaciones sociales UNAM, México 1973. Davis,

13. Davis Keith y Newstrom John, "**Comportamiento humano en el trabajo**". Mc Graw Hill, México, 1991.
14. Davis, Lawrence. "**Organizaciones matriciales**" México, Fondo educativo Interamericano, 1973.
15. Ellis, A. "**El ejecutivo eficaz**" México, Editorial Grijalbo, 1977.
16. Etzioni, A. Y Etzioni E. "**Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias**", México, Fondo de Cultura económica" 1968.
17. Ferrán Aranaz Magdalena, "**SPSS para WINDOWS**". Mc Graw Hill. España, 1996.
18. Ferrer, Pérez. L. "**Guía práctica de desarrollo organizacional**" México, Trillas. 1976.
19. Fischer De la Vega Laura. "**Introducción a la investigación de mercados**". Mc. Graw Hill.
20. Fordyce, J.K. y Well R. "**Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos**", México, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
21. Galbraith, J. "**Planificación de organizaciones**" México, Fondo educativo Interamericano, 1976.
22. Grossman, I. "**El agente de cambio**", México, Editora Técnica 1975.
23. Gvishiani, D. "**Organización y gestión**" México, Ediciones de cultura popular
24. Hernández Sampieri Roberto y otros autores, "**Metodología de la investigación**". Mc Graw Hill, México, 1991.
25. Herzberg Frederick, "**Work and Nature of Man**". Cleveland, World Publishing, USA, 1996.
26. Hodgetts Richard M. Y Altham Steven, "**Comportamiento en las organizaciones**". Mc Graw Hill. México, 1989.

27. Holguín Quiñones Fernando. "Elementos de muestreo y correlación". UNAM, México 1977.
28. Holguín, Quiñones Fernando. "Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales". U.N.A.M., México 1979.
29. Hyman, Herbert Hiram. "Diseño y análisis de las encuestas sociales". Amorrortu, Buenos Aires Argentina 1986
30. Kerlinger Freud Nicole, "Investigación del comportamiento". Mc Graw Hill. México 1988.
31. Kotler, Philip. "Marketing for nonprofits organizations". Prentice Hall. E.U. 1991.
32. León G. Orfelo y Montero Ignacio, "Diseño de investigaciones". (Segunda edición). Mc Graw Hill. España, 1997.
33. Levin, Jack. "Fundamentos de estadística en la investigación social". Harla, México 1992.
34. Levin, Richard I. "Estadística para administradores". Prentice Hall, México 1986.
35. Lewin Kurt, "A Dynamic Theory of Personality", New York, MC Graw Hill, 1935.
36. Lewin Kurt, "Principales of Topological Psychology", New York, Mc Graw Hill, 1936.
37. Lizosoain, Hernández Luis. "Programación y análisis estadísticos básicos con SPSS-PC (+)". Paraninfo. Madrid 1990.
38. Maslow Abraham H. "Una teoría de la motivación humana". Díaz de Santos, España.

39. Maslow Abraham H, "**Motivación y personalidad**". Díaz de Santos, España, 1991.
40. Mc Collough, Celeste. "**Análisis estadístico para la educación y las ciencias sociales**". McGraw Hill. México 1976.
41. Mendenhall, William. "**Estadística para administradores y economía**". Iberoamericana, México 1988.
42. Mendez, Ramírez Ignacio. "El protocolo de investigación". Trillas, México 1990.
43. Pérez Tamayo Ruy, "**¿Existe el método científico?**" FCE, México, 1988.
44. Robbins Stephen P, "**Comportamiento organizacional**" (Séptima edición). Prentice Hall. México, 1996.
45. Sexton, W.P. "**Teoría de las organizaciones**" México, Trillas. 1977.
45. Silverman, D. "**Teorías de las organizaciones**" Buenos Aires, Nueva visión, 1975.

ANEXOS

ESTADÍSTICOS

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Statistics

		Edad	Género	Estado civil	Antigüedad	Turno	Área de trabajo
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		2.8250	1.2000	1.4250	1.7500	1.2875	1.3750
Std. Error of Mean		.1599	4.500E-02	7.065E-02	.1089	5.952E-02	7.626E-02
Median		3.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		1.4300	.4025	.6320	.9744	.5323	.6820
Variance		2.0449	.1620	.3994	.9494	.2834	.4652
Range		4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Sum		226.00	96.00	114.00	140.00	103.00	110.00

Statistics

		Nivel de estudios	Tipo de empleado	Categoría del empleado	¿Participa en actividades?	¿Se interesa por problemas?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		2.7250	1.1750	2.3875	1.5750	1.5375
Std. Error of Mean		.1530	4.275E-02	.1277	7.500E-02	7.536E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		1.3685	.3824	1.1418	.6708	.6740
Variance		1.8728	.1462	1.3036	.4500	.4543
Range		4.00	1.00	3.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	2.00	4.00	3.00	3.00
Sum		218.00	94.00	191.00	126.00	123.00

Statistics

		¿Cuenta con las herramientas adecuadas?	¿Relaciones con sus jefes?	¿Su trabajo lo conoce bien?	¿Le han proporcionado cursos de capacitación?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.4250	1.5125	1.4250	1.6875
Std. Error of Mean		5.562E-02	5.898E-02	6.104E-02	8.456E-02
Median		1.0000	1.5000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4975	.5276	.5460	.7563
Variance		.2475	.2783	.2981	.5720
Range		1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		114.00	121.00	114.00	135.00

Statistics

		¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?	¿Le gustaría sugerir alguno?	¿Sus conocimientos lo aprovechan sus jefes?	¿Le gusta su trabajo?	¿Cambiaría de empleo?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.6000	1.1250	1.2250	1.0500	1.4250
Std. Error of Mean		7.876E-02	3.721E-02	4.698E-02	2.452E-02	5.562E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7044	.3328	.4202	.2193	.4975
Variance		.4962	.1108	.1766	4.810E-02	.2475
Range		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sum		128.00	90.00	98.00	84.00	114.00

Statistics

		¿Emelec es importante?	Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?	¿Conoce las actividades para las que fue contratado?	¿Su jefe le indica las actividades que debe realizar?	¿Registra siempre lo que hace?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.0375	1.1125	1.2750	1.2750	1.8500
Std. Error of Mean		2.137E-02	3.555E-02	5.024E-02	5.024E-02	8.733E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.1912	.3180	.4493	.4493	.7811
Variance		3.655E-02	.1011	.2019	.2019	.6101
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Sum		83.00	89.00	102.00	102.00	148.00

Statistics

		¿Cuando no cumple ¿se le sanciona?	¿Necesita que lo vigilen?	¿Cómo considera los controles de trabajo?	¿Realiza su trabajo sin contratiempos?	¿Pertenece a un grupo de trabajo en la empresa?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.2375	1.0250	1.4875	1.5250	1.4125
Std. Error of Mean		4.788E-02	1.757E-02	7.333E-02	7.542E-02	5.539E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4282	.1571	.6559	.6746	.4954
Variance		.1834	2.468E-02	.4302	.4551	.2454
Range		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
Sum		99.00	82.00	119.00	122.00	113.00

Statistics

		¿Tiene actividades extralaborales con sus compañeros?	¿Trabaja en equipos de trabajo cuando se le ordena?	¿Es puntual?	¿Promocionan los directivos trabajo en equipo?	¿Sus relaciones con compañeros son?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.2500	1.0625	1.2125	1.6500	1.2750
Std. Error of Mean		4.872E-02	2.723E-02	4.602E-02	9.088E-02	5.024E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4357	.2436	.4117	.8129	.4493
Variance		.1899	5.934E-02	.1695	.6608	.2019
Range		1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
Sum		100.00	85.00	97.00	132.00	102.00

Statistics

		¿Trabaja en la empresa por no tener otra opción?	¿Utiliza su equipo de seguridad?	¿Cuando tiene alguna duda consulta a su jefe y la resuelve?	¿Le gusta trabajar en la empresa?	¿Cree que puede llegar a crecer en la empresa?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.6125	1.2375	1.1375	1.0000	1.0250
Std. Error of Mean		5.481E-02	4.788E-02	3.875E-02	.0000	1.757E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4903	.4282	.3465	.0000	.1571
Variance		.2403	.1834	.1201	.0000	2.468E-02
Range		1.00	1.00	1.00	.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Sum		129.00	99.00	91.00	80.00	82.00

Statistics

		¿Los directivos dispensan un trato equitativo al personal?	¿Mejor desempeño con equipo diferente?	¿Su trabajo es importante para la empresa?	¿Cuando encuentra un mejor procedimiento o lo hace saber a sus jefe?	¿Cuando las decisiones no son adecuadas las comenta son su jefe?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.4500	1.3125	1.0625	1.2750	1.4625
Std. Error of Mean		5.597E-02	5.215E-02	2.723E-02	5.024E-02	5.610E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.5006	.4664	.2436	.4493	.5017
Variance		.2506	.2176	5.934E-02	.2019	.2517
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sum		116.00	105.00	85.00	102.00	117.00

Statistics

		¿Sus jefes le reconocen su trabajo?	¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?	¿Cuando tiene algún problema sabe a quién acudir?	¿Cree que su trabajo lo podría realizar alguien más?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.4125	1.3750	1.1375	1.0250
Std. Error of Mean		5.539E-02	5.447E-02	3.875E-02	1.757E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4954	.4872	.3465	.1571
Variance		.2454	.2373	.1201	2.468E-02
Range		1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	2.00
Sum		113.00	110.00	91.00	82.00

Statistics

		¿Busca la eficiencia y rapidez en su trabajo?	¿El tiempo laboar en la empresa los ha beneficiado?	¿Tiene problemas para entender su trabajo?	¿Cuando elabora una pieza defectuosa la reporta?	¿Cuando el jefe está mal se lo dice?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.0000	1.1750	1.2000	1.3375	1.3125
Std. Error of Mean		.0000	4.960E-02	5.454E-02	5.320E-02	5.215E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.0000	.4437	.4878	.4758	.4664
Variance		.0000	.1968	.2380	.2264	.2176
Range		.00	2.00	2.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		1.00	3.00	3.00	2.00	2.00
Sum		80.00	94.00	96.00	107.00	105.00

Statistics

		¿Conoce la competencia de le empresa?	¿Conoce los objetivos y metas de la emporesa?	¿Conoce los derechos y obligaciones como empleado?	¿Conoce a sus jefes?	¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?
N	Valid Missing	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0
Mean		1.4875	1.3875	1.2125	1.0500	1.4875
Std. Error of Mean		5.624E-02	5.481E-02	4.602E-02	2.452E-02	5.624E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.5030	.4903	.4117	.2193	.5030
Variance		.2530	.2403	.1695	4.810E-02	.2530
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sum		119.00	111.00	97.00	84.00	119.00

Statistics

		¿Su área de trabajo es adecuada?	¿Afectan sus faltas?	¿Es sindicalizado?	¿El factor económico es importante?
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.7750	1.1250	1.4375	1.0375
Std. Error of Mean		8.890E-02	3.721E-02	5.581E-02	2.137E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7952	.3328	.4992	.1912
Variance		.6323	.1108	.2492	3.655E-02
Range		2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		142.00	90.00	115.00	83.00

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25	19	23.8	23.8	23.8
	26 a 30	18	22.5	22.5	46.3
	31 a 35	15	18.8	18.8	65.0
	36 a 40	14	17.5	17.5	82.5
	41 o más	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	64	80.0	80.0	80.0
	Femenino	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	52	65.0	65.0	65.0
	Csado	22	27.5	27.5	92.5
	Otro	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 5 años	45	56.3	56.3	56.3
	6 a 10 años	15	18.8	18.8	75.0
	11 a 15 años	15	18.8	18.8	93.8
	16 a 20 años	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Turno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Matutino	60	75.0	75.0	75.0
	Vespertino	17	21.3	21.3	96.3
	Nocturno	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Área de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Producción	59	73.8	73.8	73.8
	Mercadotecnia	12	15.0	15.0	88.8
	Finanzas	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Nivel de estudios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	20	25.0	25.0	25.0
	Secundaria	18	22.5	22.5	47.5
	Preparatoria	16	20.0	20.0	67.5
	Técnico	16	20.0	20.0	87.5
	Otro	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Tipo de empleado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planta	66	82.5	82.5	82.5
	Eventual	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Categoría del empleado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrativo	24	30.0	30.0	30.0
	Sindicalizado	19	23.8	23.8	53.8
	3.00	19	23.8	23.8	77.5
	4.00	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Participa en actividades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	42	52.5	52.5	52.5
	Casi siempre	30	37.5	37.5	90.0
	Nunca	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Se interesa por problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	45	56.3	56.3	56.3
	Casi siempre	27	33.8	33.8	90.0
	Nunca	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuenta con las herramientas adecuadas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	46	57.5	57.5	57.5
	No	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Relaciones con sus jefes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	40	50.0	50.0	50.0
	Regulares	39	48.8	48.8	98.8
	Malas	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Su trabajo lo conoce bien?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	48	60.0	60.0	60.0
	Casi siempre	30	37.5	37.5	97.5
	Nunca	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Le han proporcionado cursos de capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	39	48.8	48.8	48.8
	Casi siempre	27	33.8	33.8	82.5
	Nunca	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	42	52.5	52.5	52.5
	Regulares	28	35.0	35.0	87.5
	Malos	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Le gustaría sugerir alguno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	70	87.5	87.5	87.5
	No	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Sus conocimientos lo aprovechan sus jefes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	62	77.5	77.5	77.5
	No	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Le gusta su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	76	95.0	95.0	95.0
	No	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cambiaría de empleo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	46	57.5	57.5	57.5
	No	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Emelec es importante?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	77	96.3	96.3	96.3
	No	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Quando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	71	88.8	88.8	88.8
	No	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conoce las actividades para las que fue contratado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	58	72.5	72.5	72.5
	No	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Su jefe le indica las actividades que debe realizar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	58	72.5	72.5	72.5
	No	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Registra siempre lo que hace?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	31	38.8	38.8	38.8
	Casi siempre	30	37.5	37.5	76.3
	Nunca	19	23.8	23.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando no cumple ¿se le sanciona?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	61	76.3	76.3	76.3
	No	19	23.8	23.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Necesita que lo vigilen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	78	97.5	97.5	97.5
	No	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cómo considera los controles de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenos	48	60.0	60.0	60.0
	Regulares	25	31.3	31.3	91.3
	Malos	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Realiza su trabajo sin contratiempos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	46	57.5	57.5	57.5
	Casi siempre	26	32.5	32.5	90.0
	Nunca	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Pertenece a un grupo de trabajo en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	47	58.8	58.8	58.8
	No	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Tiene actividades extralaborales con sus compañeros?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	60	75.0	75.0	75.0
	No	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Trabaja en equipos de trabajo cuando se le ordena?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	75	93.8	93.8	93.8
	No	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es puntual?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	63	78.8	78.8	78.8
	No	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Promocionan los directivos trabajo en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	45	56.3	56.3	56.3
	Casi siempre	18	22.5	22.5	78.8
	Nunca	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Sus relaciones con compañeros son?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	58	72.5	72.5	72.5
	Regulares	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Trabaja en la empresa por no tener otra opción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	31	38.8	38.8	38.8
	No	49	61.3	61.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Utiliza su equipo de seguridad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	61	76.3	76.3	76.3
	No	19	23.8	23.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando tiene alguna duda consulta a su jefe y la resuelve?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	69	86.3	86.3	86.3
	No	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Le gusta trabajar en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	80	100.0	100.0	100.0

¿Cree que puede llegar a crecer en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	78	97.5	97.5	97.5
	No	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Los directivos dispensan un trato equitativo al personal?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	44	55.0	55.0	55.0
	No	36	45.0	45.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Mejor desempeño con equipo diferente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	55	68.8	68.8	68.8
	No	25	31.3	31.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Su trabajo es importante para la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	75	93.8	93.8	93.8
	No	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando encuentra un mejor procedimiento lo hace saber a sus jefe?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	58	72.5	72.5	72.5
	No	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando las decisiones no son adecuadas las comenta son su jefe?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	43	53.8	53.8	53.8
	No	37	46.3	46.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Sus jefes le reconocen su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	47	58.8	58.8	58.8
	No	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	50	62.5	62.5	62.5
	No	30	37.5	37.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando tiene algún problema sabe a quién acudir?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	69	86.3	86.3	86.3
	No	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cree que su trabajo lo podría realizar alguien más?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	78	97.5	97.5	97.5
	No	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Busca la eficiencia y rapidez en su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	80	100.0	100.0	100.0

¿El tiempo laboral en la empresa los ha beneficiado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	68	85.0	85.0	85.0
	No	10	12.5	12.5	97.5
	Regular	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Tiene problemas para entender su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	67	83.8	83.8	83.8
	No	10	12.5	12.5	96.3
	Regular	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuando elabora una pieza defectuosa la reporta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	53	66.3	66.3	66.3
	No	27	33.8	33.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cuándo el jefe está mal se lo dice?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	55	68.8	68.8	68.8
	No	25	31.3	31.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conoce la competencia de le empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	41	51.3	51.3	51.3
	No	39	48.8	48.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	49	61.3	61.3	61.3
	No	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conoce los derechos y obligaciones como empleado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	63	78.8	78.8	78.8
	No	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conoce a sus jefes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	76	95.0	95.0	95.0
	No	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	41	51.3	51.3	51.3
	Regular	39	48.8	48.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Su área de trabajo es adecuada?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	36	45.0	45.0	45.0
	No	26	32.5	32.5	77.5
	Regular	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Afectan sus faltas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	70	87.5	87.5	87.5
	No	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es sindicalizado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	45	56.3	56.3	56.3
	No	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿El factor económico es importante?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	77	96.3	96.3	96.3
	No	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Elmec es importante? * Nivel de estudios	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Elmec es importante? * ¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Elmec es importante? * Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Elmec es importante? * ¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Elmec es importante? * ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Elmec es importante? * ¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%

¿Elmec es importante? * Nivel de estudios

Crosstab

			Nivel de estudios					Total
			Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnico	Otro	
¿Elmec es importante?	Si	Count	20	18	16	16	7	77
		% of Total	25.0%	22.5%	20.0%	20.0%	8.8%	96.3%
	No	Count					3	3
		% of Total					3.8%	3.8%
Total		Count	20	18	16	16	10	80
		% of Total	25.0%	22.5%	20.0%	20.0%	12.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.818 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	13.369	4	.010
Linear-by-Linear Association	8.614	1	.003
N of Valid Cases	80		

a. 5 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.522			.000
	Cramer's V	.522			.000
	Contingency Coefficient	.463			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.330	.088	3.090	.003 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.306	.084	2.840	.006 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Elmec es importante? * ¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?

Crosstab

		¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?			Total	
		Buenos	Regulares	Malos		
¿Elmec es importante?	Si	Count	42	28	7	77
		% of Total	52.5%	35.0%	8.8%	96.3%
	No	Count			3	3
		% of Total			3.8%	3.8%
Total		Count	42	28	10	80
		% of Total	52.5%	35.0%	12.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.818 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	13.369	2	.001
Linear-by-Linear Association	12.312	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.522			.000
	Cramer's V	.522			.000
	Contingency Coefficient	.463			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.395	.101	3.795	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.332	.090	3.111	.003 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Elmec es importante? * Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?

Crosstab

		Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?		Total
		Si	No	
¿Elmec es importante?	Si	Count 71	6	77
		% of Total 88.8%	7.5%	96.3%
	No	Count 3	3	3
		% of Total 3.8%	3.8%	3.8%
Total		Count 71	9	80
		% of Total 88.8%	11.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	24.589 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	16.221	1	.000		
Likelihood Ratio	14.129	1	.000		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	24.281	1	.000		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.554			.000
	Cramer's V	.554			.000
	Contingency Coefficient	.485			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.554	.136	5.883	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.554	.136	5.883	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Elmec es importante? * ¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?

Crosstab

			¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?		Total
			SI	No	
¿Elmec es importante?	SI	Count	50	27	77
		% of Total	62.5%	33.8%	96.3%
	No	Count		3	3
		% of Total		3.8%	3.8%
Total	Count	50	30	80	
	% of Total	62.5%	37.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5.195 ^b	1	.023		
Continuity Correction ^a	2.794	1	.095		
Likelihood Ratio	6.082	1	.014		
Fisher's Exact Test				.049	.049
Linear-by-Linear Association	5.130	1	.024		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.255			.023
	Cramer's V	.255			.023
	Contingency Coefficient	.247			.023
Interval by Interval	Pearson's R	.255	.073	2.327	.023 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.255	.073	2.327	.023 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Elec es importante? * ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

Crosstab

			¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?		Total
			Si	No	
¿Emelec es importante?	Si	Count	49	28	77
		% of Total	61.3%	35.0%	96.3%
	No	Count		3	3
		% of Total		3.8%	3.8%
Total	Count	49	31	80	
	% of Total	61.3%	38.8%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.927 ^b	1	.026		
Continuity Correction ^a	2.610	1	.106		
Likelihood Ratio	5.874	1	.015		
Fisher's Exact Test				.055	.055
Linear-by-Linear Association	4.865	1	.027		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.16.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.248			.026
	Cramer's V	.248			.026
	Contingency Coefficient	.241			.026
Interval by Interval	Pearson's R	.248	.071	2.262	.026 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.248	.071	2.262	.026 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Emelec es importante? * ¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?

Crosstab

		¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?		Total	
		Buena	Regular		
¿Emelec es importante?	Si	Count	41	36	77
		% of Total	51.3%	45.0%	96.3%
	No	Count		3	3
		% of Total		3.8%	3.8%
Total		Count	41	39	80
		% of Total	51.3%	48.8%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.277 ^b	1	.070		
Continuity Correction ^a	1.492	1	.222		
Likelihood Ratio	4.434	1	.035		
Fisher's Exact Test				.111	.111
Linear-by-Linear Association	3.236	1	.072		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.46.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.202			.070
	Cramer's V	.202			.070
	Contingency Coefficient	.198			.070
Interval by Interval	Pearson's R	.202	.059	1.825	.072 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.202	.059	1.825	.072 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * Nivel de estudios	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%

¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * Nivel de estudios

Crosstab

			Nivel de estudios			
			Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnico
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Sí	Count	20	18	16	14
		% of Total	25.0%	22.5%	20.0%	17.5%
	No	Count				2
		% of Total				2.5%
	Regular	Count				
		% of Total				
Total	Count	20	18	16	16	
	% of Total	25.0%	22.5%	20.0%	20.0%	

Crosstab

		Nivel de		Total
			Otro	
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Si	Count		68
		% of Total		85.0%
	No	Count	8	10
		% of Total	10.0%	12.5%
	Regular	Count	2	2
		% of Total	2.5%	2.5%
Total		Count	10	80
		% of Total	12.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.141 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	56.382	8	.000
Linear-by-Linear Association	30.596	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 10 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.916			.000
	Cramer's V	.648			.000
	Contingency Coefficient	.676			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.622	.055	7.022	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.611	.067	6.817	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?

Crosstab

			¿Cómo cataloga los cursos de capacitación?			Total
			Buenos	Regulares	Malos	
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Si	Count	42	26		68
		% of Total	52.5%	32.5%		85.0%
	No	Count		2	8	10
		% of Total		2.5%	10.0%	12.5%
	Regular	Count			2	2
		% of Total			2.5%	2.5%
Total		Count	42	28	10	80
		% of Total	52.5%	35.0%	12.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	66.158 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	54.029	4	.000
Linear-by-Linear Association	40.145	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.909			.000
	Cramer's V	.643			.000
	Contingency Coefficient	.673			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.713	.048	8.977	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.644	.068	7.427	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?

Crosstab

			Cuando trabaja en equipo ¿se obtienen buenos resultados?		Total
			SI	No	
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	SI	Count	68		68
		% of Total	85.0%		85.0%
	No	Count	3	7	10
		% of Total	3.8%	8.8%	12.5%
	Regular	Count		2	2
		% of Total		2.5%	2.5%
Total		Count	71	9	80
		% of Total	88.8%	11.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.967 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	44.056	2	.000
Linear-by-Linear Association	56.500	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.859			.000
	Cramer's V	.859			.000
	Contingency Coefficient	.651			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.846	.053	13.995	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.854	.076	14.514	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?

Crosstab

			¿Existe falta de coordinación entre directivos y jefes?		Total
			Si	No	
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Si	Count	50	18	68
		% of Total	62.5%	22.5%	85.0%
	No	Count		10	10
		% of Total		12.5%	12.5%
	Regular	Count		2	2
		% of Total		2.5%	2.5%
Total		Count	50	30	80
		% of Total	62.5%	37.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.529 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	27.253	2	.000
Linear-by-Linear Association	20.745	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .75.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.542			.000
	Cramer's V	.542			.000
	Contingency Coefficient	.477			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.512	.069	5.270	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.541	.073	5.686	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

Crosstab

		¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?		Total	
		Si	No		
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Si	Count	49	19	68
		% of Total	61.3%	23.8%	85.0%
	No	Count		10	10
		% of Total		12.5%	12.5%
	Regular	Count		2	2
		% of Total		2.5%	2.5%
Total		Count	49	31	80
		% of Total	61.3%	38.8%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.315 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	26.253	2	.000
Linear-by-Linear Association	19.674	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .78.

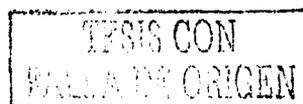
Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.528			.000
	Cramer's V	.528			.000
	Contingency Coefficient	.467			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.499	.068	5.086	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.527	.072	5.479	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado? * ¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?

Crosstab

			¿Utiliza manuales para desarrollar su trabajo?		Total
			Buena	Regular	
¿El tiempo laboral en la empresa lo ha beneficiado?	Si	Count	41	27	68
		% of Total	51.3%	33.8%	85.0%
	No	Count		10	10
		% of Total		12.5%	12.5%
	Regular	Count		2	2
		% of Total		2.5%	2.5%
Total		Count	41	39	80
		% of Total	51.3%	48.8%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.842 ^a	2	.001
Likelihood Ratio	19.489	2	.000
Linear-by-Linear Association	13.085	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .98.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.431			.001
	Cramer's V	.431			.001
	Contingency Coefficient	.396			.001
Interval by Interval	Pearson's R	.407	.060	3.935	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.430	.063	4.206	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Al'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ramón López Falcón**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.I.O. Napoleón Serna Solís	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelan	Secretario
M.A. Bernardo Vargas Negrete	Suplente
M.D.A. Rafael Zavala Ortiz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

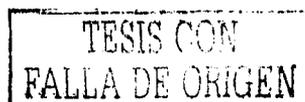
Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 09 de Septiembre del 2003.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez



146