



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.

Caso Práctico.

Trabajo Escrito de modalidades.

Estudio Estratégico.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas enfocadas a incrementar la eficacia en la dirección de personal de Solideal de México.

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones).**

Presenta: Luz Gabriela Fuentes Sánchez.

Tutor: Dr. Gerardo Sánchez Ámbriz.

México, D.F. 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas enfocadas a incrementar la eficacia en la dirección de personal de Solideal de México.



DEDICATORIAS.

A Dios por ayudarme, quererme y guiarme en cada momento de mi vida, Gracias Diosito lindo por ser tan amoroso, misericordioso y bondadosísimo conmigo, gracias mil por darme tantos momentos de felicidad.

A mi mamá Pilar Sánchez. por ser tan amorosa, sabia, comprensiva, porque sin ti yo no lo hubiera logrado, gracias por tus consejos, tus abrazos, por alimentarme el gusto a la lectura, no me pudo haber tocado una mejor mamá gracias mil te quiero muchísimísimo.

A mi papá Jorge Fuentes: gracias papá por ayudarme y guiarme, a tu manera especial y única que a veces no entiendo pero poco a poco lo lograré te quiero mucho.

A mi hermanita Ale Fuentes: gracias manita chula por ser tan abusadilla tan culta y compartirme lo que sabes, pero sobre todo porque: "las hermanas desde la cuna hasta la tumba" porque nosotras pase lo que pase estaremos ahí para ayudarnos y querernos siempre.

A mi novio Jorge Luis Chávez: por ser el amor de mi vida, gracias novio por tu paciencia, comprensión, por compartir el gusto de estudiar juntos una maestría, por el amor que nos tenemos el uno al otro, por apoyarnos en las buenas y en las no tan buenas, y principalmente por que te amo con toda la fuerza de mi mente y mi corazón.

A mi familia:, a mis abuelitas: Body (a quien llevo en mi mente con mucho cariño por siempre) a mi abue Anita a quien quiero mucho., a mis tíos Roberto y Rosalía, Gustavo y Liliana, al tío Manolo,,a Laura TODOS y cada uno de mis primos y tios

A mis amigos del alma, que han estado presentes en mi vida y la han hecho mas intensa y alegre: Ady, Faby, Peter, Liz, Clau, Mary, Víctor, Aditta, Paty, Almita, Ruth, Oscar... (☺ no me alcanza el espacio para más) a todos mis amigazos de la maestría.

A mi asesor y guía Dr. Gerardo Sánchez Ambriz: gracias mil Dr. por apoyarme en este trabajo de investigación por compartirme sus conocimientos, por su infinita paciencia, por creer en mi ¡toda la vida le estaré agradecida!.

A mi jefe Cesar Rubio por apoyarme diariamente en el trabajo y por permitir que tomara a Solideal de México como la unidad de estudio de esta investigación.

A la UNAM, que me ha dado tantas cosas buenas y me ha permitido conocer a los mejores maestros del mundo a quienes también les estaré agradecida de

ÍNDICE

Introducción	IV
Capítulo 1 Unidad de Estudio.	6
1.1 Descripción del caso.	8
1.2 Unidad de Estudio	8
1.3 Unidad de Análisis	16
1.4 Métodos	16
1.5 Tipo de Investigación Alcance y Enfoque	17
1.6 Preguntas de Investigación	18
1.7 El Objetivo	18
1.8 Justificación	19
Referencias del capítulo 1	21
Capítulo 2 El Universo Empresarial	23
2.1 La Globalización y su impacto en las empresas	24
2.2 El conocimiento en las Organizaciones	30
2.3 Las Empresas	39
2.4 Las Empresas mas competitivas en el Mundo	41
2.5 Las Empresas mas competitivas del sector	44
Referencias del capítulo 2	45
Capítulo 3 El Desarrollo Organizacional: Estado del Arte	47
3.1 Antecedentes	49
3.2 Raíces del Desarrollo Organizacional	51
3.3 Definiciones	54
3.4 Alcances y Características	60
3.5 Modelos	63
Referencias del capítulo 3	68
Capítulo 4 Caso Práctico	71
4.1 Planteamiento del Problema	72
4.2 Diagnóstico Situacional	72
4.3 Muestra	73
4.4 Tratamiento de datos	74
4.5 Resultados del modelo EFQM a nivel gerencial	74
4.6 Análisis FODA	91
4.7 Diagrama de Ishikawa	92
4.8 Principio de Pareto	93
4.9 Informe Situacional	95
4.10 Contrato y Cotización del Programa de DO	98
4.11 Análisis del comportamiento de los empleados	101
4.12 Plan de acción el cambio y la transición	108
Referencias del capítulo 4	132
Conclusiones	135
Bibliografía general	138
Anexos	145

INTRODUCCIÓN.

La sociedad ha ido experimentando cambios dinámicos y constantes, debido a la transitoriedad a la que se enfrenta, podemos mencionar como ejemplo: la inestabilidad de los mercados financieros, los avances tecnológicos, la velocidad en la que es transmitida la información, entre otros, ante tal escenario las organizaciones han tenido que responder a nuevos retos y demandas que exigen un ágil y práctico desarrollo organizacional, como fórmula para afrontar con éxito esta nueva y creciente competitividad que aparece en el entorno.

El hecho de no tener una visión de las crisis como oportunidades, podría significar en las empresas perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional. Surge entonces la problemática de precisar qué es el Desarrollo Organizacional y cómo llevarlo a cabo. Se precisa en este trabajo la necesidad de concebirlo desde la importancia estratégica que revisten los recursos humanos para la organización y lo que esto implica en cuanto a propiciar el desarrollo individual que permita contar con los recursos humanos necesarios, en el momento oportuno.

Más que categoría de análisis en el mundo empresarial, el Desarrollo Organizacional, ha sido trabajado como metodología de intervención, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia tanto nacional como internacional. Es un esfuerzo educacional complejo, enfocado a cambiar actitudes, valores, comportamientos, de tal forma que la entidad pueda adaptarse de la mejor forma posible al mundo en general.

Reconocer que se vive en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones, amenazas y castigos va retrocediendo gradualmente para darle paso a la colaboración y a la razón, constituye reconocer al Desarrollo Organizacional como un medio a través del cual se produzcan los verdaderos cambios en las entidades, por medio de la transformación de su "cultura" lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, las creencias, los valores, las formas de relacionarse con los demás, para efficientar el papel de las organizaciones en un mundo en constante cambio.

Las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción y análisis, como condición primordial para asegurar su supervivencia en ambientes de constantes cambios impredecibles y turbulentos. Las empresas al ser sistemas dinámicos y vivos deben estar dispuestas al cambio en pro de su adaptación al medio que les rodea y aprender a considerarlo como un proceso natural y no

como un fenómeno especial, ya que este puede fusionarse con los numerosos procesos que la empresa sigue. Es así como las organizaciones pueden estar más y mejor preparadas para enfrentar los retos y alcanzar el éxito.

El presente trabajo, pretende mostrar las bondades del Desarrollo Organizacional como técnica de intervención destinada a ayudar a las organizaciones a través del cambio planeado, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de llantas y neumáticos industriales y de construcción, llamada Solideal de México, la investigación se ha dividido en cuatro capítulos a saber:

Análisis de la unidad de estudio, es el título del primer apartado, el cual aborda generalidades de Solideal de México, como su ubicación, su entorno, historia, estructura organizacional, se plantea el problema o el área de oportunidad a analizar, los métodos y el tipo de investigación, sus alcances y enfoque, los objetivos que se pretenden alcanzar y la justificación.

El segundo capítulo titulado: *El universo empresarial*, parte de la generalidad del mundo empresarial, las organizaciones más competitivas del presente siglo, el impacto que el fenómeno de la globalización ha tenido en las empresas, así como el entorno en el que se desarrolla la unidad de estudio: Solideal de México. Además es analizada la competencia y la posición que ocupa en México la unidad de estudio. Este apartado pretende explicar como se puede capitalizar el conocimiento en las organizaciones a través de convertirlas en entes que aprenden a través de la gestión de su talento humano.

El tercer capítulo, llamado *Desarrollo Organizacional: Estado del Arte* muestra los antecedentes del DO, su historia, los cinco precedentes o raíces de las que proviene. Cronológicamente se detallan definiciones del DO, que estudiosos en la materia han ido aportando a esta rama del saber, se describen los términos más utilizados y los supuestos en los que se basa esta disciplina. Se explican brevemente los 3 modelos de cambio o “teorías del cambio” más representativos como son: modelo del cambio planificado de Lewin, Modelo de investigación acción (elegido para el presente trabajo) y el modelo positivo.

Por último se presenta el capítulo cuatro: *Caso Práctico*, donde se aplicó el modelo European Foundation Quality Management, a nivel gerencial que sirvió como base del diagnóstico de la unidad de estudio, y para la elaboración del diagrama de Ishikawa y el modelo de Pareto, así como el primer análisis FODA de Solideal, posteriormente se aplicaron cuestionarios al resto de la organización, para completar el diagnóstico y diseñar estrategias de cambio, entre las propuestas están: la impartición de cursos para propiciar un cambio de comportamiento a nivel individual y grupal, reuniones de confrontación de problemas, y la estructuración del departamento de gestión del talento humano.

Capítulo 1 Unidad de estudio.

Solideal de México S.A de C.V.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO.

La presente investigación se enfocará al análisis, estudio y propuesta de mejora en las actividades que sigue el departamento de Recursos Humanos, el cual es un proceso importante que ayuda a lograr los objetivos de la empresa, a través de la incorporación, conservación, despido, desarrollo y manejo adecuado de los recursos humanos (*Donnelly, Gibson e Ivancevich:1998, 1*). Solideal de México no cuenta con un departamento estructurado de Recursos Humanos, para llevar a cabo las actividades relacionadas con esta área, por ello se propone primero establecer este departamento a través de un cambio planeado como consecuencia del Desarrollo Organizacional.

1.2 UNIDAD DE ESTUDIO

La empresa Solideal de México, se encuentra ubicada en el Estado de México en el Municipio de Tultitlán, la cual es una palabra de origen Náhuatl, derivada de Tullin o Tollin, (Tule Juncia) ó “Españada” y Tlanti (diente), en su conjunto Tultitlán significa “Junto al Tule” o “Lugar del Tule”. En tiempos prehispánicos Tultitlán tenía varias lagunas, arroyos y pantanos, donde crecía el tule y otras plantas acuáticas, por lo que de esta circunstancia se derivó el nombre, el cual tiene 646 años. El 2 de octubre por decreto del Congreso del Estado se le designó Tultitlán de Mariano Escobedo. (*Tultitlán: 2008, 2*)

En 1356 los tepanecas fundaron Tultitlán, sin embargo es hasta el 12 de julio de 1820, cuando se funda como uno de los primeros municipios después de la guerra de Independencia. Tultitlán cuenta con una superficie de 71.1 kilómetros cuadrados, limita al norte con Cuautitlán y Tultepec, al sur con Tlalnepantla de Baz y Distrito Federal, al oriente con Jaltenco, Ecatepec de Morelos y Coacalco de Berrizobal y al poniente con Cuautitlán Izcalli. Según el INEGI de 2007 Tultitlán tiene una población de 472,687 habitantes, 49% del género masculino y 51% femenino. (*INEGI: 2008, 3*)



Imagen 1. Ubicación Geográfica de Tultitlán.

Durante la década de 1970, Tultitlán se caracterizó por ser una zona rural, pero debido a la alta inmigración, la zona se fue industrializando y urbanizando, pasando de ser un municipio agrícola a industrial. Cerca del 90% de su población se dedica a actividades del sector terciario: comercio y servicios, concentrándose el 28.14% en el área de manufactura, y el 20.77% en el comercio, casi todas las ramas industriales se encuentran en este municipio. Su PIB per capita es de \$4,855.00 (cuatro mil ochocientos cincuenta y cinco pesos 00/100MN).

El clima típico de Tultitlán es el mismo que predomina en la Cuenca del Estado de México y en el Distrito Federal, es subtropical de altura o semiseco, este clima se caracteriza por ser templado, semiseco y sin invierno muy marcado, la temperatura promedio anual es de 15.7° centígrados. Las lluvias por lo general ocurren en los meses de mayo a octubre, y la precipitación pluvial promedio anual es de 700 milímetros. Enero es el mes más frío y las heladas se presentan de diciembre a febrero, los vientos de septiembre a marzo, y el resto del año presenta clima templado.

Dentro del municipio se aprecian dos áreas bien definidas: la primera es la planicie, que antiguamente fue parte de un lago y zonas pantanosas, y que ahora es en su mayor parte, área agrícola o urbana, la segunda es la sierra de Guadalupe, esta última cuenta con nopaleras y pirúl, en la parte media una zona reforestada con eucaliptos y cedros principalmente. En el área superior se conserva un bosque de encinos, con algunos madroños y zacatonales. La sierra de Guadalupe abarca varios municipios y fue declarada parque ecológico. (*Tultitlán Ob. Cit ref. 2*)

En el año de 1985 en Sri Lanka comenzó la historia de Solideal, con la producción de caucho, el cual, es un material de origen natural, que surge como una emulsión lechosa extraído de la savia de plantas y árboles. La empresa inició con la fabricación de llantas sólidas, en 1987, con la manufactur de aros metálicos, y es en el año de 1988, cuando crea su propio centro de ingeniería y comercialización el cual aun continúa en Bélgica. En 1991, comenzó a manufacturar llantas neumáticas para uso industrial y de construcción.

La empresa Solideal de México SA de CV, es parte del grupo Solideal Group Internacional, la matriz se encuentra ubicada en Luxemburgo, donde se diseñan y manufacturan llantas industriales y de construcción, para montacargas, cargadores, motoniveladoras, excavadoras, compactadores entre otros. Solideal de México está dedicada a la comercialización y distribución de los productos mencionados, con mayoristas y distribuidores a lo largo y ancho del territorio mexicano, comenzó sus actividades el 10 de septiembre de 1996 en el Estado de México.

Solideal Group, cuenta con 9 fábricas de producción en Sri Lanka y cinco en Hong Kong, las cuales abastecen a las comercializadoras ubicadas en Europa Asia y América. En México la matriz está ubicada en el Estado de México, y tiene 3 sucursales: Guadalajara, Monterrey y Hermosillo, dedicadas a la comercialización y distribución de productos Solideal. Alrededor del mundo el grupo Solideal cuenta con una plantilla de capital humano de 6000 recolectores, 4000 obreros y aproximadamente 600 empleados en administración y ventas. (*Solideal: 2008, 4*)

El logo que representa a Solideal es una letra S, la cual tiene un grabado o huella de pisada (como se usa en el argot de las llantas), de una llanta sólida.



Imagen 2. Logo de Solideal.

Solideal es una empresa comprometida con el medio ambiente, en 2003 Sri Lanka recibió la certificación del ISO 14000 de gestión ambiental, debido a que en sus procesos de producción maximiza y recicla su materia prima sobrante, para convertirla en subproductos llamados “productos reciclados” ó de “second choice” , los cuales están fabricados con caucho 100% natural, que les da a las llantas mayor durabilidad, permite un manejo mas fácil de las maquinarias industriales o de construcción debido a que el uso de este tipo de materiales reducen la fricción, y permiten un ahorro de combustible.

Continuamente el grupo innova en sus productos, gracias a su centro de investigación e ingeniería ubicado en Bélgica, además estos cuentan con la garantía Solideal. (si presentan defectos de fabricación, son remplazados por otros productos).

En la siguiente figura se podrá observar el proceso inicial que sigue Solideal para obtener el caucho natural, el cual le da a sus productos una calidad superior a cualquier producto que contenga materiales sintéticos.

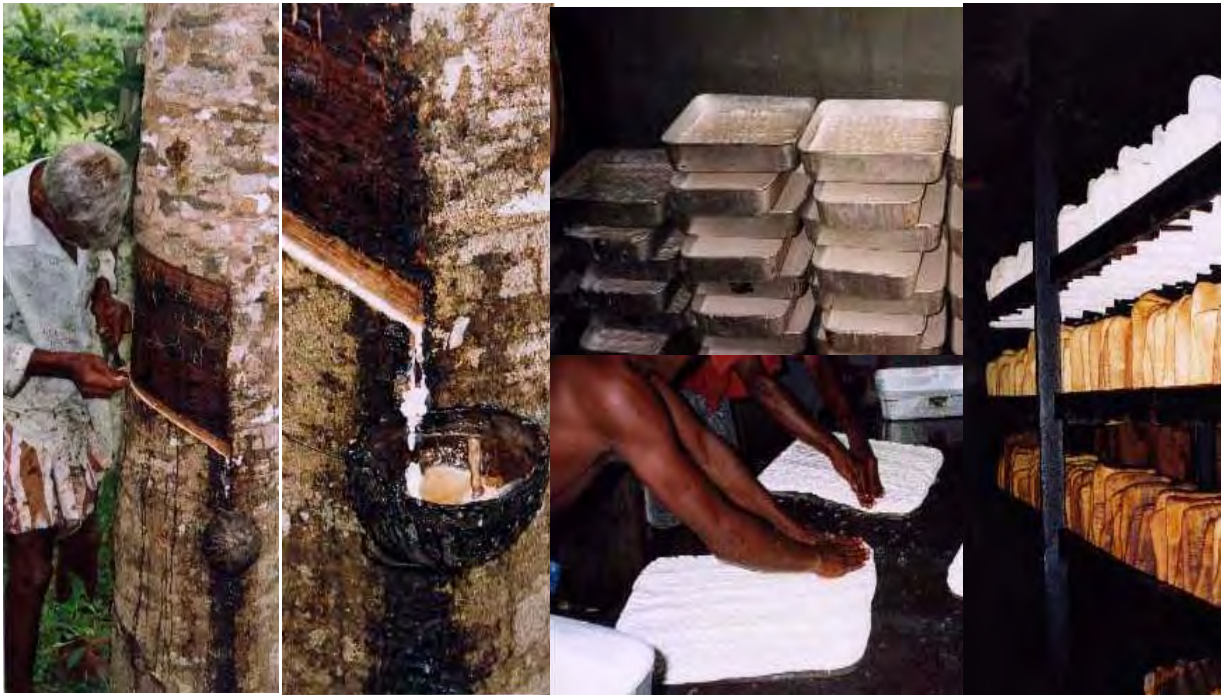


Imagen 3. Extracción del caucho natural y acomodo de balas de caucho.

Una de las ventajas competitivas con la que cuenta Solideal, es la de abarcar todo el proceso para hacer sus productos, el primer paso es la extracción o también conocido como sangrado de caucho, el cual es realizado en las plantaciones que tiene en Sri Lanka, para su posterior envío a la planta en forma de “balas de caucho”, los cuales son bloques listos para su posterior transformación en llantas y neumáticos. (*Solideal Ob. Cit ref 4*)

La siguiente imagen representa el proceso que sigue Solideal para la fabricación de sus productos:

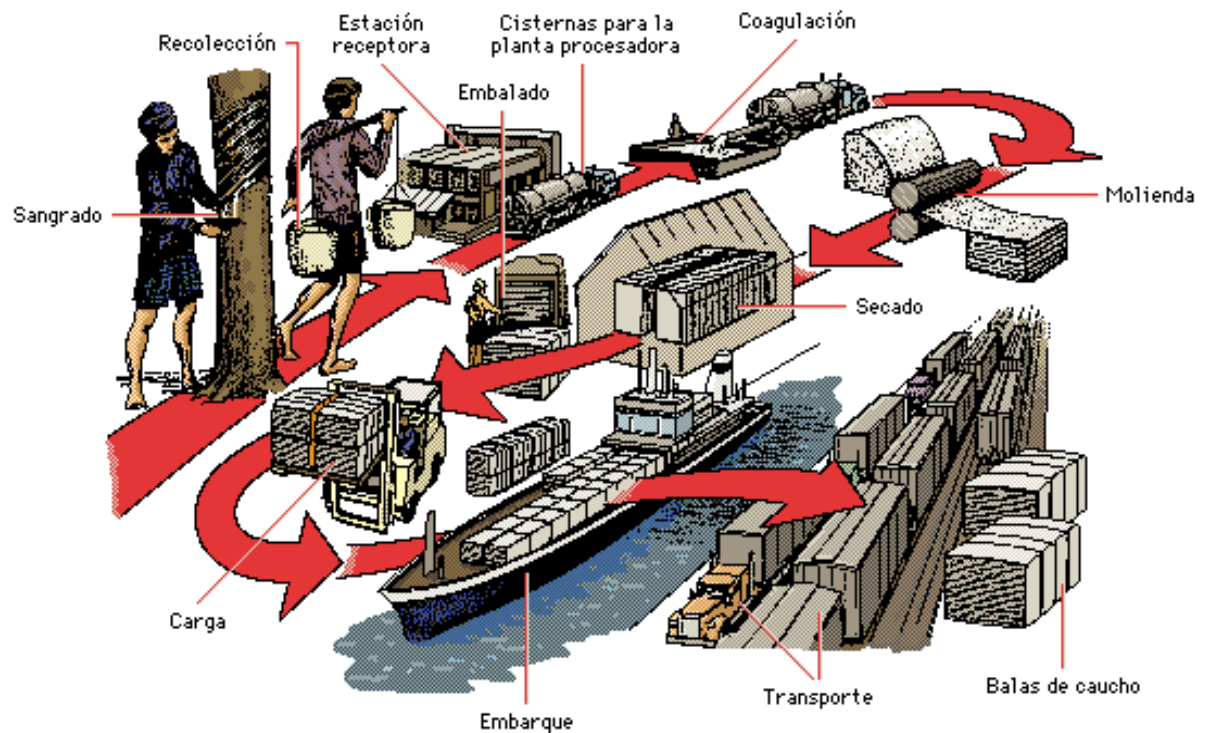


Imagen 4. Proceso productivo de Solideal.

La imagen 4 representa el proceso de producción, el cual se inicia con la extracción de caucho, también conocido como “sangrado de caucho” de los árboles y plantas, una vez acumulado dicho material, se deposita en pilas o recipientes para su posterior coagulación, molienda y secado, inmediatamente después los contenedores son enviados a la planta fabricante en Sri Lanka o en Hong Kong en forma de balas de caucho para la elaboración de productos Solideal, como llantas y neumáticos industriales de uso industrial o de construcción.

Las llantas que manufactura Solideal, cuentan con un grabado o huella de pisada genuinos, los cuales son diseñados por su unidad de ingeniería ubicada en Bélgica, la meta de este centro es proveer diseños funcionales a cada uno de los artículos. En la siguiente imagen podemos ver un ejemplo de dos tipos de huellas de pisada en llantas de maquinaria industrial, el primero es un grabado para una motoniveladora G2, y el segundo para cargadores MPT.



Imagen 5. Llanta para motoniveladora G2 y llanta para cargador MPT

La misión de una organización es su razón de ser, su propósito, para lo que fue constituida. (Shermerhorn: 2004, 5) Solideal tiene como misión: “servir al cliente en el tiempo justo con una gran variedad de productos y con la garantía Solideal” La visión, es una idea concisa que describe las ideas de mediano y largo plazo, y ofrece una manera nueva de mejorar (Robbins: 2004, 6). Además sirve de criterio para definir la cultura actual y decidir si los cambios propuestos son compatibles con los valores básicos de la empresa (Cummings: 2007, 7). La visión de Solideal es: “Ser la mejor empresa que incremente la movilidad del mundo productivo”

Parte de la conducta en las organizaciones, se ve afectada por la clase de valores que existen en ella, los cuales son creencias amplias acerca de lo que es o no adecuado hacer. (Shermerhorn Ob. Cit ref 5) El éxito de Solideal está basado en los siguientes valores:

- ✓ Dedicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Espíritu de rapidez
- ✓ Recompensas por resultados
- ✓ Otorgar oportunidades a sus empleados y escuchar sus opiniones
- ✓ Cuidados del ambiente interno y externo

La estructura organizacional es un marco conceptual, donde la empresa precisa como se definen sus tareas, el despliegue de sus recursos, así como la coordinación de sus departamentos, el organigrama es su representación visual (Daft y Marcia: 2005, 8) el de Solideal de México es el siguiente:

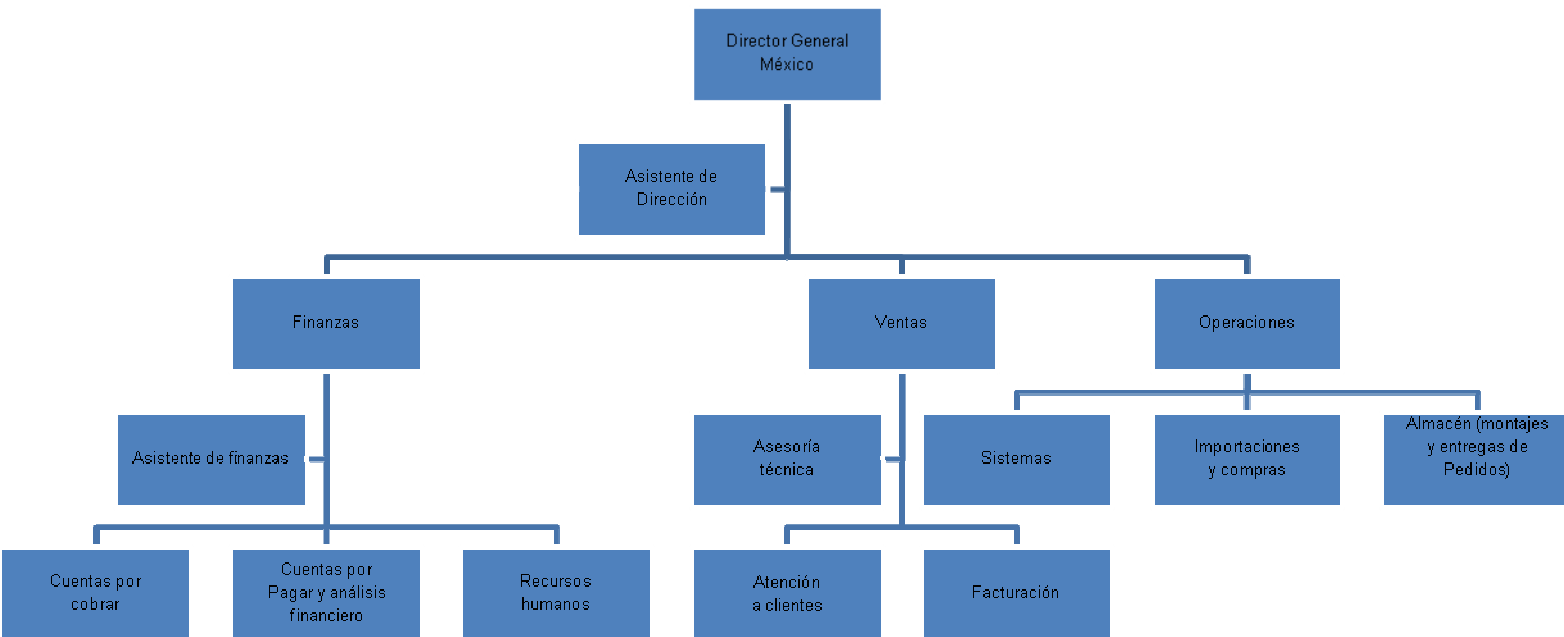


Imagen 6. Organigrama de Solideal de México.

1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.

Hoy en día el mundo empresarial exige que los medios productivos desarrollen organizaciones creativas, que cuiden el medio ambiente, que manejen adecuadamente la tecnología en pro de generar una mejor calidad de vida a la sociedad, en este sentido la empresa Solideal de México, comercializadora de llantas industriales y de construcción presenta en primera instancia una problemática en su área de recursos humanos, debido a que este departamento es operado de manera empírica, es decir el reclutamiento selección y manejo del personal es realizado subjetivamente, lo que genera conflictos relacionados con alta rotación de personal.

El área de recursos humanos, la cual depende de Finanzas, únicamente cuenta con un encargado de realizar el reclutamiento y selección de personal, se carece de una estructura organizacional en este departamento y no cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo la actividad de Recursos Humanos, como se puede ver en el organigrama antes mostrado, no existe una subdivisión de funciones y estas dependen de finanzas.

1.4 MÉTODOS.

Método significa camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto. (*Ander – Egg: 1978, 9*), para el presente trabajo se utilizaron los métodos auxiliares de: inducción, deducción, análisis y síntesis.

El método de inducción implica la aplicación sistemática de un esquema que va de lo particular a lo general, el de deducción utiliza procesos dinámicos avocados a realizar o sistematizar operaciones lógicas basadas en la acumulación de experiencias. Análisis significa la acción de separar un cuerpo, o un elemento de sus principios constitutivos, en el campo de la ciencia consiste en fragmentar el conocimiento o un objeto en las partes que lo estructuran. Pero el análisis no es separar por separar, es un exhaustivo proceso dirigido a la fragmentación de un conocimiento o un objeto en las partes que lo estructuran (*Sánchez y Ángeles: 2006, 10*).

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN ALCANCE Y ENFOQUE.

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicaron los principios teóricos del método científico, el cual es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno. (*Hernández: 2006, 11*)

El método científico es un proceso sistemático por medio del cual se obtiene el conocimiento, basándose en la observación y la experimentación. (*Bisquerra: 1989, 12*), en el se encuentran comprendidos el conjunto de procedimientos que se utilizan para regular consistentemente la adquisición y elaboración de nuevos conocimientos, desplegados en los siguientes 6 pasos (*Padilla: 1990, 13*)

1. El planteamiento del problema.
2. La estructuración de un marco teórico.
3. La formulación de objetivos.
4. La elaboración de los resultados y conclusiones de la investigación.

En consecuencia el tipo de investigación adoptado incluye los principios teóricos de una investigación de tipo mixta, la cual es: *“un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”*, para con ello darle solución al fenómeno estudiado en la empresa.

El alcance del trabajo será de tipo descriptivo ya que *este analiza como es y como se manifiesta un fenómeno y sus componentes*, y correlacional ya que busca vincular diversos conceptos en la presente investigación. Además, el diseño de la investigación, será de tipo no experimental, debido a que únicamente se busca describir como se manifiestan diversos fenómenos en la organización.

Gracias al enfoque de tipo mixto en la investigación, se realizará un muestreo en la población de Solideal, para poder obtener un diagnóstico del clima en la organización.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Las preguntas de investigación que se tiene en este estudio y que se resolverán son las siguientes.

1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?
2. ¿Qué beneficios obtendrá Solideal de México con la implementación del Desarrollo Organizacional?
3. ¿Qué modelo de Desarrollo Organizacional se puede emplear en el área de recursos humanos de Solideal de México?
4. ¿Cómo se implementará el desarrollo organizacional en el área de recursos humanos de la empresa?
5. ¿Qué pasaría si no se implementaría el DO en Solideal?

1.7 EL OBJETIVO.

Describir la generación de un diseño de intervención para Solideal de México, que permita la evaluación del área de Recursos Humanos, y proponer un modelo de desarrollo organizacional que haga más eficiente este departamento en la empresa.

- *Diagnosticar el departamento de recursos humanos

- *Analizar la problemática que enfrenta al gestionar dicha área de manera subjetiva.

- *Estudiar posibles estrategias administrativas para el cambio planeado en la empresa

- *Implementar el modelo que mejor se adecue a Solideal de México en su área de recursos humanos.

- *Evaluar los resultados e implementar una mejor continúa en el área.

1.8 JUSTIFICACIÓN.

El Desarrollo Organizacional, es: “un proceso planeado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta”, capitalizar el conocimiento es un tema que las organizaciones de hoy deben tomar en cuenta, ya que estas deben convertirse en generadoras de aprendizaje, fomentando el desarrollo organizacional y el incremento de su capital intelectual, el cual certifica que se cuenta con la persona ideal, en el lugar preciso y en el momento oportuno, para hacerle frente al ambiente de los negocios, el cual es altamente cambiante. (*Adminístrate hoy: 2007, 14*)

Las organizaciones de hoy deben convertir su área de recursos humanos, en una ventaja competitiva, debido a que, se enfrentan a la globalización, al aumento de la competitividad, al creciente y rápido desarrollo de la tecnología, por ello se debe replantear y analizar bajo nuevas perspectivas el desarrollo humano. Las personas que integran las organizaciones, sea cualquier puesto que ocupen en la empresa, están diariamente con sus compañeros, siguen lineamientos, dan órdenes, entre otras actividades y esa convivencia cotidiana conlleva al surgimiento de conflictos (*Burke: 2008, 15*)

Los conflictos de no resolverse empeoran el clima organizacional, dando como resultado una rotación de personal mas elevada, esto aunado a una selección y reclutamiento de tipo empírico, que no sea realizado bajo bases científicas es decir, solo por el hecho de que algún candidato “le lata” al reclutador o sienta una “corazonada” de que será el o la idónea para el puesto, podría dirigir a la organización, a convertir el departamento de recursos humanos en un gasto y no en una inversión, ya que al no elegir de manera adecuada a su personal este difícilmente tendrá un buen desarrollo en la misma.

Por lo expuesto anteriormente sería benéfico para Solideal de México la implementación del Desarrollo Organizacional, en especial para su área de recursos humanos, lo que se pretende es crear un cambio organizacional y eficientar la forma en la que recluta, selecciona y maneja a su personal, es decir hacer las funciones antes mencionadas de forma más objetiva y sobre bases ya probadas para que bajo estos lineamientos esta área de la empresa represente una inversión y no un gasto.

1. El modelo de desarrollo organizacional que se busca implementar en el área de recursos humanos de la empresa Solideal de México es el: *Modelo de investigación de la acción*. El cual (*Cummings Ob. Cit ref 7*) se centra en el cambio planificado como un proceso cíclico donde la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones subsecuentes. Posteriormente se evalúan los resultados de la acción para proporcionar a su vez más información y guiar más acciones de cambio en la empresa. Este modelo consta de ocho pasos principales a saber:
 1. Identificación del problema.
 2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta.
 3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar.
 4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante.
 5. Diagnóstico conjunto del problema.
 6. Planeación conjunta de la acción.
 7. Acción.
 8. Obtención de datos después de la acción.
2. Se pretende adaptar el modelo antes mencionado en la empresa Solideal de México, en un periodo no mayor a seis meses, para poder evaluar en ese lapso los beneficios que brindaría implementar un cambio planeado con base al desarrollo organizacional en la empresa y en especial en el departamento de recursos humanos.

3. Si la empresa decidiera no aprovechar las bondades del modelo investigación de la acción el área de recursos humanos estaría destinada a enfrentarse con la alta rotación de personal, y a no tener un adecuado clima y ambiente organizacional lo que representaría un gasto y no una inversión para la empresa.

Referencias Bibliográficas

Capítulo 1

1. Donnelly, James H Jr. Gibson James L. Ivancevich John M. (1998) *La nueva dirección de empresas*. México, McGraw Hill.
2. Municipio de Tultitlán (en línea) disponible en www.tultitlan.gob.mx consulta 02 junio, 2008
3. INEGI (en línea) disponible en www.inegi.org.mx consulta 02 junio, 2008
4. Solideal de México (en línea) disponible en www.solideal.com consultado 21 junio, 2008)
5. Schermerhorn, John R. Jr.(2004) *Administración* México, Limusa. 2004.
6. Robbins, Stephen P.(2004) *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
7. Cummings, Thomas G.(2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thomson.
8. Daft ,Richard L, Marcic Dorothy.(2005) *Introducción a la administración*. México, Thomson.
9. Ander- Egg, Ezequiel. (1978) *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. México, Humanitas. 1978.
10. Sánchez, Ambriz Gerardo. Ángeles Dauahare Marcela.(2006) *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡una hipótesis una solución!* UNAM Cuautitlán.
11. Hernández, Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. Baptista Lucio Pilar. (2006) *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill.
12. Bisquerra, Rafael.(1989) *Métodos de Investigación Educativa*. México, CEAC.

13. Padilla, Hugo (1990) . *El Pensamiento Científico*. México, Trillas.
14. González, Sánchez Ignacio. (2007.) *Pyme Administrate Hoy*. No.151.
15. Burke, W. (2008). *Organization change: theory and practice*. 2.ed
California, Sage Publications.

Capítulo 2 El Universo Empresarial

2.1 LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.

La globalización es un anglicismo: *globalization* y mundialización en un galicismo derivado de la palabra francesa *mondialisation*, los dos términos se refieren a la integración de los mercados en uno solo, en un mercado mundial, donde los oferentes y demandantes interactúan no importando las barreras geográficas. La Real Academia Española, en su definición de globalización dice que es: "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". (Diccionario 1)

La sociedad ha ido experimentando el fenómeno de la globalización a través de los años, por ejemplo con el descubrimiento de América en 1492, donde España mostró sólidas vocaciones expansivas, hecho que dio lugar a la formación de imperios, durante este periodo histórico la política económica que regía era la del mercantilismo, la cual es una doctrina económica que refleja las condiciones del capitalismo comercial de los siglos XVI y XVII, caracterizada por ser nacionalista, le concede mucha importancia a los metales preciosos, y considera mas importante el comercio exterior que el interior. (Méndez: 2004, 2)

El mercantilismo, fue reemplazado por nuevas teorías como el laissez-faire ó en francés laissez passer el cual significa literalmente, dejar hacer, y dejar pasar, es un eslogan de la libertad para la producción y el comercio interior y exterior, también fue sustituido por el liberalismo político y social de Adam Smith, el cual defiende la no intromisión del estado, en lo que respecta a lo político, el liberalismo social, estudia las relaciones sociales no-mercantiles, es decir la conducta de los ciudadanos y sus valores. (Pérez: 2000, 3)

Estas nuevas visiones contribuyeron a la extensión del modelo de la División del trabajo, guiándose por la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, la cual afirma que la especialización, en la cual ya no es una sola persona quien realiza todo el trabajo, sino varias que realizan tareas parciales, multiplicándose enormemente la cantidad de producto final con el mismo número de personas empleadas; y el libre comercio beneficiarán a todos los socios comerciales lo que originó una inmensa acumulación de capital, fenómeno que impulsó al sistema capitalista industrial. (Case: 1997, 4)

El proteccionismo mercantilista es reemplazado por el libre comercio, considerado como la primera ola de mundialización, fenómeno que va deteriorando la industria nacional, ya que nuevas empresas de todo el mundo las van desplazando, y van a su vez surgiendo nuevas necesidades que no pueden ser satisfechas sino a través de la compra de productos y servicios de tierras remotas, es en este momento donde ya no impera el mercado local y nacional, aquel que se bastaba así mismo, y se da paso a una red de comercio universal donde oferentes y demandantes de toda la orbe interactúan.

Estos hechos condujeron a un nuevo periodo colonial, donde las potencias europeas, colonizaron amplias regiones del medio Oriente, desplazando imperios no europeos, ocasionando con ello nuevas tensiones entre ellas, y generando acuerdos para alcanzar equilibrios comerciales, pero a pesar de los esfuerzos por mantener un balance comercial, no pudieron evitar llegar a dos sangrientas guerras mundiales, que causaron grandes sufrimientos a los pueblos y desestabilizaron sus economías.

Sin embargo las guerras no resolvieron uno de los problemas centrales de la economía mundial de la época: las fluctuaciones ó crisis cíclicas las cuales son caracterizadas por turbulencias en los mercados de divisas y de activos financieros, cuando se originan, se producen depreciaciones, en las monedas con su posterior devaluación (*Requeijo: 2002, 5*) Una de las más conocidas fue, la gran depresión de 1929, en Estados Unidos, se caracterizó por una profunda caída de la producción, en el comercio exterior, en la desocupación, y en su extensión en el tiempo, debido a su recuperación hasta 1937. (*Barbero: 1998, 6*)

A finales de este periodo, las naciones capitalistas empiezan a creer que el Estado tiene dos importantes misiones para el buen funcionamiento de las economías, una de ellas, es la de asegurar la prosperidad de la población y la otra, el evitar los ciclos de crisis y recesión, creándose de esta manera en el siglo XX, después de la segunda guerra mundial el Estado de bienestar, el cual es definido por John Maynard Keynes, como la forma en que el estado asume las funciones de proteger, mantener y promover el bienestar entre los ciudadanos. (*Pérez Ob. Cit. ref 3*)

Tiempo después en el año de 1947, se firma el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) por sus siglas en inglés, (General Agreement on Tariffs and Trade) entre Estados Unidos y otros 22 países, el GATT, se apoya de dos principios fundamentales: transparencia e igualdad de trato, que genera con ello equidad en las relaciones comerciales. Este acuerdo fue antecesor de la Organización Mundial de Comercio (OMC), la cual fue constituida hasta 1995, este organismo se encarga de administrar los acuerdos comerciales negociados por sus miembros, entre ellos se tiene: *(Martínez: 1998, 7)*.

- 1 Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT)
- 2 Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. (GATS)
- 3 Acuerdo sobre comercio de Propiedad Intelectual (TRIPS)

Además de las funciones antes mencionadas, la OMC es un foro de negociaciones multilaterales, que trata de dar solución a las disputas que pudieran presentarse entre los participantes, además de llegar a acuerdos de reducción de aranceles, coopera con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

El mundo se dividió en dos bloques económicos, al término de la segunda guerra mundial, el primero liderado por Estados Unidos de Norteamérica y el segundo por la Unión Soviética, dentro del bloque comunista se creó un organismo llamado "Consejo de Ayuda Mutua Económica (COMECON), su objetivo era, fomentar el comercio y presentar una alternativa al Plan Marshall creado en Estados Unidos para reorganizar la economía europea tras la segunda guerra mundial, contribuyó además a afianzar la creencia, que las guerras estimulan los inventos y promueven las innovaciones ejemplo de ello están:

- ✓ Los motores de reacción.
- ✓ Los cohetes
- ✓ El radar
- ✓ Bomba atómica
- ✓ La Penicilina
- ✓ Desarrollo de sustitutos de materias primas.

Lo anterior son algunos ejemplos, de cambios tecnológicos vividos en el periodo de la segunda guerra mundial *(Martínez Peinado: 2001, 8)*

A diferencia de la formación de los dos bloques, liderados por Estados Unidos y por la Unión Soviética respectivamente, algunos pueblos de las colonias europeas, iniciaron una serie de luchas de descolonización o de liberación nacional, que culminaron con la creación de más de 100 nuevas naciones independientes, ya que prefirieron no alinearse con ninguno de los 2 bloques y seguir una posición neutral, emergiendo con esto el “Tercer Mundo”, organizado por los países no alineados.

El mundo experimentó una serie de eventos económicos como la crisis del petróleo en 1973, la cual provocó una desestabilización en la economía, la caída del Muro de Berlín en 1989 que generó la desaparición del bloque comunista, y la implosión de la Unión Soviética, es a partir de este fenómeno, que comienza una nueva etapa histórica: la globalización, y el planeta deja de ser exclusivamente un conjunto de naciones, estados-naciones, y se convierte en un mundo “mundializado”, en una “sociedad informática” que opera en forma interrelacionada en tres niveles a saber: (*Ianni: 2006, 9*)

- 1 A escala Internacional: con el uso de nuevas tecnologías de la expansión de la industria alrededor del globo terráqueo
- 2 A escala regional: con el surgimiento de nuevas tendencias que concentran la actividad mundial económica en regiones como son, Asia Oriental, América del Norte y Europa.
- 3 En la esfera nacional: con la apertura cada vez mayor de empresas privadas.

Es por ello que todas las economías sin importar su dimensión, dependen en cierto grado de las demás economías, con esto reciben la influencia de acontecimientos ocurridos fuera de sus fronteras; además la globalización trae consigo cambios como lo son la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, las inversiones en tecnología, las cuales al tener elevados costos, se amortizan en varios países, y competidores que están cambiando el ganar-perder, por un ganar – ganar, es decir, la competición país por país, a competición global. (*Yip: 1994, 10*)

La sociedad de hoy en día opera en un entorno dinámico, incluso las empresas de talla internacional corren el riesgo de fracasar a consecuencia de circunstancias económicas inesperadas, o por la mala toma de decisiones, por ello es de suma importancia estudiar nuestro entorno, allegarse de información y sobre todo saber usarla en un mercado global, donde esta pasa libremente de un lado del mundo a otro, a través de cables de fibra óptica o de transmisiones satelitales, por ello la información desafía todo tipo de barreras sean físicas o políticas. (*Ohmae: 2005, 11*)

Los cambios constantes de las circunstancias económicas, los avances tecnológicos acelerados y las alteraciones drásticas del terreno político representan algunos de los obstáculos para realizar negocios globales, es por ello que muchas empresas, en todo el mundo están realizando esfuerzos masivos de cambio, para poder comerciar en un ambiente globalizado. (*Soto: 2001, 12.*)

Lo anterior es originado, debido a que la globalización se ha convertido en un elemento de suma importancia, para definir los enfoques de las empresas, sus culturas organizacionales, sus selecciones de directivos, entre otras ya que “en el futuro sólo habrá dos clases de compañías: las que estén en el camino de la globalización y las que se dirijan a la quiebra”, por ello toda organización debe estar consciente de las oportunidades y amenazas que plantea este fenómeno. (*Garten: 2001, 13*)

La economía global, se caracteriza por la ausencia de fronteras, debido en parte a la tecnología, a los acuerdos internacionales y bilaterales, especialmente en el área del comercio, un ejemplo de esto, es la reducción de aranceles, a medida que los países van comprendiendo que se necesitan unos a otros para poder sobrevivir económicamente. Ohmae afirma la existencia de cuatro factores clave para los negocios, con los cuales, el mundo ya ha alcanzado la posibilidad de mantenerse efectivamente libre sin fronteras, a saber son:

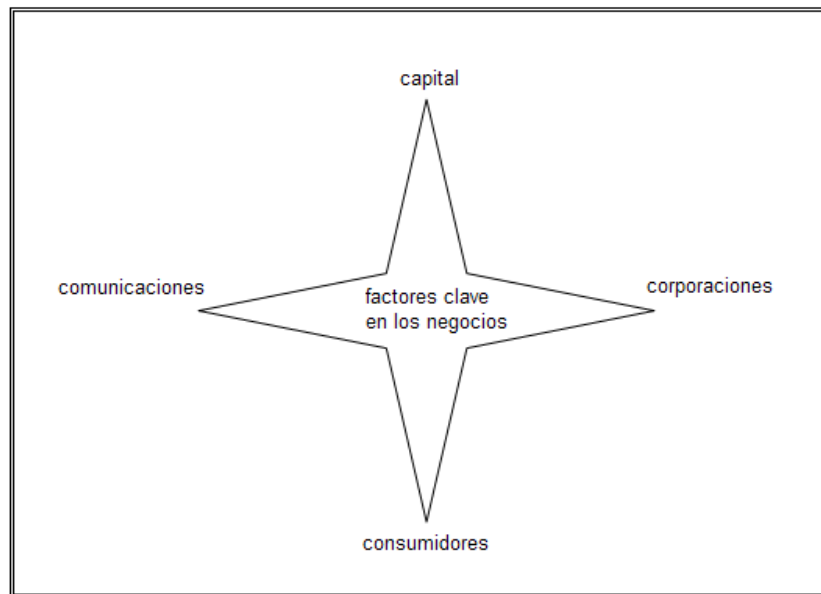


Imagen 7. Factores clave en la vida de los negocios
Basado en Kenichi Ohmae

Los factores de negocios, han sido llamados como las 4C por Ohmae a saber son:

- ✓ Comunicación: una comunicación efectiva depende de la escasa o nula existencia de fronteras, antes era predominantemente física, es decir, las personas tenían que trasladarse forzosamente a un cierto lugar para poder transmitir el mensaje en cuestión, hoy en día, con la aparición de líneas de telecomunicación (usadas para la transferencia de datos), con el uso de la fibra óptica, y con el impacto de Internet en las comunicaciones, se han eliminado por completo los cables, su instalación, mantenimiento y se han reducido algunos costos, convirtiendo al mundo en un lugar sin fronteras.
- ✓ Capital: es considerado como un beneficio del mundo sin fronteras, debido a la desregulación de los mercados financieros, apoyado por la posición del dólar estadounidense como plataforma o base monetaria
- ✓ Corporaciones: las dos últimas décadas, han ido revelando la descomposición de las funciones corporativas, debido a que recientemente las organizaciones han estado haciendo sus funciones fuera de las fronteras nacionales.
- ✓ Consumidores: han ido cambiando gradualmente sus prácticas de consumo, ya que con el uso de las tecnologías, de Internet, pueden

hacer sus compras a cualquier parte del mundo, y recibirlo en la comodidad de su hogar u oficina.

Las organizaciones inteligentes tratan de orientar su comportamiento a aprender antes que a los resultados, debido al beneficio a largo plazo que obtendrán gracias al conocimiento, mismo que no debe verse como algo deseable, sino esencial para lograr objetivos del cambio positivo, una modalidad de aprendizaje sólo se da cuando los altos líderes de una organización entienden el proceso, ven al aprendizaje como algo que se debe apreciar y están dispuestos a comprometerse personalmente a hacerlo (Beckhard: 1993, 14)

2.2 EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

El conocimiento es valorado en una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, debido a que este representa una ventaja competitiva duradera, por ello las empresas necesariamente tendrán que aprender, lo cual es la capacidad para asimilar nuevas ideas, experiencias y traducirlas en actos a mayor velocidad que la de un competidor a efecto de sobrevivir (Yeung 15)

El aprendizaje en la empresa significa el proceso de mejorar los actos en razón de un mayor conocimiento y comprensión, pues la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir su futuro. (Senge: 1990, 16).

Las personas pueden aprender partiendo de tres modelos de aprendizaje a saber:

1. El enfoque Conductista: los conductistas hablan de la influencias externas, y de la importancia de las recompensas dentro del aprendizaje, Pavlov fisiólogo ruso, realizó experimentos bajo este enfoque con perros, en estos advirtió que cuando se les ofrecía carne en polvo, introducida mediante un tubo, al que llamó "estímulo no condicionado" estos salivaban y a esta respuesta la llamó "no condicionada", después al tocar una campana "estímulo neutro" no se producían respuestas de salivación, después hizo coincidir el sonido de la campana y la presentación de la carne varias veces, pero sin darle carne al perro este salivaba (respuesta condicionada), así pues la sola presentación del estímulo neutro llevaba a una respuesta condicionada.

Con ello descubrió que si bien un estímulo puede desatar un comportamiento en respuesta, la consecuencia deseada o no deseada que se presenta después del comportamiento determina si éste se repetirá o no, por ejemplo, si un agente de ventas llega a la meta mensual, y recibe un bono de productividad, es más probable que este repita el comportamiento creativo en su trabajo, que si su actuación fuera ignorada.

2. El enfoque cognoscitivo: concede importancia al proceso mental interno que implica el aprendizaje, considera que este ocurre cuando diversas pistas del entorno construyen un mapa mental, ejemplo de ello figura en los primeros experimentos cognoscitivos hechos con ratas, las cuales corrían por un laberinto, hasta encontrar su comida, mediante la repetición del experimento las ratas desarrollaron y fortalecieron las relaciones cognoscitivas que identificaron la ruta correcta hacia la meta.

En el área empresarial, los empleados también construyen mapas cognoscitivos, para poder alcanzar una meta específica, a continuación un ejemplo de lo antes expuesto.

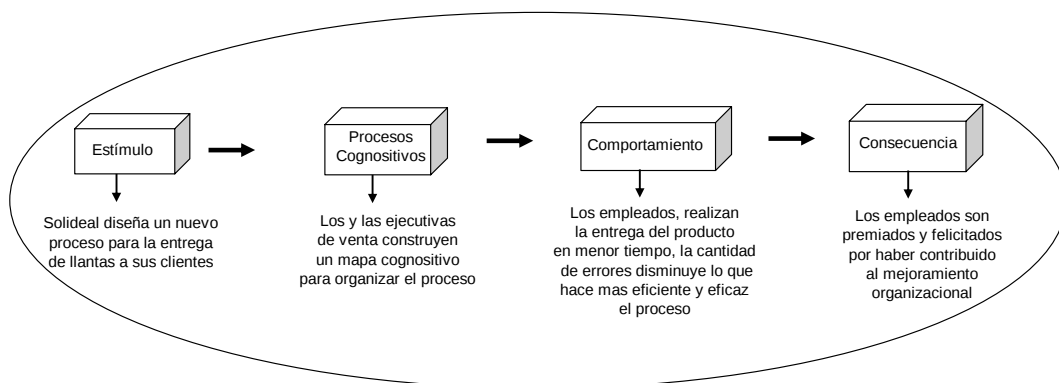


Imagen 8: ejemplo de un mapa cognoscitivo.

3. El enfoque del aprendizaje Social: este enfoque integra los dos anteriores, basado en la observación, de lo que le ocurre a otros, las personas van formando un modelo mental del comportamiento y sus consecuencias, y de esta manera ellos mismos intentan un determinado comportamiento, si las consecuencias resultan positivas lo repiten y si resultan negativas cesa la repetición.

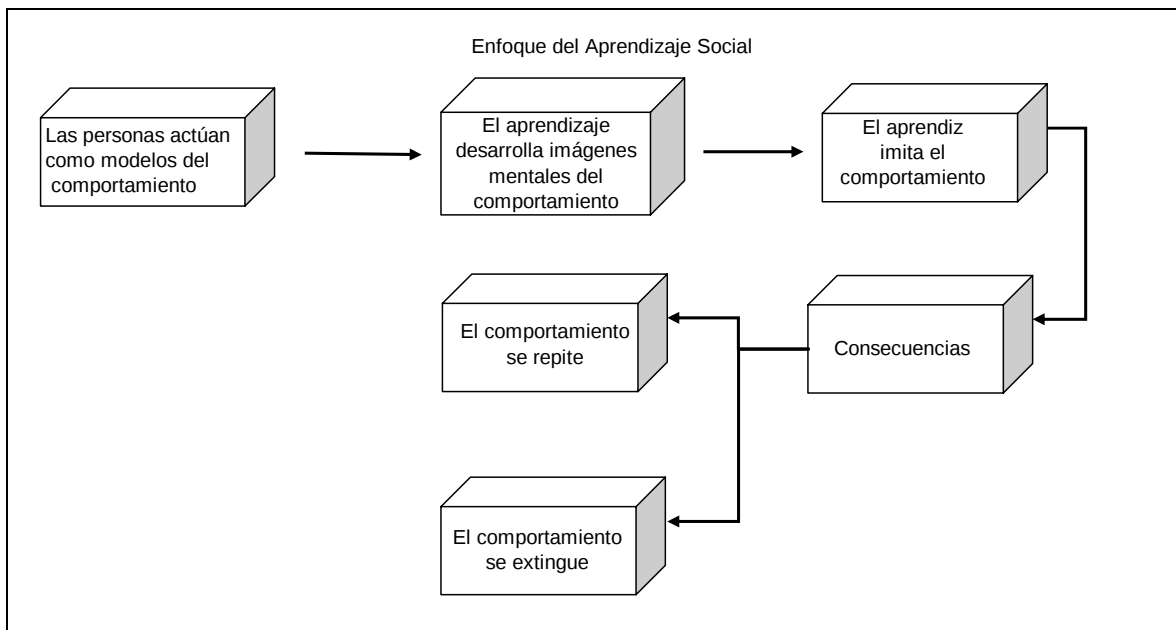


Imagen 9 Enfoque del aprendizaje Social.

Haciendo una buena elección del enfoque de aprendizaje, ofreciendo los estímulos adecuados, facilitando la adquisición de capacidades, conocimientos actitudes, y reforzando los comportamientos deseables es como los administradores propician tanto para ellos como para los integrantes de la empresa un aprendizaje verdadero. (Chun: 1999, 17)

El cambio, y el aprendizaje son dos procesos que no se pueden separar, debido a que el cambio es un proceso de aprendizaje y este último es un proceso de cambio, el cual comprende: (Valhondo: 2003, 18)

- ✧ Descongelar las creencias, conocimientos y actitudes actuales.
- ✧ Adoptar actitudes y conductas nuevas o alternas.
- ✧ Recongelarse uno en el nuevo estado.

De manera análoga, dicho proceso de cambio comprende:

- ✧ Un estado actual o corriente.
- ✧ Un estado de transición.
- ✧ Un estado cambiado.

Para que una organización experimente una transición de una modalidad orientada a resultados a una orientada al aprendizaje, se necesitan ambos procesos, los líderes deben identificar el estado deseado y describir el estado en el que se encuentran, además de entender el vacío que prevalece entre los

dos, y entonces será posible diseñar o adaptar un modelo de cambio, para manejar la transición (Beckard Op. Cit ref 14)

El conocimiento organizacional, se encuentra diseminado en toda la empresa, y adopta muchas formas, pero su calidad se revela en la gama de aptitudes que aquella posee, aunque la mayor parte de este está arraigado en la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización constituye un contexto físico, social y cultural por el cual el ejercicio y crecimiento de ese conocimiento asume significado y propósito además de que conduce a innovaciones, al mejoramiento de importantes actividades del trabajo de la organización entre otros. (Chun Ob. Cit. ref 17).

Los tipos de conocimiento se han clasificado en 4 grupos tomando como base su codificación y su grado de difusión: (Boisot: 1995, 19)

- 1. Conocimiento codificado: aquel que es susceptible a ser almacenado.
- 2. Conocimiento no codificado: aquel que no puede ser capturado por escrito
- 3. Conocimiento difundido: el que se comparte con otros
- 4. Conocimiento no difundido: aquel que permanece en la mente y no es compartido (por ejemplo los secretos de las compañías)

Al utilizar las dimensiones antes descritas el mismo autor estructura una tipología de conocimiento ilustrada en el siguiente recuadro.

codificado	conocimiento registrado propio	conocimiento público
	conocimiento personal	conocimiento de sentido común
no codificado	no difundido	difundido

Imagen 10. Tipología del conocimiento (Boisot)

A continuación una breve explicación de la tipología del conocimiento según Boisot:

- ✓ El conocimiento público, es codificado y difundible, convencionalmente es conocido como el conocimiento de la sociedad (se halla estructurado y en libros de texto, revistas, en fuentes impresas formales e informales)
- ✓ El conocimiento de sentido común es difundido, pero no codificado, el ser humano lo adquiere a lo largo de su vida a través de experiencias.
- ✓ El conocimiento personal es aún más idiosincrásico y difícil de expresar debido a que surge de la propia experiencia del individuo que no es accesible a otros.
- ✓ El conocimiento registrado propio, es aquel que desarrolla y codifica una persona o un grupo por su cuenta a fin de percibir situaciones particulares.

Chun Wei Choo, a partir de la clasificación del conocimiento de Boisot propone que este se puede diferenciar en tres grupos a saber:

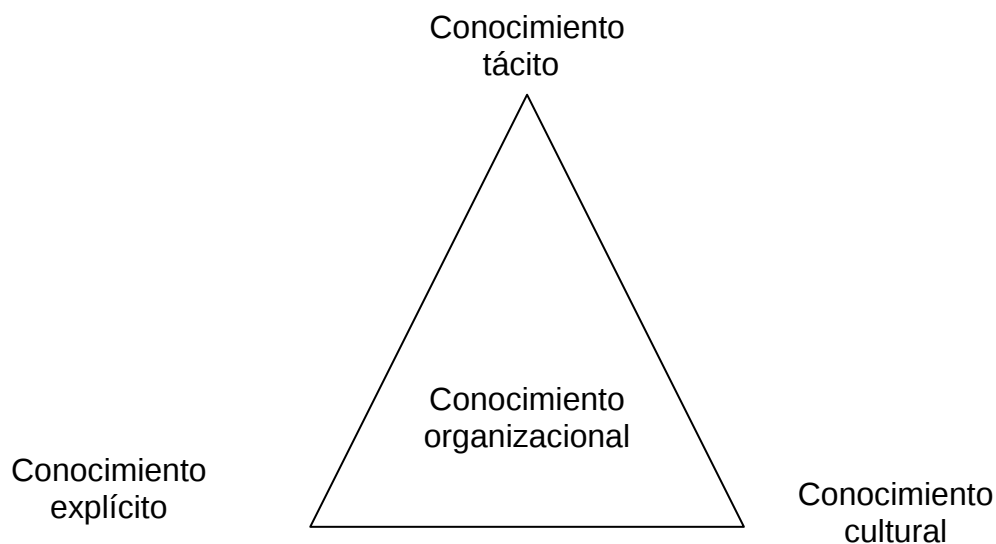


Imagen 11. Conocimiento de una organización

- El conocimiento tácito es implícito lo utilizan los miembros de la organización para realizar su trabajo, no está codificado y es difícil de difundir, se manifiesta en las destrezas que poseen los integrantes de la

empresa, este es adquirido a través de largos periodos de experimentación y realización de una tarea, donde el individuo, agudiza su intuición y se allega de este, el cual es que el sustenta el conocimiento de la organización.

- El conocimiento explícito: es aquel expresado a través de símbolos, puede difundirse con facilidad, se basa en objetos (palabras números fórmulas) y en reglas (rutinas procedimientos estándar de operación)
- El conocimiento cultural: consiste en las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan habitualmente los miembros de una organización, para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad, no esta codificado, y se difunde ampliamente a través de los vínculos y las relaciones que unen un grupo (*Chun. Ob. Cit ref 17*).

Lo tres puntos anteriormente explicados por Chun Wei Choo conforman el conocimiento en una organización, la cual es, un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de la sociedad, la comunidad o la familia - que son las agrupaciones sociales tradicionales- la organización se diseña intencionalmente, siempre es especializada, y se define por su tarea. (*Drucker : 1993, 20*)

Una organización es también una entidad social, compuesta de grupos de gente que interactúan de forma coordinada y consciente, con el objetivo de alcanzar las metas planteadas por la entidad (*Robbins: 1990, 21*)

Las organizaciones pueden ser definidas como grupos sociales estructurados, permanentes y con una finalidad, que constan de los siguientes elementos conceptuales (*Aguirre: 2002, 22*)

- ✓ Un grupo humano definido.
- ✓ Con permanencia en el tiempo.
- ✓ Orientado a un fin común.
- ✓ Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad
- ✓ Área donde sus miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas
- ✓ Que requiere una coordinación racional e intencionada
- ✓ Que interactúan con el ambiente externo

Los elementos anteriormente mencionados, indican que las personas se unen de una manera consensual para formar grupos estables o sistemas, llamados organizaciones, los cuales son agrupaciones de seres humanos, con una estructura racionalmente diseñada, especializados y coordinados para ciertas actividades, con metas bien definidas y a cuyo frente se sitúa una autoridad. (*Idem ref. 22*)

La organización, denota la coordinación de unidades comúnmente llamadas divisiones o departamentos y de sus subunidades, conocidas con el nombre de

secciones que tienen determinadas responsabilidades, y que combinan esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos de la entidad. (*Hampton: 1989, 23*)

También es definida como un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común. Al hacerlo, sus miembros son capaces de lograr tareas que están más allá del alcance de una persona que actúe sola, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. (*Schermerhorn: 2004, 24*).

La gente, crea y administra una empresa, esta es un órgano de la sociedad y su propósito es la de crear un cliente, la primera prueba que debe pasar toda empresa es la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica, y de ese modo evitar pérdidas, esta tiene dos funciones básicas:

- ✓ La comercialización: es la forma en la que se vende el bien o servicio, (esta fue inventada en Japón alrededor de 1650, por un integrante de la familia Mitsui), su propósito es hacer superflua la venta, su objetivo es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adapte a él y se venda por si mismo.
- ✓ La innovación: es crear un producto o un servicio diferente que crea un nuevo potencial de satisfacción, más que una mejora, esta puede determinar un precio más bajo. No es necesario que una empresa sea grande, pero si lo es que innove constantemente.

La comercialización y la innovación producen resultados; todo el resto está formado por "costos" (*Drucker:1993, 25*)

La estructura de una organización, es la forma en que las tareas son asignadas, que personas reportan a quien, y como es la implementación de mecanismos coordinados para alcanzar las metas de la empresa. (*Robbins Ob. Cit ref 21*)

Con base a las formulaciones de Mintzberg, la estructura básica de la organización posee tres partes fundamentales: (*Aguirre Ob.Cit ref 22*)

1. Núcleo de operaciones: conformado por aquellos miembros de la empresa que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de bienes y servicios propios de la entidad, en esta parte las entradas (inputs), son transformados por salidas (outputs) que son los productos finales, los bienes y servicios.
2. Ápice estratégico: este elemento se encarga de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente sus intereses de los grupos o personas involucradas, implicando básicamente ciertas

actividades como la de supervisar todas las actividades, mantener las relaciones con su entorno bajo un clima favorable, y desarrollar las estrategias de la organización manteniendo una adaptación permanente entre aquella y el entorno.

3. Línea media: su misión consiste esencialmente en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, transmitiendo y ejecutando decisiones y directrices superiores sobre asuntos que le competen.

Además de las tres partes antes descritas, la estructura organizacional, se complementa con las unidades de apoyo, las cuales son órganos especializados, cuya principal función es la de proporcionar asistencia a la organización, al margen del flujo de trabajo, como ejemplo se puede citar, el departamento de relaciones públicas, el servicio médico y el del comedor, entre otros.

Otra unidad complementaria es el equipo o Staff Tecnocrático, conformado por analistas que operan sobre el trabajo de los demás miembros de la misma, estas personas no intervienen directamente en el flujo de las operaciones, pero si lo diseñan, lo planifican, lo cambian y preparan a las personas encargadas de realizarlo, ejemplo de esto: contabilidad y presupuestos, control, programación de la producción entre otros. (Aguirre Ob. Cit ref 22)

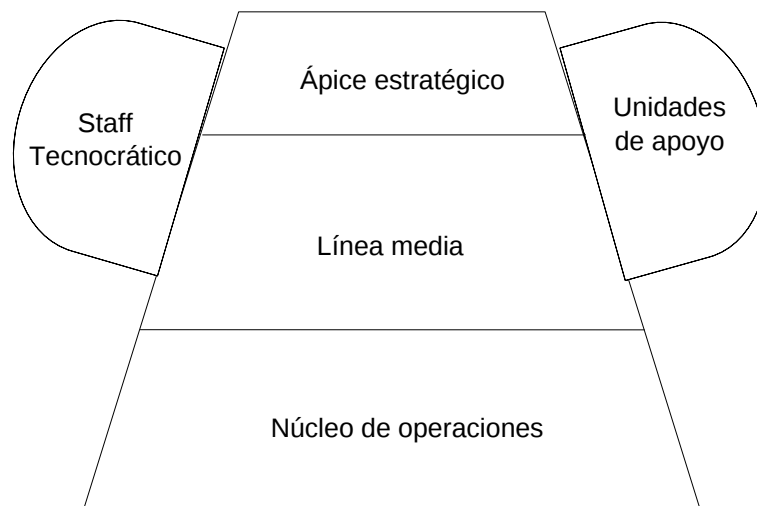


Imagen 12. La estructura básica de la organización

Las partes que anteriormente se describen y se visualizan en la imagen 12, están enlazadas a través de complejos y variados vínculos llamados sistemas de flujos tales como:

- ✓ De autoridad
- ✓ De trabajo.
- ✓ De información.
- ✓ De decisión.

En las organizaciones se realizan una gran cantidad de tareas, mismas que deben ser divididas en diferentes actividades que se van asignando a diferentes órganos, unidades, secciones y personas, por ello es de suma importancia tener una adecuada estructura organizacional

Las tres razones que explican la existencia de las organizaciones son:

1. Sociales: el ser humano es social por naturaleza.
2. Materiales: los individuos en las organizaciones acrecientan sus habilidades, acumulan conocimiento, aprovechan las experiencias y la vivencia de sus integrantes.
3. Efecto Sinérgico: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros.

Los tres puntos anteriores se basan en el hecho de que las empresas son organismos sociales, sujetos a cambios (*Serra: 1994, 26*)

De acuerdo con Silvia Adriana Durand Bautista, colaboradora de la revista *Administrare* hoy, las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a los siguientes criterios: (*Administrare hoy: 2007, 27*)

Criterio	Modalidad	
por su finalidad	Lucrativas	No Lucrativas
por su actividad	Industriales / Comerciales	Agrícolas / de servicios
por el origen de su capital	Privada	Pública
por su estructura legal	Personas Físicas	Personas Morales

Imagen 13. Clasificación de las Organizaciones.

2.3 LAS EMPRESAS.

La empresa es la unidad económica que se dedica a generar bienes y servicios a partir de la utilización de los factores de la producción recursos naturales, trabajo y capital, según la tecnología que se decida emplear. Su producto será comercializado en los mercados, para la satisfacción de las necesidades de los demandantes

La empresa es: “Toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas” y se pueden clasificar como sigue: (Shemerhorn Op. Cit ref 24).

- ✓ su actividad
- ✓ su tamaño
- ✓ su origen de capital

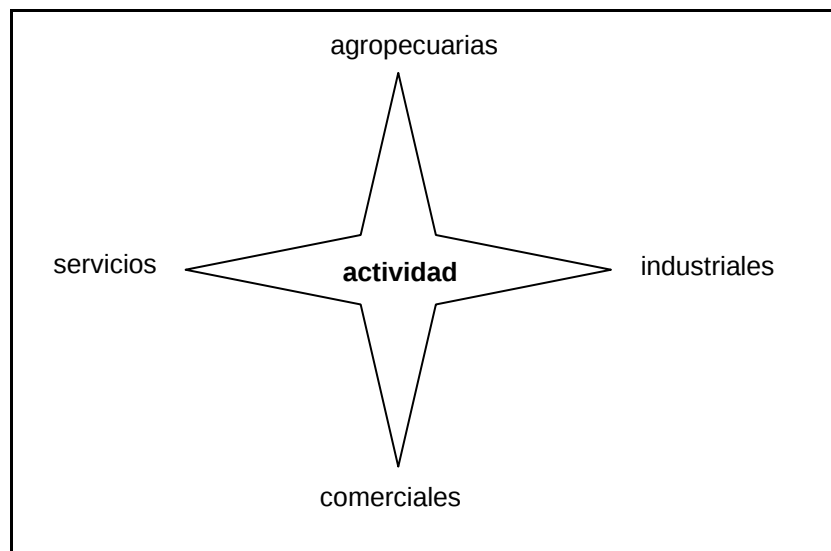


Imagen 14 Clasificación de las empresas, de acuerdo a su actividad
Basado en Shemerhorn.

De acuerdo a su actividad, las empresas dedicadas a la agricultura se encargan de explotar los recursos agrícolas y pecuarios, las Industriales se enfocan a la transformación o modificación de la materia prima en productos terminados, las comerciales a la compra venta de productos terminados, y las

de servicios están orientadas a ofrecer un bien intangible a la comunidad, a través de habilidades o conocimientos profesionales.

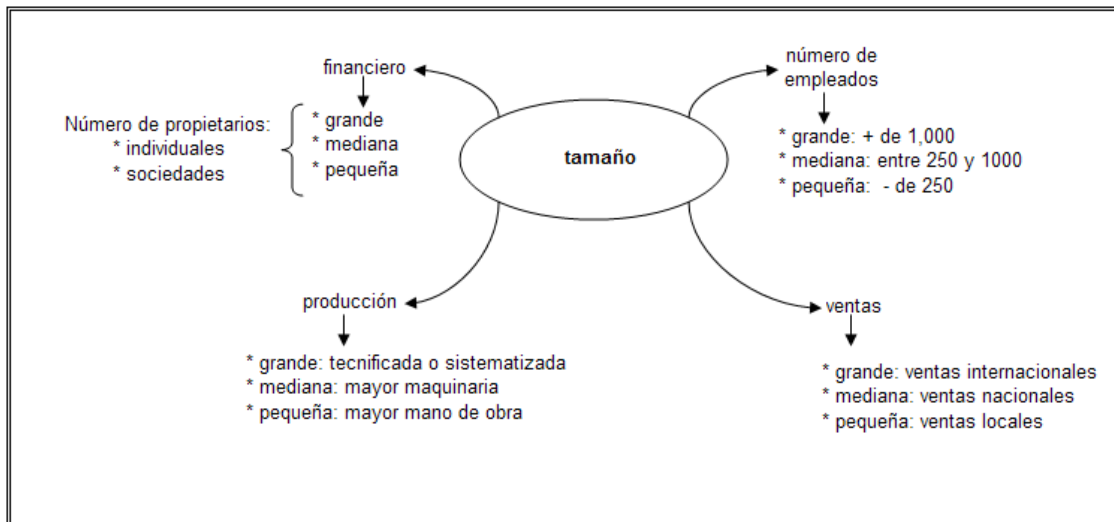


Imagen 15 Clasificación de las empresas, de acuerdo a su tamaño basado en Shemerhorn.

La clasificación de las organizaciones con base a su tamaño, tiene que ver con el capital de la empresa y las condiciones del país.

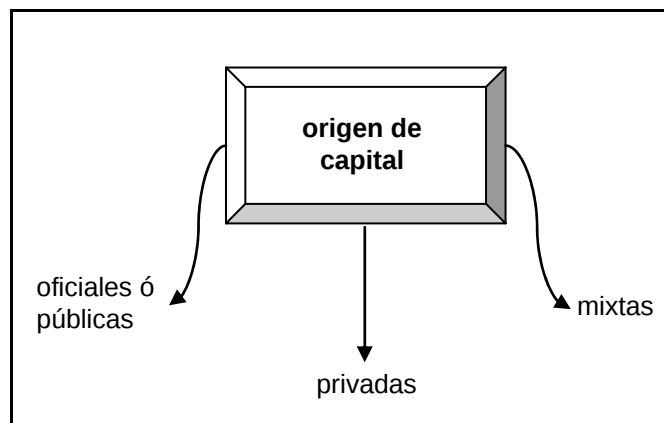


Imagen 16 Clasificación de las empresas, de acuerdo a su origen de capital basado en Shemerhorn.

Las organizaciones oficiales ó públicas, son aquellas controladas por el Estado, las privadas, les deben su funcionamiento a particulares, y las mixtas tienen que ver con el Estado y el sector privado.

Con lo expuesto anteriormente, se puede concluir, que una empresa es un sistema, conformado por un conjunto de elementos (objetos reales, activos fijos, como la maquinaria, los productos, y objetos ideales, como la información,

las ideas, los números) que se relacionan entre si con las propiedades de cada uno y con su objetivo particular (el cual estará determinado por cada empresa).
(Serra Op. Cit ref 26)

2.4 LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS EN EL MUNDO.

A nivel mundial de acuerdo con la revista Forbes, en su edición especial de las empresas más competitivas al 2008, HSBC encabeza la lista.

A continuación se presenta el ranking mundial, de las primeras 10 de las 100 empresas más competitivas de acuerdo a cuatro parámetros a saber:

- ☞ Ventas
- ☞ Ganancias
- ☞ Activos
- ☞ Valor de Mercado.

RANK	COMPANY	INDUSTRY	SALES (ventas)	PROFITS (ganancias)	ASSETS (activos)	VALOR DE MERCADO (valor de mercado)	
1	HSBC Holdings	Banking	146,500.00	19,133.00	2,348,982.00	180,808.00	UK
2	General Electric	Conglomerate	172,738.00	22,208.00	795,337.00	330,925.00	US
3	Bank of America	Banking	119,190.00	14,982.00	1,715,746.00	176,534.00	US
4	JPMorgan Chase	Banking	116,353.00	15,365.00	1,562,147.00	136,885.00	US
5	ExxonMobil	Oil & gas operations	358,600.00	40,610.00	242,082.00	465,506.00	NE
6	Royal Dutch Shell	Oil & gas operations	355,782.00	31,331.00	266,216.00	221,087.00	UK
7	BP	Oil & gas operations	281,025.00	20,600.00	236,076.00	204,941.00	JA
8	Toyota Motor	Consumer durables	203,798.00	13,991.00	276,377.00	175,081.00	NE
9	ING Group	Insurance	197,935.00	12,648.00	1,932,151.00	75,783.00	US
10	Berkshire Hathaway	Diversified Financials	118,245.00	13,213.00	273,160.00	216,652.00	UK

Imagen 17 ranking de las empresas mas competitivas
a nivel mundial al 2008 (Forbes)

Los datos anteriores revelan que HSBC es la organización número uno a nivel mundial, con base a los aspectos antes mencionados, pero la empresa Wal-Mart Stores encabeza la lista en ventas a continuación la lista:

RANK	COMPANY	SALES (ventas)	
1	Wal-Mart Stores	378,799.00	US
2	ExxonMobil	358,600.00	US
3	Royal Dutch Shell	355,782.00	NE
4	BP	281,025.00	UK
5	Chevron	203,970.00	US
6	Toyota Motor	203,798.00	JA
7	Total	199,743.00	FR
8	ING Group	197,935.00	NE
9	General Motors	181,122.00	US
10	General Electric	172,738.00	US

Imagen 18 ranking de las empresas con mas ventas a nivel mundial al 2008 (Forbes)

Exxon Mobile, encabeza la lista de las empresas con mayores utilidades he aquí el ranking:

RANK	COMPANY	PROFITS (ganancias)	
1	ExxonMobile	40,610.00	US
2	Royal Dutch Shell	31,331.00	NE
3	Gazprom	23,301.00	RU
4	General Electric	22,208.00	US
5	BP	20,600.00	UK
6	Total	19,242.00	FR
7	HSBC Holdings	19,133.00	UK
8	Chevron	18,688.00	US
9	PetroChina	18,215.00	CN
10	Microsoft	16,957.00	US

Imagen 19 ranking de las empresas con mayores utilidades a nivel mundial al 2008 (Forbes)

Royal Bank of Scotland encabeza la lista de las empresas con mayores activos, aquí la lista:

RANK	COMPANY	Assets (activos)	
1	Royal Bank of Scotland	3,807,511.00	UK
2	BNP Paribas	2,494,412.00	FR
3	Barclays	2,432,341.00	UK
4	HSBC Holdings	2,348,982.00	UK
5	Citigroup	2,187,631.00	US
6	UBS	2,019,173.00	SZ
7	ING Group	1,932,151.00	NE
8	Bank of America	1,715,746.00	US
9	Crédit Agricole	1,662,600.00	FR
10	Mitsubishi UFJ Fini	1,591,556.00	JA

Imagen 20 ranking de las empresas con mayores activos a nivel mundial al 2008 (Forbes)

PetroChina, es hasta lo que va del 2008 la empresa con mayor valor de mercado, como veremos a continuación.

RANK	COMPANY	Market Value (valor de mercado)	
1	PetroChina	546,138.00	CN
2	ExxonMobil	465,506.00	US
3	General Electric	330,925.00	US
4	China Mobile	308,592.00	HK
5	Gazprom	306,789.00	RU
6	ICBC	289,573.00	CN
7	Microsoft	253,149.00	US
8	Petrobras	236,669.00	BR
9	Royal Dutch Shell	221,087.00	NE
10	Berkshire Hathaway	216,652.00	US

Imagen 21 ranking de las empresas con mayores activos a nivel mundial al 2008 (Forbes)

Solideal de México, aún no se encuentra en ninguna de las listas anteriores, pero la siguiente gráfica nos mostrará su posicionamiento con respecto a su competencia.

2.5 LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS DEL SECTOR.

Los datos que a continuación se revelarán son aproximados, y pertenecen al ejercicio de 2007.

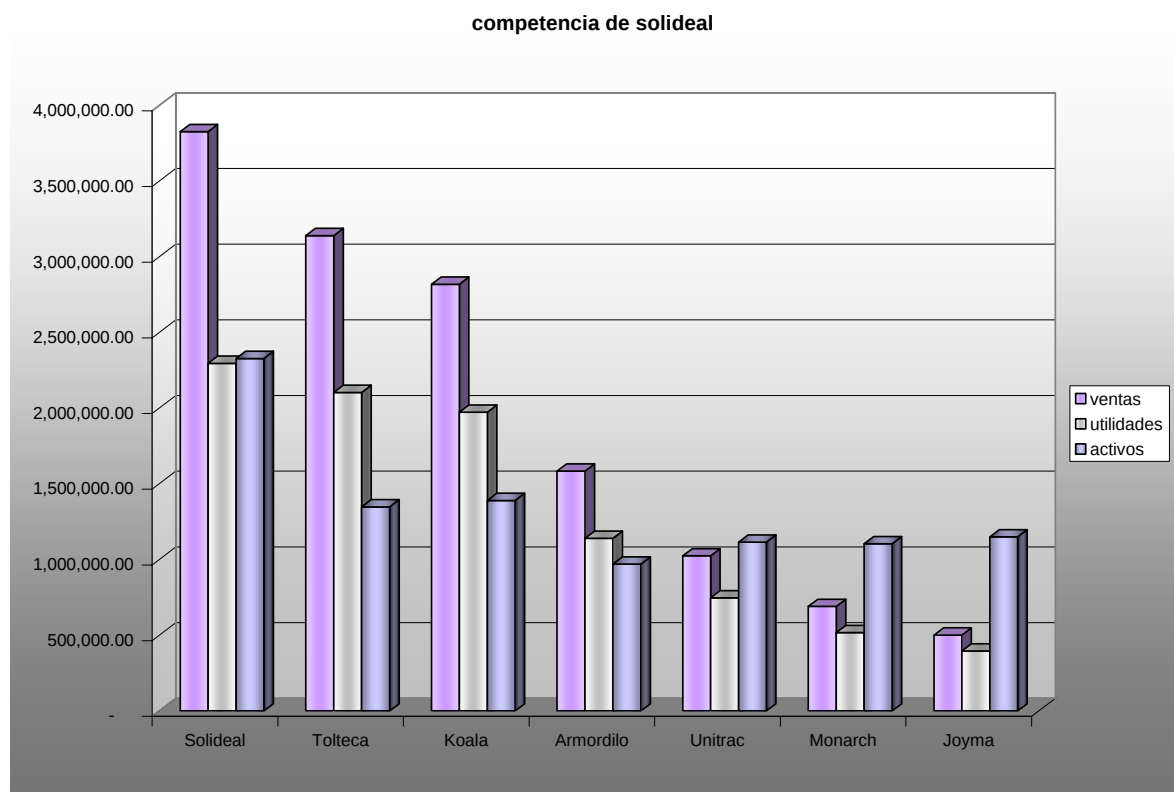


Imagen 22 competencia de Solideal de México
Del ejercicio 2007 en ventas, utilidades y activos

Referencias Bibliográficas

Capítulo 2

1. Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (1999) vigésima segunda edición. México, Porrúa.
2. Méndez, Morales José Silvestre. (2004) *Fundamentos de Economía*. México, MacGraw-Hill.
3. Pérez, Enrri Daniel. (2000) *Economía, en el pensamiento la realidad y la acción*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
4. Case, Kart E. (1997). *Principios de Macroeconomía*. Cuarta edición. México, Pearson Education.
5. Requeijo, González Jaime.(2002) *Economía Mundial*. 2º edición Madrid, McGraw Hill.
6. Barbero, María Ines. Berenblum, Ruben L. (1998) *Historia Económica y Social General*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
7. Martínez, Chacón Elvira. (1998) *Lecciones de economía mundial*. Madrid, Ediciones Universidad de Navarra España.
8. Martínez, Peinado, Javier. Vidal Villa José María. (2001) *Economía Mundial*. Madrid, McGraw Hill.
9. Ianni, Octavio. (2006) *Teorías de la Globalización*. Madrid, Siglo XXI Editores.
10. Yip, George S. (1994) *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Colombia, Norma.
11. Ohmae, Kenichi. (2005) *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. México, Norma.
12. Soto, Eduardo.(2001) *Comportamiento Organizacional. Impacto en las emociones*. México, Trillas.
13. Garten, Jeffrey E. (2001) *Estrategias para la economía global*. México, Prentice Hall.
14. Beckhard, Richard. Pritchard Wendy. (1993) *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio*. Nueva York, Norma.

15. Yeung, Arthur K. Ulrich, David O.(1999) *Las Capacidades de aprendizaje en la Organización*. México, Oxford University Press.
16. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Nueva York, Doubleday Currency.
17. Chun, Wei Choo. (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, Oxford.
18. Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, Díaz de Santos.
19. Boisot, M.H (1995) *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Cultura*. Londres, Routledge.
20. Drucker, Peter F. (1993) *La Sociedad Post Capitalista*. Bogota,. Grupo editorial Norma.
21. Robbins, Stephen P. (1990) *Organization Theory Structure, Design, and applications*. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs.
22. Aguirre, Sádaba Alfredo A. Castillo, Clavero Ana María. (2002) *Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid, Ediciones Pirámide.
23. Hampton, David R. (1989) *Administración*. Nueva York, MacGraw Hill.
24. Schermerhorn, John R Jr. (2004) *Administración*. México, Limusa Wiley.
25. Drucker, Peter F.(1973) *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas* .Buenos Aires, El Ateneo 3°
26. Serra, Roberto. Kastika Eduardo.(1994) *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
27. Durand, Bautista Silvia Adriana. (2007.) *Pyme Administrate Hoy*. No.153
28. Revista Forbes 2008 (special Issue abril 2008)

Capítulo 3 Marco Teórico

El Desarrollo Organizacional: Estado del Arte

3.1 ANTECEDENTES.

El ser humano vive en un mundo de organizaciones, debido a que estas le proporcionan los medios para vivir, existen las dedicadas al cuidado de la salud, del entretenimiento, de la seguridad, de la habitación entre otras; y es precisamente en estas donde nació el Desarrollo Organizacional, el cual es una actividad que aplica los conocimientos de la ciencias de la conducta, y sus estrategias, integrando en una unidad eficiente cuatro elementos: personas, estructura, tecnología y ambiente, con la meta de construir empresas mas eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. (Davis y Newstrom: 1991, 1)

Sócrates y Platón contribuyeron a la formación del D.O., a través de la construcción de la teoría de las ideas, la cual hace referencia a que todo se origina de forma intangible y perfecta es decir de las ideas.

El diálogo de Platón titulado "*El mito y la alegoría de la caverna*", es una muestra del estudio de las Ciencias del Comportamiento, las cuales son un conjunto de disciplinas, enfocadas principalmente a la comprensión, predicción y control de la conducta humana, en especial a las desarrolladas en las relaciones interpersonales,

La alegoría de la Caverna es un análisis metafórico acerca de la situación en la que se encuentra el ser humano respecto al conocimiento, Platón explicó su teoría de la existencia de dos mundos, el sensible (conocido a través de los sentidos) y el mundo de las ideas (solo alcanzable mediante la razón), en su mito describió una gruta cavernosa en la cual se encuentran unos hombres encadenados y prisioneros, donde consideran sus propias sombras como la única verdad existente, hasta que uno de ellos sale y conoce el mundo real.

Posteriormente el prisionero vuelve a entrar a la caverna, para comentar lo que vivió, y comunicarles que las sombras que se ven dentro de la caverna son apariencias captadas por los sentidos, y que las cosas naturales del mundo exterior, lo que los prisioneros no ven es el mundo de las ideas, en la cual la máxima idea, la idea del bien es el sol, pero los demás prisioneros lo toman como medio loco, y se mofan de el, incluso afirmó Sócrates que así son los prisioneros: ignorantes incultos y violentos, y este tipo de seres, viven su vida sin conocer la verdad, sin experimentar cambios en su conducta. (Platón: 1998, 2)

Carlos Marx y Federico Engels, varios siglos después también contribuyeron con la formación del DO, en su publicación *Del socialismo utópico al socialismo científico*, en el siglo XIX, en esta obra se hace un retrato de un empresario europeo, que implementó diversas estrategias del DO en una empresa textilera y que al día de hoy cuentan con vigencia.

Marx y Engels, enfocaron su atención en los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, justificando con ello, que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe el trabajo, el rendimiento, la productividad, y la satisfacción integral en todos los ámbitos de desarrollo. (*Marx y Engels: 1982, 3*)

Es en el siglo XX, autores como Bennis, Blake, Dymond, Lippert, Mouton, Rogers, Watson, Westley, entre otros argumentaron que el Desarrollo Organizacional se remonta a partir de la Administración Científica, cuando Taylor realizó estudios para elevar la productividad.

Entre 1924 y 1933, la Western Electric Company patrocinó a investigadores de la Harvard Business School como: T.N. Whitehead, Elton Mayo y George Homans, bajo el liderazgo Fritz Roethlisberger, para que realizaran en su planta de Hawthorne Chicago, un conjunto de experimentos para estudiar la productividad y la moral de los trabajadores.

Las investigaciones fueron clasificadas de acuerdo a los tipos de experimentos, a las características de los trabajadores sujetos de análisis y periodos de estudio, a su vez se establecieron cuatro categorías de experimentos a saber:

1. Experimentos relacionados con la iluminación.
2. Reuniones de trabajo con los grupos experimentales.
3. Programas de entrevistas.
4. Diseño de un archivo de datos, que documentaba las experiencias resultantes de las actividades realizadas con los grupos de estudio

En 1939 Fritz Roethlisberger y W. J. Dickson representante de la Western Electric Company presentaron los resultados que arrojaron los estudios sobre la productividad y la moral en los trabajadores como sigue:

- La psicología aportó herramientas cognitivas para la identificación de los factores humanos que posibilitan el incremento en la productividad y sus impactos en la moral de los trabajadores.
- Se puntualizó que los empleados poseen actitudes y sentimientos.
- Los enfoques a ciertas variables sobre la satisfacción de los trabajadores, como la autonomía en el trabajo (cada empleado es capaz de establecer su propio ritmo de trabajo), la reducción de la supervisión, (cuando las personas conocen y desempeñan adecuadamente sus funciones y buscan ser reconocidos y recompensados por sus esfuerzos) las dos variables antes descritas, el desarrollo de la innovación y la actitud positiva hacia el cambio de los mismos es lo que permite la evolución corporativa.
- Se comprobó la necesidad de diseñar estrategias administrativas más humanistas en el desempeño del trabajo, en pro del mejoramiento gradual de las condiciones de trabajo.

- Los estímulos como generadores de grupos de trabajo que laboren bajo normas propias (*Burke: 2008, 4*)

Kurt Lewin, ejerció una influencia importante en el campo de la psicología social y en el DO, introdujo en 1946 el término investigación de la acción y retroalimentación como una teoría de práctica informada para tratar sobre cuestiones críticas de entonces, como el fascismo, el racismo y las desigualdades económicas, acuñó los términos antes mencionados por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M. I. T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert. (*Rickards: 2001, 5*)

Uno de los aspectos mas importantes que Lewin resaltó, fue el de la comunicación la cual influye en los grupos humanos y determina como el individuo es influenciado por la presión de los grupos por ello creó la dinámica de grupos, así como la publicación de cuatro interesantes obras entre ellas: *"Una teoría dinámica de la personalidad"* (*Lewin: 1935, 6*) y *"La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas"*. (*Barnard, 1938, 7*)

A su vez, (*Simon: 1945, 8*) con sus investigaciones sobre el comportamiento administrativo, refuerza los postulados de sus antecesores Lewin y Barnard; finalmente, (*Homans: 1950, 9*) con su legado documental emitido en el año de 1950, sobre la sociología funcional de los grupos aporta el último eslabón que constituirá la estructura teórica de lo que conoceremos en años posteriores como el Desarrollo Organizacional.

(*French: 1990, 10*), en su obra titulada: Desarrollo organizacional: aportaciones de ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, enfatizan que el ser humano en lo más importante en la organización total y el D. O. es una estrategia de aprendizaje embrionario o de gestación, que permite realizar cambios radicales en todas las organizaciones de manera sistémica.

Resaltan que el D.O. surge con los trabajos iniciados por L. Bradford y R. Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA), continúan con Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide, en (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil.

McGregor, visualizó la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Para Bennis el desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Estándar Oil Company en los Estados Unidos, de estos estudios surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, la cual es una dinámica de grupos T (Training, que significa de entrenamiento), usada para favorecer el desarrollo de la organización, en esta las personas aprendían de sus propias acciones, y la dinámica de evolución era apoyada por sesiones de discusión, hasta logra el cambio en el comportamiento (Bennis: 1969, 11)

3.2 RAÍCES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La evolución del D.O a través de los años se muestra en la siguiente figura:

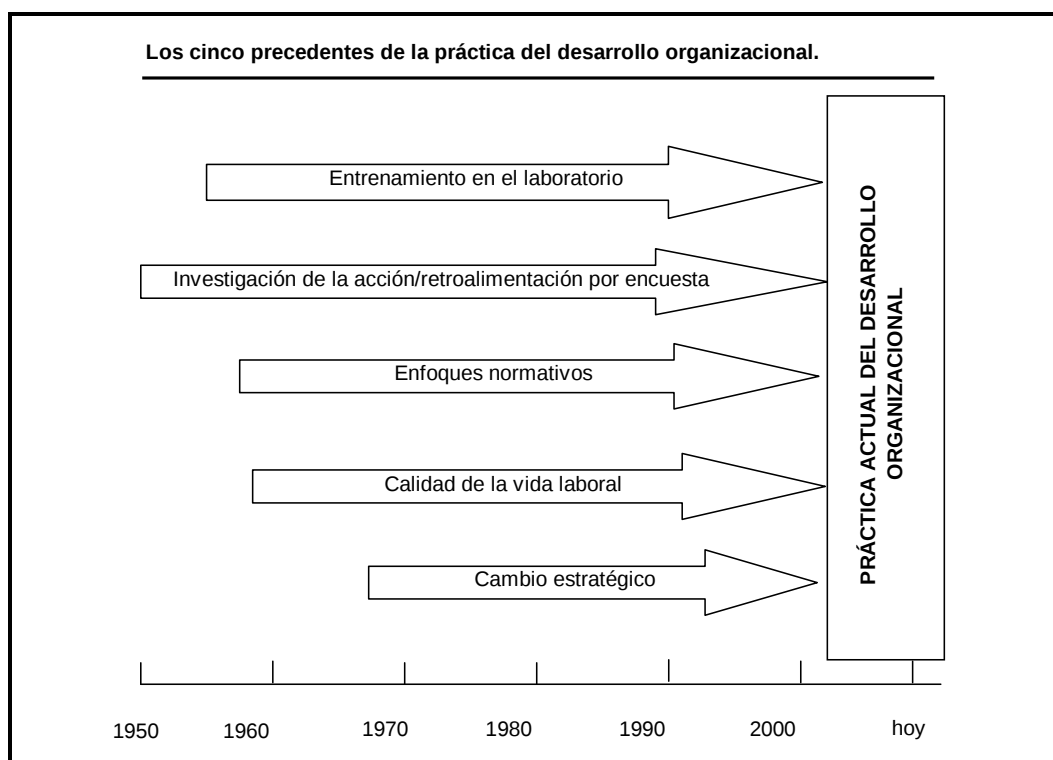


Imagen 23. Los cinco precedentes de la práctica del desarrollo organizacional (Cumplings: 2007, 12)

La primera raíz llamada: “entrenamiento en el laboratorio” o también conocida como “grupo T” (por su sigla en inglés training, que significa entrenamiento). El nacimiento de esta primera raíz empezó en 1946, cuando la Connecticut Interracial Comisión y el Comité of Community Interrelations of the American Jewish Congress, pidieron a Kurt Lewin junto con sus colaboradores realizaran una investigación sobre la capacitación de los líderes comunitarios, analizaron en primer plano aspectos de las relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos, y así se formó el primer grupo de

entrenamiento llamado grupo T, cuyos integrantes reaccionaban ante los datos referentes a su conducta.

Este experimento con el grupo T, generó dos conclusiones:

1. La retroalimentación sobre la interacción grupal, produjo una basta experiencia de aprendizaje.
2. El proceso de la formación del grupo T, como facilitador de un aprendizaje susceptible de transferirse a situaciones cotidianas.

La aplicación de los métodos de grupo T en las diferentes organizaciones en que fue implementado dio origen al término “**desarrollo organizacional**”.

La segunda raíz: Investigación-acción y retroalimentación por encuesta, en esta segunda fase del D.O. Kurt Lewin, John Collier y William Whyte tuvieron una participación importante en la investigación acción en la década de los cuarentas, debido a que descubrieron la importancia de vincular la investigación a la acción, pues esto representaba el único modo en que los miembros de las empresas podían utilizarla para manejar el cambio.

Estos investigadores comenzaron a recabar datos relativos al funcionamiento de diferentes organizaciones, los analizaban para buscar las causas de los problemas y de esta manera diseñar soluciones para su posterior implementación y evaluación, siguiendo así con el ciclo de recopilación e intervención.

La recopilación sistemática de los datos de encuesta fue un elemento esencial que surgió de esta clase de estudios, encabezados por el Institute for Social Research y por Rensis Likert quien le dio un enfoque científico a las encuestas de actitudes, para esto aplicó la “escala Likert” de 5 puntos que hasta la fecha goza de gran aceptación. Con base a lo anterior Likert dedujo varias conclusiones sobre los efectos que la retroalimentación por encuesta produjo en el cambio organizacional, observando un patrón común:

- ⇒ La obtención de datos.
- ⇒ La retroalimentación de datos.
- ⇒ La planeación de la acción.
- ⇒ La implementación.
- ⇒ La obtención de datos de seguimiento (tanto en la investigación de la acción como en la retroalimentación por encuesta)

La tercera raíz, de enfoques normativos, según este origen las empresas tienen uno de los siguientes sistemas de administración:

1. Sistemas autoritarios explotadores: el liderazgo en este tipo de empresas se caracteriza por ser autocrático y jerárquico, la comunicación se da de forma descendente, los altos directivos son los únicos que toman las decisiones y el control, por lo que produce un desempeño mediocre.
2. Sistemas autoritarios benevolentes: se distingue por seguir un tipo de administración "paternalista", donde los empleados pueden asumir un poco más el control y la toma de decisiones, pero dentro de un rango muy limitado.
3. Sistemas consultivos: los empleados se comunican e interactúan mas que en el anterior, se sienten moderadamente satisfechos con la empresa y su rango en la toma de decisiones es mas amplio, sin embargo los directivos siguen adoptando la decisiones definitiva.
4. Sistemas de grupos participativos: a diferencia del sistema uno, en este los empleados intervienen de manera profunda en la estructuración de las metas, la comunicación se da de manera lateral y en todas las áreas, ya que estas se ven involucradas en la toma de decisiones lo que conlleva a alcanzar altos niveles de productividad, de calidad y de la satisfacción de sus empleados.

La productividad y calidad de la vida laboral, es la cuarta raíz, la cual está dividida en dos partes, la primera corresponde a los proyectos europeos diseñados por Eric Trist y sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, donde se pretendió integrar mejor la tecnología y las personas, con el fin de mejorar su calidad de vida, la segunda etapa relacionada con la calidad de vida surgió en 1979, enfocada a la productividad y a la calidad de vida laboral, fue tal la aceptación que se la calificó de movimiento ideológico, como se comprobó en la propagación de los círculos de calidad en muchas de las compañías japonesas.

La quinta raíz el cambio estratégico, trajo consigo la evolución del desarrollo organizacional, Richard Beckhard, marcó el inicio de las aplicaciones de los cambios estratégicos, proponiendo la posibilidad de describir y analizar el ambiente de una compañía y su estrategia basado en su misión, para que de esta manera se disminuyeran la diferencias entre lo que exigía el medio ambiente y lo que deseaba la organización. (*ibdem*12)

3.3 DEFINICIONES.

Las organizaciones inteligentes aprenden a través de los empleados, de los individuos que las conforman, aunque el aprendizaje individual no garantice el aprendizaje organizacional, este último no existiría sin el primero, por ello las empresas de hoy en día deberán reconocer el compromiso con el aprendizaje individual, lo cual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial, y es en este apartado que el Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo se hará uso de las siglas D.O.), tiene mucho que aportar.

El D.O. está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización, los cuales fueron definidos como sigue:

- ⇒ Desarrollo: la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades, (*Karp: 2006, 13*).
- ⇒ Organización: es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue, (*Kin: 2007. 14*)

La literatura sobre la materia, a lo largo de los años nos ofrece numerosas definiciones del D.O., a continuación se enlistarán algunas pertenecientes a las década de los sesenta, periodo en el cual se le dio más importancia a los grupos de trabajo, y a los sistemas de investigación y retroalimentación.

- ✓ Uno de los primeros precursores del DO, fue Beckhard en la década de los sesenta lo definió como: un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos

organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. (*Beckhard: 1973, 15*)

- ✓ Otro estudioso de la materia Warren Bennis, definió al DO como: la respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (*Ob. Cit Bennis ref 11*)
- ✓ Blake y Mouton crearon su concepto de D. O. como un plan integral que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia; por medio, del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid. (*Blake: 1973, 16*)
- ✓ Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y administración de la cultura organizacional más eficaces (con especial hincapié en el equipo formal de trabajo y la cultura intergrupal), con ayuda de un consultor-facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción. (*Op. Cit French ref.10*)
- ✓ Es un proceso que constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones, aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (*Lippitt: 1986., 17*)

La década de los setentas visualizó al DO. como un sistema sociotécnico, el cual está constituido por partes sociales y técnicas que arrojan dos tipos de resultados: productos (bienes y servicios) y consecuencias psicológicas como satisfacción y compromiso personal, a continuación se citan algunos conceptos contruidos por estudiosos en la materia.

- ✓ Se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio. (*Ferrer: 1996, 18*)
- ✓ Nielsen y Brown orientan todos sus estudios y experiencias para resaltar que D. O. constituye una metodología, que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología. (*Nielsen: 1991, 19*)

- ✓ Importante estrategia administrativa, para fortalecer los procesos en la creación de nuevas culturas de las organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías sociales, resaltando la obligatoriedad de formular diagnósticos situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos; principalmente los que se refieren a la comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones. (*Burke: 1972, 20*)
- ✓ Schumuck y Miles consideran al DO, como todo esfuerzo planeado aplicado de manera científica, a las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema de métodos auto analíticos y de reflexión. (*Schumuck: 1971, 21*)
- ✓ En la década de los años ochenta Beer afirmó que el DO era un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura, además el de aportar soluciones nuevas y creativas, de mejorar la calidad de autorrenovación. Este se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología a las ciencias de la conducta. (*Beer: 1980, 22*)
- ✓ Warner Burke argumenta que el D. O: es un proceso planeado del cambio de cultura en una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. (*Op. Cit Burke ref 21*)
- ✓ Es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (*De Faria Mello: 1991, 23*)

En la década de los noventas, el DO, estuvo caracterizado por su enfoque a la eficiencia y la calidad de vida laboral, en este periodo se incorporaron a su estructura teórica estudios relacionados con:

- ↳ Downsizing: reducción en la cantidad de personas empleadas por una organización, normalmente para responder a condiciones económicas desfavorables o en un esfuerzo por mejorar la eficiencia. (*Newstrom: 2007, 24*)
- ↳ Terciarización: son las actividades propias del área de Recursos Humanos como son: reclutamiento, selección, evaluación, compensación, administración del capital humano entre otros llevados a cabo por un tercero. (*amedirh: 2008, 25*)
- ↳ Empowerment: conocido en español como facultamiento, rompe con el paradigma de que el poder no se presta ni se comparte, sino que este pasa a algunos empleados de niveles inferiores, para que resuelvan

situaciones problemáticas conforme surjan, creándose un entendimiento entre el líder y su personal, (Scott: 1994,26)

- ↳ Estructuras o diseños orgánicos: característico de la era de la información (1990 a nuestros días) en estos los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) son más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización, los departamentos o divisiones no son definitivos, sino transitorios, y las funciones se redefinen de acuerdo a los cambios producidos por el ambiente y la tecnología. (Chiavenato: 2002, 27)
 - ↳ Reingeniería: reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y como estructurar la organización si se comenzara de cero. (Robbins: 2004, 28)
 - ↳ Equipos autodirigidos: son aquellos equipos que realizan las funciones de sus gerentes o supervisores , que han sido facultados para tomar decisiones, son un producto de la evolución de los grupos (Loya: 2006, 29)
-
- ✓ Audirac de origen mexicano, en la década de los años noventa, refuerza la idea, de que el D. O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, las actitudes, relaciones, y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. (Audirac: 1994, 30)
 - ✓ Es una *estrategia educativa* que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante. (Gibson: 1990, 31)
 - ✓ Conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizacional, mediante la alteración de las conductas de los miembros en el puesto de trabajo. (Porrás: 1992, 32)
- Ya entrado el siglo XXI, algunos estudiosos de la materia continúan enriqueciendo al DO
- ✓ Proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel mas alto de calidad de vida laboral. (Cummings Ob. Cit ref 12)
 - ✓ Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de

manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa (Guízar: 2004, 33)

- ✓ Conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados, basándose en valores como el respeto por las personas, la confianza y apoyo, la distribución del poder (las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica), la confrontación (enfrentan y no evaden los problemas), y la participación. (Robbins Ob. Cit ref 28)
- ✓ Es un proceso en busca de cambios planeados partiendo de un adecuado diagnóstico, para aumentar la eficacia y salud organizacional. (González, 2000, 34).

Existen algunos términos básicos inmersos en las definiciones anteriores con lo que respecta al DO, (idem ref 33) como son:

- Cultura: designa los patrones prevalentes de actividades, interacciones, normas, valores, actitudes y sentimientos, esta incluye los aspectos informales de la vida organizacional y también los formales: las actividades “encubiertas” que constituyen la parte sumergida del iceberg, como se muestra en la siguiente imagen.

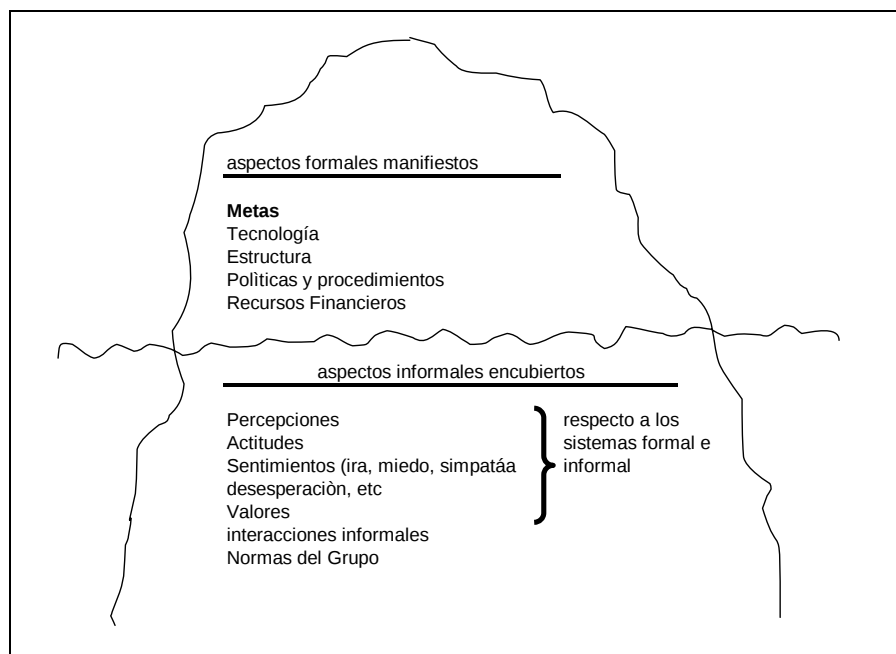


Imagen 24. El Iceberg Organizacional

Fuente: adaptado de Stanley H. Herman, de Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement p. 19

- Investigación de la acción: se refiere a la manera en que los agentes del cambio del desarrollo organizacional aprenden cuales son los aspectos de la organización que deben ser mejorados y cómo se les puede ayudar para que los realicen.
- Intervenciones: herramientas o medios de los que se vale el DO. Para llevar a cabo el cambio planeado. (ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés)
- Consultor: responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO, coordina y estimula el proceso, también es conocido como agente de cambio o facilitador.
- Sistema: conjunto de electos qué están relacionados entre si y que actúan armónicamente.

Es por ello que el D.O., ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente, además provee las herramientas para establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas. El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

El Desarrollo Organizacional, intenta modificar el comportamiento y las actitudes de la gente, enfocándose desde los individuos, a grupos de empresas o hasta la empresa en general, algunos de estos procesos de cambio, reciben el nombre de técnicas de desarrollo organizacional.

1.4 ALCANCES Y CARACTERÍSTICAS.

El D.O. es un proceso que al aplicar los procesos y métodos de las ciencias de la conducta, contribuye a mejorar el cambio planeado en las organizaciones como sigue:

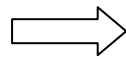
1. El D.O. puede ser aplicado desde cambios en la estrategia, la estructura o hasta en un sistema completo, es decir en toda la organización, o en un departamento específico de la misma, una función o un trabajo o un rol individual
2. Está basado en la aplicación, transferencia de conocimientos y aplicación de las ciencias de la conducta, apoyando los valores del potencial humano, de la participación y el desarrollo, además del desempeño y la ventaja competitiva; incluyendo microconceptos como el liderazgo, la dinámica de grupos y diseño del trabajo, hasta

macroconceptos tales como: estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.

3. Se ocupa de administrar el cambio planeado, a través del diagnóstico en la organización y la resolución de sus problemas
4. Al ser un generador de cambio, el DO, procura estabilizarlo e institucionalizarlo aumentando con ello la eficacia de las empresas, para que estas resuelvan sus problemas, y alcancen sus metas

Entre los enfoques con que se pretende cambiar a las personas están:

- ✓ el desarrollo gerencial.
- ✓ La modificación de la conducta.
- ✓ La administración por objetivos.
- ✓



Los cuáles son idóneos para resolver problemas inmediatos y específicos.

Sin embargo el D.O. como tal, es un enfoque mucho mas amplio y a largo plazo, siendo su interés primario, el de cambiar a las personas, así como la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. (Stoner: 1998, 35).

Supuestos en los que se basa el desarrollo organizacional:

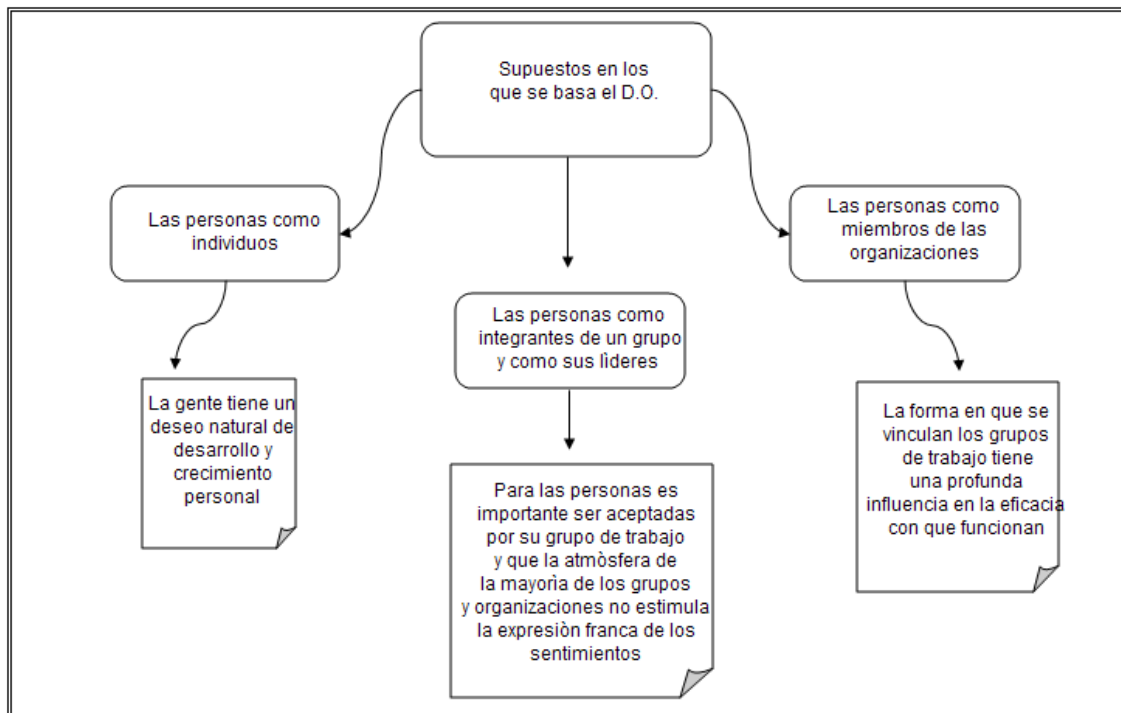


Imagen 25: Suposiciones y Valores del Desarrollo Organizacional, basado en Stoner.

La mayoría de los gerentes que aplican el DO. comparten ciertas suposiciones acerca de las necesidades y aspiraciones de las personas, como individuos, integrantes de un grupo, líderes del grupo o miembros de la organización (*ibdem ref 32*).

El supuesto de: “las personas como individuos” considera que la gente tiene un deseo natural de desarrollo y crecimiento personal, y en su mayoría no solo tienen la posibilidad de hacer una mayor aportación a la empresa, sino que además desean hacerla. El segundo supuesto “Las personas como integrantes de un grupo y como sus líderes” hace referencia a la importancia que tiene para los seres humanos ser aceptados por su grupo de trabajo, y que la atmósfera en una buena parte de los grupos y organizaciones no estimula la expresión franca de los sentimientos. (*Gordon: 1997, 36*)

“Las personas como miembros de las organizaciones”, este tercer supuesto se enfoca en la forma en que se vinculan los grupos de trabajo, tiene una profunda influencia en la eficacia con que funcionan.

3.5 MODELOS.

Los modelos en el área de D.O. también son conocidos como “teorías del cambio” su objetivo fundamental, es aumentar la efectividad y capacidad de transformación en la organización, tres de los más sobresalientes en este campo son: el modelo del cambio de Lewin, el de la investigación de la acción, y el modelo positivo.

La siguiente imagen, sintetiza los tres modelos antes descritos

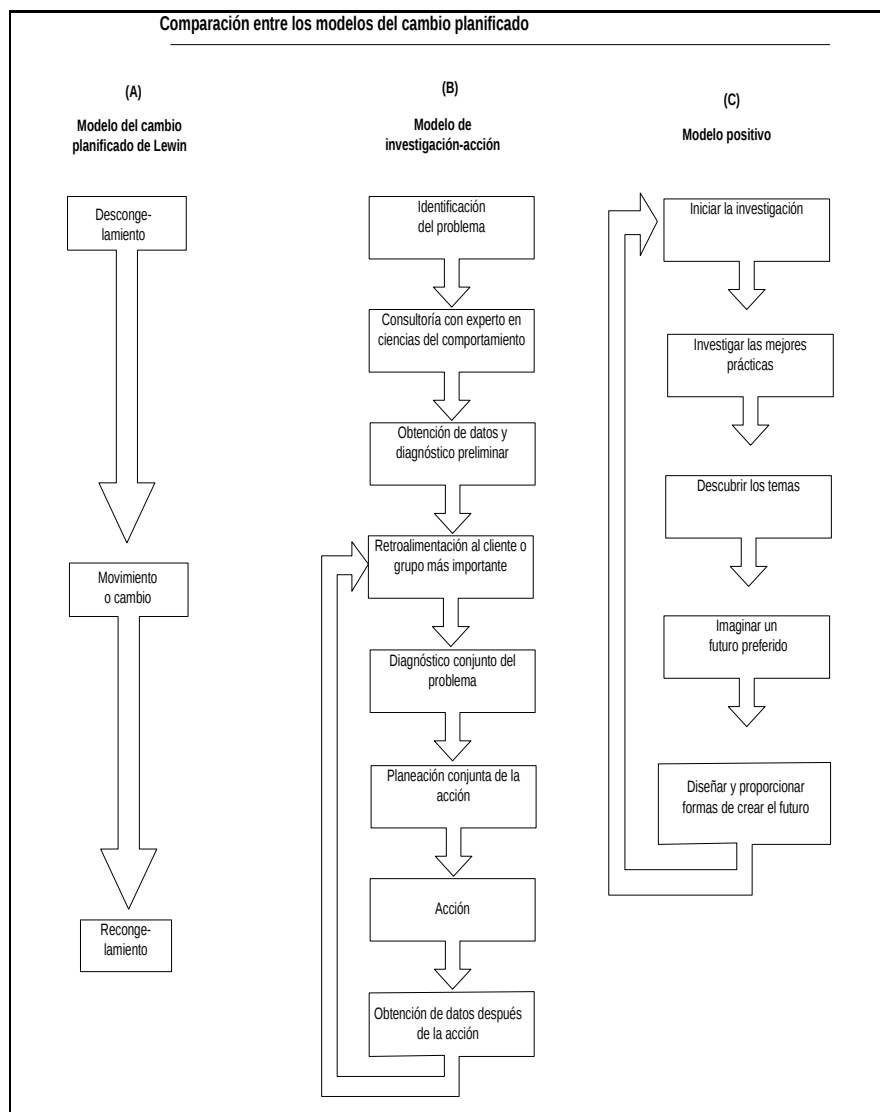


Imagen 26. Comparación entre los modelos de cambio planeados.(Cummings)

El modelo que Lewin consideraba para el cambio, era una modificación de dos fuerzas, una de ellas tendiente a mantener el statu quo, y la otra enfocada a

modificarlo, cuando estas dos fuerzas encuentran un balance, el comportamiento actual se conserva en un estado que Lewin llamó “equilibrio casi estacionario”, donde el sistema experimenta estabilidad, para alterar este estado, es necesario modificar y no intensificar las fuerzas que mantienen el statu quo, y así alcanzar el cambio planeado en la organización. Este proceso se compone de tres pasos a saber:

1. Descongelamiento: se atenúan las fuerzas que mantienen el comportamiento organizacional, muchas veces a través de un proceso llamado de “desconfirmación psicológica”, en el cual se alienta a los empleados a llevar a cabo actividades del cambio, explicándoles las discrepancias entre las conductas deseadas por ellos y la organización
2. Transición y cambio: la conducta experimentada por la empresa, por el departamento o por un individuo es llevada a otro nivel de cambio, donde el sistema es intervenido con nuevas conductas, valores y actitudes, para poder modificar la estructura y los procesos.
3. Recongelamiento: este tercer paso lo alcanza la organización cuando estabiliza sus nuevos comportamientos, a través de mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado, como son la cultura, las normas las políticas y las estructuras.

El modelo de Lewin, sintetiza en tres pasos, lo que debe hacerse para alcanzar un cambio planeado en la empresa, además ofrece un marco general para implementar otras clases de cambio, por ejemplo, este modelo ha sido utilizado para explicar como las tecnologías de la información pueden implementarse de forma exitosa en una organización.

Otro modelo clásico que se centra en el cambio planeado es el de investigación de la acción, este le concede mucha importancia al suministro de la información por parte de la empresa, para que de este modo se guíen las acciones subsecuentes de análisis de la información, diagnóstico y planeación de la acción de una forma cíclica, para alcanzar el cambio planificado y producir mas conocimientos generales en la organización, comprende de los ocho pasos siguientes:

1. Identificación del problema: es cuando un alto ejecutivo, o un miembro de la empresa con suficiente poder, percibe que algo no funciona bien en la empresa, que algún proceso presenta anomalías.
2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta: es la evaluación meticulosa entre el cliente y el experto, quien trae consigo un marco de referencia y su propia teoría normativa de D.O., que deberá adaptar a cada situación específica en la organización.
3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar: este paso es realizado en gran parte por el experto con ayuda de algunos integrantes de la empresa. La información es recabada a través de diferentes técnicas como son: entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos sobre el desempeño organizacional, posteriormente la información es analizada, para averiguar las causas del o los problemas, el experto primero observa, realiza una encuesta semiestructurada para concluir con un cuestionario que mide la exactitud del problema detectado en etapas posteriores.
4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante: en este nivel del modelo, el experto suministra información al cliente con respecto a los puntos débiles y fuertes que ha analizado de la empresa, manteniendo una conducta ética y de privacidad, con respecto a sus fuentes de información. Además deberá evaluar que tanto le comunica a su cliente, pues quizá este adopte una conducta defensiva, o de enfado debido a que no estaba preparado para escuchar tales comentarios, es por ello que debe estar perceptivo a la reacción del cliente e idear la mejor forma de comunicarle sus evaluaciones.
5. Diagnóstico conjunto del problema: este punto tiene una estrecha relación con la obtención de datos, y con la retroalimentación, ya que el experto recaba los datos para su posterior validación y de esta manera construir un diagnóstico que deberá ser discutido con los miembros de la empresa, para saber si están dispuestos o no a trabajar en el problema en cuestión.
6. Planeación conjunta de la acción: en esta fase se inicia el proceso de transición o cambio, como Lewin lo describió en su respectivo modelo. La empresa está lista para alcanzar otro equilibrio casi-estacionario, a través de la modificación de las fuerzas tendientes a mantener el statu quo.
7. Acción: etapa que se da la transición de un estado a otro, requiere de un periodo de cambio más lento, debido a que las medidas implementadas en la organización requieren cierto tiempo de adaptación en la misma.

8. Obtención de datos después de la acción: al ser un modelo cíclico, los datos se recaban una vez mas después de efectuada la acción para medir y determinar sus efectos y de este modo ser comunicados al cliente, y de ser necesario volver a realizar un diagnóstico y otra intervención mas.

El modelo positivo, a diferencia del modelo de cambio planeado de Lewin y del modelo de investigación-acción, que se basan principalmente en encontrar los problemas que le atañen a las empresas para su posterior solución, el modelo positivo se concentra en lo que se está haciendo bien, y pretende explicarles a los empleados, como aprovechar los niveles óptimos de desarrollo que la empresa experimenta cuando atraviesa por épocas de éxito, para que de esta manera puedan obtener resultados aún mejores.

Está basado en la “escuela organizacional positiva” la cual le da prioridad a las dinámicas positivas en las organizaciones que producen resultados extraordinarios. Comprende de cinco fases:

1. Iniciar la Investigación: en este primer paso se elige el tema de cambio, basado en casos positivos, dándole especial importancia a la participación de los integrantes de la organización.
2. Investigación de las prácticas óptimas: comprende recabar información de sucesos buenos que haya experimentado la empresa, para que sirva de base a los empleados que se encargarán de diseñar el protocolo de entrevista, con el fin de formar un compendio de nuevas ideas, basadas en proyectos que fueron desarrollados e implementados con éxito en el pasado.
3. Descubrimiento de los temas: en esta etapa son los empleados quienes examinan las historias de éxito de la empresa, con el fin de identificar los temas que representan las dimensiones comunes de las vivencias, describiendo todos los mecanismos que contribuyeron a generar y respaldar los temas, con la finalidad de facilitar la transición de “lo que es” a “lo que puede ser”.
4. Imaginar un futuro preferido: realizado con base a la crítica por parte de los empleados del statu quo, describiendo un futuro atractivo, basados en el éxito pasado de la empresa, visualizan de manera conjunta un futuro con varias posibilidades.
5. Diseño y entrega: es la culminación de los cuatro puntos anteriores, esta fase diseña el plan a seguir y describe cada actividad tendiente a lograr el futuro deseado, posteriormente pasa a la etapa de acción y evaluación, tal y como los dos modelos anteriores (*Cummings Op. Cit ref 12*)

Referencias Bibliográficas

Capítulo 3

1. Davis, Keith. Newstrom John W. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, McGraw Hill.
2. Platón, (1998). *Diálogos*. México, Porrúa.
3. Marx, Carlos, Engels, Federico. (1892). *Del socialismo Utópico al socialismo científico* En: *Obras escogidas en dos tomos*. Moscú, Progreso.
4. Burke, W. (2008). *Organization change: theory and practice*. 2.ed California, Sage Publications.
5. Rickards, Tudor. (2001) *La creatividad y la administración del cambio* México, Oxford University Press.
6. Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York. McGraw Hill.
7. Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University Press.
8. Simon, H. (1945). *Administrative behavior*. New York, The MacMillan Co.
9. Homans, G. (1950). *The human groups*. Harcourt, Brace & Co.
10. French, Wendel L. Bell, Cecil H Jr. (1990) *Organization Development, Behavioral Science, interventions for Organization Improvement*. New Jersey, Prentice Hall.
11. Bennis, W. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Reading, Mass. New York, Addison-Wesley.
12. Cummings, Thomas G. Worley, Christopher G. (2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thompson.
13. Karp, T. (2006). *Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership*. New York, Journal of Change Management.

14. King, S. y Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. New York, *Organization Development Journal*.
15. Beckhard, Richard. (1973) *Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos*. México, F.E.I.
16. Blake, R. y Mouton, J. Building a dynamics corporation through grid organization development. New Jersey, Wesley.
17. Lippitt, Gordon (1986). Implementing organizacional change. San Francisco, Jossey-bass.
18. Ferrer, Pérez Luis. (1996) *Desarrollo Organizacional*. México, Trillas.
19. Nielsen, W., Nykodym, N. y Brown, D. (1991). Ethics and organizational change. New Jersey, Asia Pacific.
20. Burke, W. y Hornstein, H. (1972). The social technology of organization development. Fairfax, VA: Learning Resources Corp.
21. Schmuck, R. y Miles, M. (1971). Organization development in schools. Palo Alto, California, National Press Book.
22. Beer, M. (1980). *Organization change and development a systems view*. Santa Mónica, Goodyear Publishing.
23. De Faria Mello, Achilles. (1991) *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México, Noriega-Limusa,
24. Newstrom, John W. (2007) *Dirección, gestión para lograr resultados*. India, McGraw Hill.
25. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AC. (2008) *De Recursos Humanos, Preguntas y Respuestas*. Ejemplar de cortesía por Adecco better work better life.
26. Scott, Cynthia. Jaffe, Dennis T. (1994) *Empowerment*. México, Iberoamericana.
27. Chiavenato, Adalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, McGraw Hill.
28. Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. (2004) México, Pearson Education.
29. Loya, Loya Salvador F. (2006) *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México, Trillas.

30. Audirac, Carlos. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas.
31. Gibson, J. (1990). *Fundamentals of Management*. Homewood, Illinois, Irwin.
32. Porras, J. Y Roberston, P. (1992). *Organization development: theory, practice and research*. En: Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
33. Guízar, Montufar Rafael. (2004) *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, McGraw Hill.
34. González, Cornejo Aurelio. (2000) *Desarrollo Organizacional, la alternativa para el siglo XXI*. México, PAC
35. Stoner, James A.F. *Administración*. (1998) México, Prentice Hall.
36. Gordon, Judith R (1997) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.



Capítulo 4 Caso Práctico.



Cómo ya se indicó en el primer capítulo de la presente investigación, el caso práctico se desarrolló en una empresa del sector industrial, dedicada a la comercialización de neumáticos industriales y para la construcción, Solideal de México.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los problemas de investigación en el presente trabajo, es la alta rotación de personal en la empresa Solideal de México, debido al inadecuado reclutamiento y selección, por realizarse de forma empírica, por ello se plantea implementar un modelo de D.O que permita realizar un cambio planeado en el área de recursos humanos, como un proceso cíclico en el que la investigación inicial de la empresa suministre información para guiar acciones subsecuentes y de esta manera convertir este sector de la organización en una de sus principales ventajas competitivas.

Ante tal escenario dos alumnos egresados de la Maestría en Administración de las Organizaciones, les propusimos la formulación de un diagnóstico situacional que sirva de base en el modelo investigación acción, para la identificación del problema.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. ORGANIZACIONAL.

Administrativamente, la palabra diagnóstico se deriva del latín día (a través) y gnosis (conocer), por tanto su significado es "conocer a través o por medio de. El diagnóstico administrativo es "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico, de un hecho o problema de gestión que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución, a través de la sistematización de la información cuantitativa presente y así como de sus tendencias. (Martínez:1998, 1).

El criterio metodológico para realizar el diagnóstico está basado en tres fases. (idem ref1)

1. Inicia con la planeación y captación de la información.
2. Análisis de la información básica para el estudio.
3. Presentación del diagnóstico de la organización.



El diagnóstico organizacional, es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. (Slocum: 2009, 2), también implica recabar datos acerca de las operaciones analizarlas y formular propuestas de cambio y mejoras.

Particularmente, para el desarrollo del diagnóstico situacional de la organización sujeto de estudio, aplicamos en modelo European Foundation Quality Management of Excellence, (EFQM) el cual considera 9 áreas de evaluación.

1. Liderazgo.
2. Política y Estrategia.
3. Personas.
4. Alianzas y Recursos.
5. Procesos.
6. Resultados en los clientes.
7. Resultados en las Personas.
8. Resultados en la Sociedad.
9. Resultados Clave.

4.3 MUESTRA

La muestra consideró la aplicación de 10 cuestionarios a personas claves en la toma de decisiones de la organización, a nivel gerencial y dirección, de un total de 15 colaboradores abarcando las siguientes áreas:

-  Ventas (4). (incluida el área técnica)
-  Finanzas. (2)
-  Importaciones.(2)
-  Operaciones (2)

La recolección de los datos fue realizada por dos personas, bajo un ambiente confortable en la sala de juntas de la empresa, de manera individual y anónima.



4.4 TRATAMIENTO DE DATOS

El tratamiento de los datos, fue realizado con la herramienta estadística incluida en el programa de cómputo Microsoft Office (Excel) y los resultados emanados, nos permiten observar lo siguiente.

4.5 RESULTADOS DEL MODELO EFQM A NIVEL GERENCIAL..

LIDERAZGO

Con base a las 9 interrogantes evaluadas en el criterio de Liderazgo del modelo EFQM, se obtuvo un promedio del **59.72%**, lo cual indica que la organización tiene ciertos problemas que atacar, para transformar su estilo de gestionar a la gente en la empresa, gráfica 1.

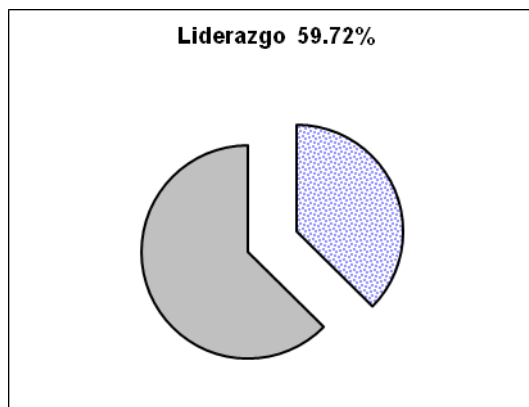


Imagen 27 Liderazgo

La pregunta peor evaluada, del criterio de liderazgo, referida a *¿si el equipo directivo fomenta la participación en las asociaciones profesionales, conferencias y al apoyo de actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?*, obtuvo el 43%, lo que indica que la organización puede implementar actividades que fomenten la participación de sus empleados en actividades relacionadas con su sector, así como la contribución de cada persona en Solideal, para mejorar el medio ambiente.

Los gerentes consideraron con un promedio del 72%, la siguiente pregunta: *¿Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?*, el porcentaje obtenido indica que aún podría ser gestionada de una mejor forma las ideas que cada empleado pueda ofrecer a la organización.



El cuestionamiento de: *el rol del líder(es) ¿está en función del propósito de la organización? ¿reconocen y valoran los logros y resultados de los empleados?* Obtuvo en promedio un 55.5% lo cual indica que este debe comprometerse mas con la organización para que los empleados perciban a una verdadera guía.

Cuando una organización se plantea el adoptar un Modelo de Excelencia la primera reflexión que debe hacerse consiste en identificar cual es la posición de la organización dentro del sector de mercado y dentro de la sociedad y los objetivos y metas que espera alcanzar. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización, y en la que indica claramente su negocio o función, la visión, es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo.

Una vez definida la misión y visión de la organización, la dirección debe desarrollar y asumir los valores que lleven a la organización a conseguir su misión y visión y que sean la base sobre la que se asienta la cultura de la empresa

La dirección de la organización debe revisar la efectividad de su liderazgo, así como el nivel de conocimiento y aceptación de la misión, visión y valores entre los empleados, los mecanismos más útiles pueden ser:

-  Encuestas de opinión a empleados
-  Encuestas de satisfacción a los clientes.
-  Auditorías internas o externas sobre el nivel de implantación de los programas de la organización (ejemplo EFQM)
-  Feed-back, (retroalimentación) directo de los empleados sobre el nivel de compromiso que ellos mismos tienen
-  Buzón de opinión, en que los empleados puedan hacer todo tipo de sugerencias y opiniones.



POLÍTICA Y ESTRATEGIA

El segundo criterio de Política y Estrategia, es definida por el modelo como: “La forma en que la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes”. (*Membrado: 2002, 3*) Las 10 preguntas planteadas obtuvieron un promedio del **57.65%** entre los 10 encuestados.

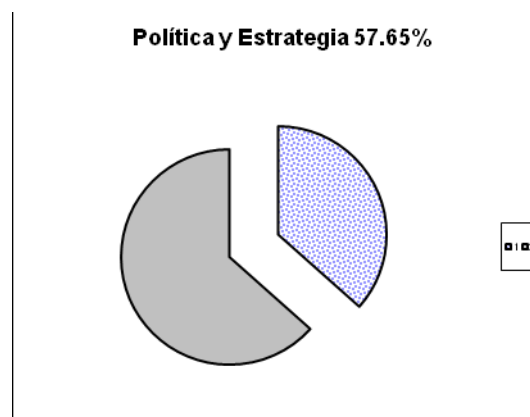


Imagen 28 Política y Liderazgo

Este concepto evalúa cómo y con base a que la organización establece políticas y estrategias, recogidas en 5 subcriterios como puede observarse en la siguiente figura.

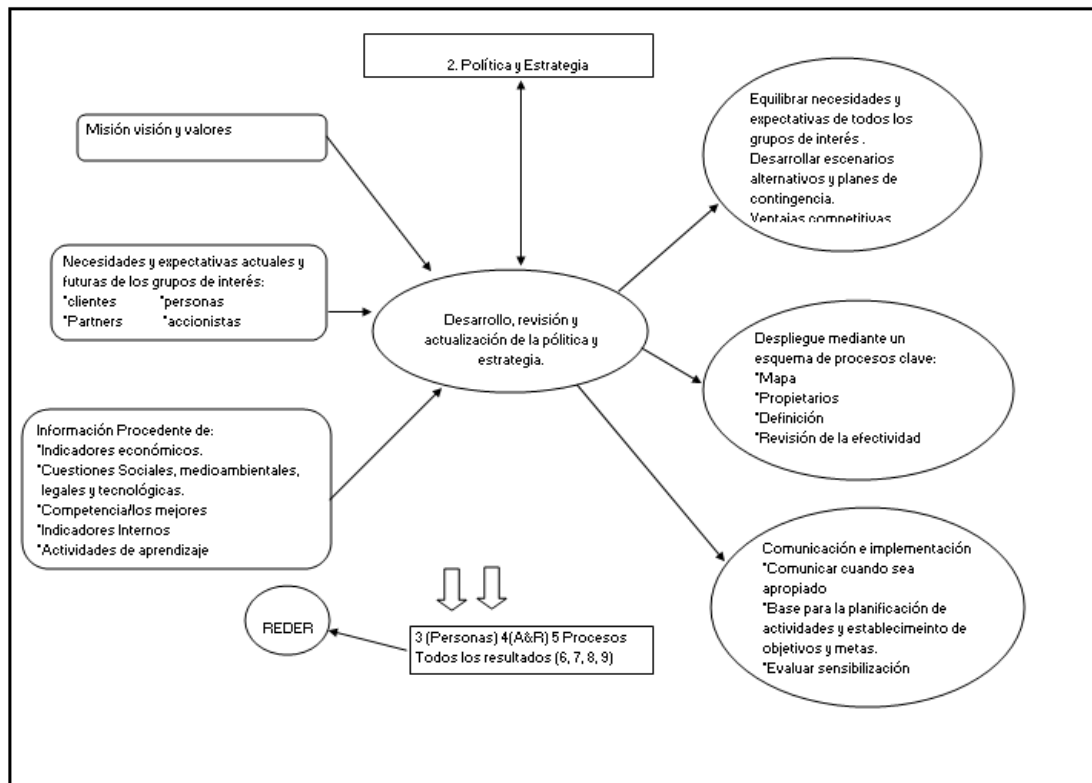


Imagen 29. Representación gráfica del criterio 2 del modelo EFQM.
(Membrado. Ob. Cit ref 3)

1. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia, (que hace la organización para, efectuar la recolección y análisis de la información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro, también el comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, *partners*, accionistas y de la sociedad en general, según convenga, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado incluidas las actividades de competencia).
2. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia. Este subcriterio incluye las actividades que hace la organización para recoger, comprender y analizar las actividades de aprendizaje, como el rendimiento de la competencia, análisis de cuestiones sociales, medioambientales y legales.



Adicionalmente identifica y comprende los indicadores económicos y demográficos, el impacto de las nuevas tecnologías, las ideas de todos los grupos de interés. Analiza los indicadores financieros mas relevantes, como evolución de la facturación, beneficiasen los márgenes, flujos de caja, costos, activo circulante, retorno de inversiones, también estudia indicadores tales como productividad de las distintas unidades, número de unidades producidas, tiempos de ciclos de los procesos.

Ejemplos de Indicadores internos.

INDICADORES FINANCIEROS

- Resultados de explotación.
 - Ventas
 - Costos de fabricación
 - Amortizaciones
 - Gastos Generales
 - Gastos Financieros
 - Beneficios antes de impuestos
 - Beneficios netos
 - Beneficios por acción
- Balance general.
 - Activo Fijo
 - Activo Circulante.
 - Deudas a corto / largo plazo
 - Capital Circulante.
 - Deuda Total.
 - Existencias
- Ratio de liquidez
- Rentabilidad del capital
- Rotación de inventario
- Rotación de activo neto
- Cash Flow
- Costes de no Calidad

INDICADORES DE PROCESOS

- Calidad del producto.
 - Rechazos en procesos
 - Rechazos de producto final
 - Defectos por millón de oportunidades en proceso
 - Resultados del control estadístico del proceso
 - Devoluciones de clientes
 - Defectos en garantía
 - Cumplimiento del plazo de entrega
 - Tiempo de respuesta ante problemas en cliente.
- Calidad de Servicio
 - Tiempo de espera en cola
 - Anomalías en la presentación del servicio
 - Retrasos en la presentación del servicio
- Calidad de Procesos de gestión
 - Errores en proceso de facturación
 - Disponibilidad de los sistemas informáticos.
 - Ciclo de desarrollo de un producto
 - Piezas faltantes en producción
 - Ciclo de pedido
 - Errores en pago de facturas a proveedores
 - Cumplimiento de plan de mantenimiento
- Calidad de suministros.
 - Porcentaje de entregas a tiempo
 - Lotes rechazados
 - Defectos en garantía
 - Anomalías encontradas en auditorias a los proveedores.



Ejemplos de indicadores internos: criterio 2 del modelo EFQM.
(Membrado Ob Cit ref 2)

3. Desarrollo revisión y actualización de la política y estrategia. Este subcriterio incluye que hace la organización para: desarrollar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y valores de la organización, basándose en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y en la información que se desprende de las actividades de innovación, de equilibrar las presiones y requisitos del corto y largo plazo, de desarrollar escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que planteen, y de identificar las ventajas competitivas actuales y futuras.

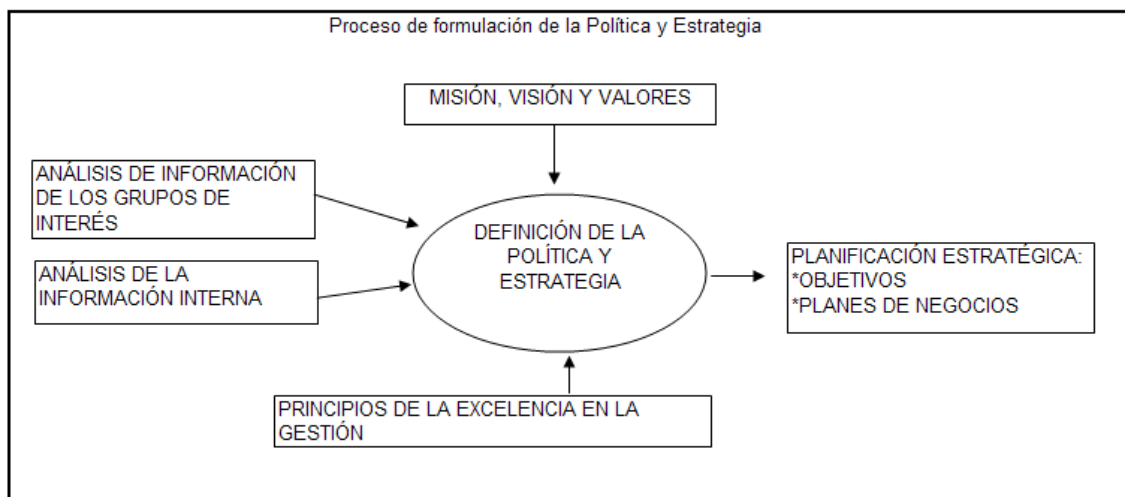


Imagen 30.
(Membrado Ob Cit ref 2)

La responsabilidad del proceso de revisión de la política y estrategia debe recaer en la alta dirección, quien para ello podrá apoyarse en el trabajo de equipos de mejora, algunas organizaciones líderes emplean en sus revisiones de dirección el concepto cuadro de mando, el cual es un conjunto de indicadores clave que permiten la revisión de los parámetros clave del negocio.



4. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave. En este subcriterio se analiza que hace la organización para, identificar y definir el esquema de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización, establecer claramente los propietarios de los procesos clave.

Los procesos de una organización los podemos agrupar en clave, estratégicos y de soporte, los clave son aquellos que afectan de modo directo la prestación del servicio y la satisfacción del cliente externo de la organización, están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos de la misma, los estratégicos, son aquellos que permiten desarrollar e implementar la estrategia de la organización como son: sistema de dirección, planificación estratégica, marketing, desarrollo de alianzas estratégicas, gestión de las relaciones con el cliente, autoevaluación.

Por último los procesos de soporte, son todos aquellos que permiten la operación de la organización y que sin embargo no son considerados por la misma, por ejemplo, el pago de nóminas, facturación, contabilidad, auditorías internas, gestión de los sistemas de información.

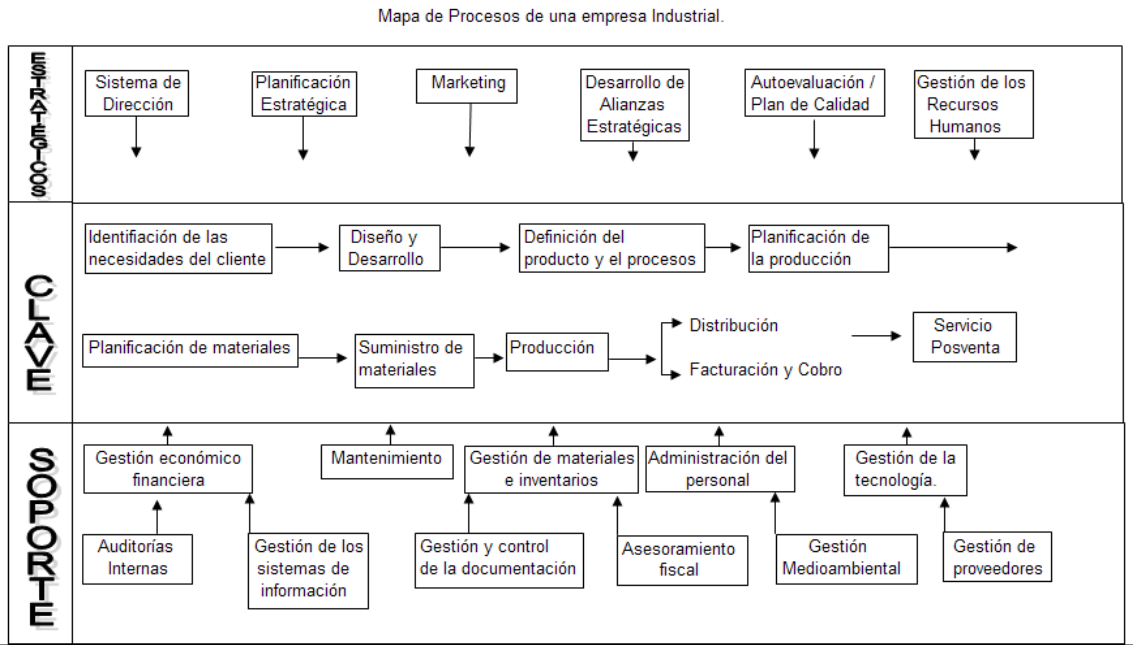


Imagen 31.
(Membrado Ob Cit ref 3)



5. Comunicación e implementación de la política y estrategia.

En este subcriterio se puede incluir que hace la organización para: comunicar y transmitir en cascada la política y estrategia, según sea apropiado, como emplearlas como base para la planeación de actividades y al establecimiento de objetivos y metas para toda la organización.

Una vez definida la política y estrategia de la organización, llega el momento de transformarla en objetivos y planes operativos a corto, mediano y largo plazo que alcancen a todos los departamentos y actividades de la organización, de manera que con la consecución de los objetivos fijados y la realización de los planes establecidos, se alcance la misión y visión definidas por los directivos de la empresa.

Para asegurar que los planes operativos conduzcan al cumplimiento de las estrategias cada organización empleará distintos procesos, por ejemplo:

- ✎ Despliegue de Objetivos: el cual consiste en la asignación de una serie de objetivos en cascada a todos los niveles de la organización, de modo que los objetivos de cada nivel soporten la consecución de los objetivos del nivel superior, teniendo además en cuenta las relaciones cliente-proveedor interno y los procesos de la organización.
- ✎ Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): es un conjunto de indicadores y objetivos relativos a todas las perspectivas del negocio (financiera, clientes, procesos, aprendizaje, y crecimiento), seleccionados de modo que alcanzando los objetivos de los mismos, se garantiza la perfecta implantación de la estrategia.

La pregunta referida a: *¿la política y estrategia, toma en cuenta las necesidades actuales y futuras de sus clientes y clientes potenciales a través de encuestas, contactos y reclamaciones?*, fue la mejor evaluada con un 65.50%, lo cual indica que la organización se ocupa de tener una suficiente retroalimentación con sus clientes, sin embargo podría mejorar sus actuación en cuanto a la obtención de información de los gustos y preferencias de sus clientes.



El cuestionamiento peor evaluado, del segundo criterio del EFQM con un 51.5% referido a: *¿el proceso de planeación y revisión de la política y estrategia, toma en cuenta los resultados de los indicadores internos de rendimiento, y las actividades de aprendizaje y autoevaluación de la organización?*, revela la necesidad de Solideal, de diseñar procesos que le permitan analizar la manera en que la empresa adquiere el conocimiento.

PERSONAS

El tercer criterio del modelo EFQM: Personas, presentó la siguiente problemática: fue el peor evaluado de los 9 que integra el modelo, se realizaron 11 cuestionamientos y el promedio obtenido fue de **38.86%** este bajo porcentaje con respecto a los 8 restantes indica la necesidad de realizar correcciones en este rubro de la empresa, para que Solideal, atraiga, desarrolle y mantenga su capital intelectual, y esto lo convierta en una ventaja competitiva que le pueda dar mayor éxito en su mercado.

No.	CRITERIO	PROMEDIO
1	LIDERAZGO	59.72
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	57.65
3	PERSONAS	38.15
4	ALIANZAS Y RECURSOS	59.75
5	PROCESOS	59.80
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	57.64
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	45.69
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	55.94
9	RESULTADOS CLAVE	72.00

Imagen 32 Resumen de los resultados del modelo EFQM

El criterio de Personas se conceptualiza como: “La forma en que la organización gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento del sus procesos” (Membrado. Ob. Cit ref 3)

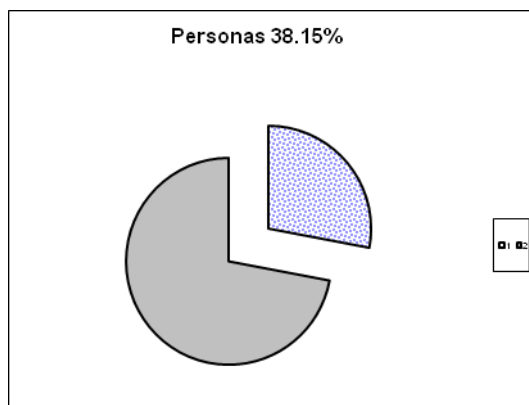


Imagen 33.

Este subcriterio se encarga de desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos; recluta, selecciona y gestiona al personal de la empresa. Estos procesos deben ser objetivos garantizando así la equidad en el empleo y permitiendo a la organización incorporar a las personas idóneas para las vacantes existentes, la selección debe realizarse frente a una descripción completa del puesto que detalle las características exigibles al candidato, tanto desde el punto de vista técnico como aquellas relativas a su personalidad. (Wayne: 2005, 4)

El proceso de selección incluirá el análisis de la currícula de los candidatos iniciales, la realización de test psicotécnicos y por último entrevistas a los candidatos finalmente seleccionados; deberá ser un proceso bien documentado y que será siempre ejecutado del mismo modo. En caso de que el proceso de selección sea realizado por personal de la propia organización este deberá haber recibido la información adecuada. (amedirh: 2008, 5)

Cabe mencionar que este criterio fue el peor evaluado entre los 10 encuestados, destacando la pregunta de: *¿se valora la formación y nivel de estudios de los empleados, se desarrollan y fomentan actividades de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo, e inclusive en toda la organización?* La puntuación alcanzada en esta pregunta fue del 30.5% este resultado indica la necesidad que tiene la gente de ser valorada y reconocida en cuanto a su preparación, a su avidez de aprender y desarrollar de una mejor forma sus habilidades.



Los encuestados en promedio calificaron con un 47.50% la pregunta de: *¿existe un proceso formal de administración de personal, con la política y estrategia de la organización, contempla dicho proceso implicaciones tales como aspectos de contratación, retribuciones, reconocimientos, ascensos entre otros?*. Esta cifra, es interesante ya que demuestra a primera instancia, que algo no se está haciendo de la mejor manera, en el proceso de los recursos humanos, lo cual se ve reflejado en la alta rotación de personal, que la empresa sufre actualmente.

El cuestionamiento referido a: *¿Se siguen las políticas de recursos humanos tales, como su planeación, el reclutamiento, el desarrollo de la carrera dentro de la empresa, las oportunidades y la evaluación?* fue calificada en promedio con un 40%, este cuestionamiento va ligado al anterior, pues solo comprueba la alta rotación de personal en la organización, debido a que sus procesos son realizados de manera empírica, y por ello, no se allegan de los mejores candidatos, los cuales al no compartir la misma filosofía misión y visión de la empresa, renuncian al poco tiempo.

La interrogante de: *¿Se fomenta y se apoya el desarrollo potencial de los empleados?* fue evaluado en promedio con un 43.5%, lo cual revela la necesidad de la gente a ser reconocida como seres sensibles al aprendizaje, por ello la organización, debería prever formas de guiar y brindar un adecuado conocimiento entre sus empleados.

ALIANZAS Y RECURSOS

El criterio 4, de las Alianzas y Recursos, alcanzó un promedio de **59.75%** entre los 10 encuestados de 10 preguntas efectuadas, como se muestra en la gráfica siguiente:

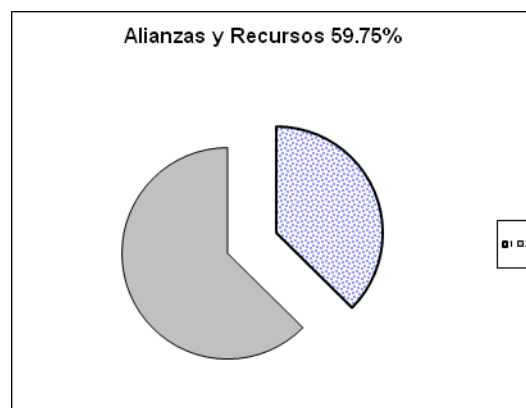


Imagen 34.



Con un 45.5% destaca el cuestionamiento peor evaluado, de este criterio referido a: *¿la organización promueve el uso de materiales reciclados, y se gestiona eficazmente los recursos no renovables?* lo cual afortunadamente revela la necesidad de la gente dentro de la compañía, a apoyar campañas en favor del medio ambiente, con lo cual Solideal, puede promover ciertos procesos para cooperar al mejoramiento ambiental.

Alcanzando un 68% en promedio la pregunta mejor evaluada: *¿Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos?*, este porcentaje revela que los gerentes consideraron, un aceptable manejo de tratos intercompañías para la comercialización de los productos de Solideal, sin embargo este promedio podría mejorarse a través de mas y mejores acuerdos entre las compañías del grupo, para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Con un 60.5%, calificaron la pregunta: *¿se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?* Este resultado demuestra la necesidad de establecer una metodología apropiada para este rubro con el fin de optimizar los recursos que la empresa destina a sus distintas operaciones.

Procesos

El criterio de procesos obtuvo un promedio de **59.80%** de promedio con 10 preguntas realizadas a los 10 encuestados.

Gráfico 5: promedio del criterio de Procesos.

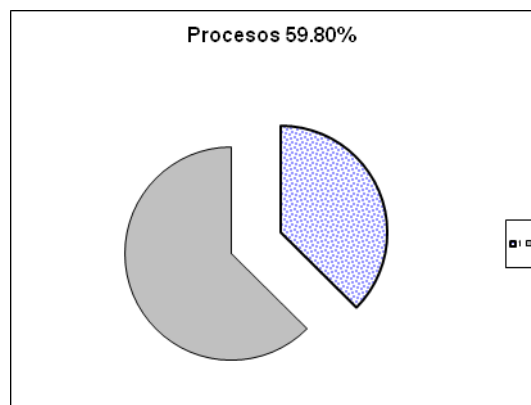


Imagen 35 .



Destacando con un 67% la pregunta que analiza si: *¿Existe en la organización una adecuada asignación de funciones y responsabilidades en sus procesos y si se han determinado los diferentes grados de responsabilidades para cada proceso?*, lo cual indica, otra necesidad que la empresa tiene que cubrir, con una mejor asignación de responsabilidades a través del modelo de investigación acción.

Con un 49% fue promediada la pregunta que indaga si: *¿se han desarrollado sistemas basados en normas de calidad, tipo ISO 9000, y gestión del medio ambiente?* Fue la pregunta con menor puntuación en el criterio antes referido, por ello se debe hacer énfasis en los tipos de sistemas que la organización utiliza para lograr la mejora continua.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

El criterio de Resultados en los clientes tuvo una puntuación promedio de **57.64%** con 7 interrogantes, como se muestra en la gráfica 6.



Imagen 36.

En este criterio los gerentes consideraron con el 63% la cuestión de: *¿La organización identifica, jerarquiza y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?* aún cuando fue la puntuación mas elevada en este criterio, revela que debe ser reforzada, para conocer mas y mejor, que es lo que desean los clientes, mantener un nivel óptimo de relaciones comerciales con ellos y acrecentar mas esta cuenta de activo.



Fue el 54% de promedio que los gerentes asignaron al siguiente cuestionamiento: *¿ Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?,* aún sin tener cifras de la competencia con lo que respecta a esta pregunta, se denota la necesidad de indagar mas en los gustos y preferencias de sus clientes para poder tener una mayor ventaja competitiva con respecto a otras empresas del ramo.

Se obtuvo una puntuación del 61.5%. en la pregunta: *¿ Obtiene la organización información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?* Este resultado, brinda la oportunidad de desarrollar formas de conocer mejor y mas a sus clientes, con la finalidad de aumentar su grado de satisfacción y fortalecer mas las relaciones comerciales con ellos.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Se plantearon 8 interrogantes en el criterio de “Resultados en las Personas” alcanzando un promedio de **45.69%**, como se muestra en el gráfico 7



Imagen 37 .

Lo cual revela que, una de las áreas de oportunidad de la empresa es precisamente: recursos humanos, por ejemplo, la siguiente pregunta planteada a los gerentes de: *¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos aspectos más valorados por parte de sus empleados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?* Alcanzó un 47% lo cual significa, que la empresa debe buscar formas de conocer más a sus empleados y que factores inciden en su nivel de satisfacción con su puesto, para que de esta manera sean mas productivos con lo que hacen día a día en la organización.



Con el 41.50% se evaluó: *¿los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, muestran un mejor y mayor control en cada uno de los empleados, este porcentaje demuestra que la organización no está gestionando de manera adecuada el trabajo de cada empleado, pudiendo con esto desarrollar nuevas formas de evaluar y reconocer las actividades laborales de sus empleados.*

RESULTADOS DE LA SOCIEDAD.

Con la aplicación de 8 interrogantes en el criterio: “Resultados en la Sociedad” se obtuvo un promedio de **55.94%**.

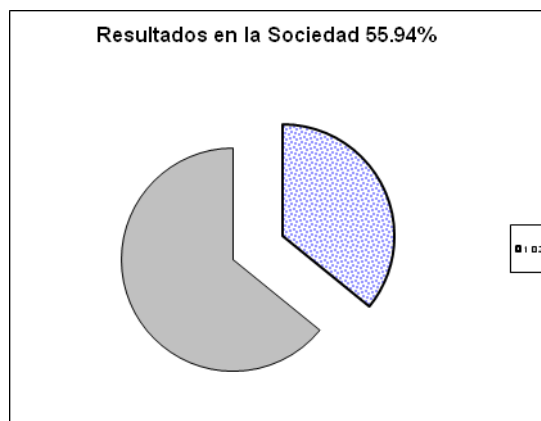


Imagen 38.

Lo cual demuestra que Solideal puede planear diferentes actividades en beneficio de su comunidad y de esta manera desarrollar una mejor imagen y contribuir con su entorno de manera positiva. En este apartado destacó la pregunta con mayor puntuación del 65% la cual fue si: *¿Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?*

Por otra parte la pregunta peor evaluada con un 49% fue: *¿Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?*



El cuestionamiento que se enfoca en averiguar si: *¿Se identifican, obtienen, miden y revisan los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia?* fue evaluado con el 55% lo cual nos muestra que la organización, debe diseñar métodos para identificar, medir, analizar e interpretar todos aquellos puntos relevantes que conforman la percepción que tiene la comunidad con respecto a Solideal.

RESULTADOS CLAVE.

El último criterio evaluado alcanzó un promedio del **72%**, fue el más alto de entre los 9 analizados, constó de 8 interrogantes y es el referido a los resultados clave los cuales miden como su nombre lo indica aspectos de mayor relevancia e importancia en Solideal.

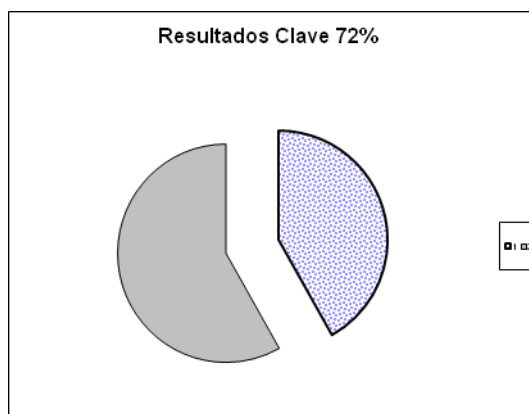


Imagen 39.

En este sentido la pregunta que indagó si: *¿se miden los resultados económico – financieros y los no económicos dentro de la organización?* obteniendo un 78.5% de promedio, cabe destacar que esta pregunta fue la que mayor puntaje tuvo dentro de todas en el modelo de evaluación, lo cual indica que el departamento de finanzas está realizando de manera adecuada su trabajo, sin embargo casi todo es perfectible, y se podrían implementar medidas para acrecentar esta puntuación.

Otro aspecto de medición relevante fue la siguiente pregunta: *¿se miden de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión especialmente de los que son clave para la prestación de los servicios?* Obteniendo un 61% de promedio, este indicador clave muestra una calificación aceptable, sin embargo deben ser mejoradas ciertas tareas con respecto a la prestación de servicios, debido a que esto repercute directamente en los ingresos de la empresa, ya que una adecuada gestión de este aspecto podría incidir en el aumento de sus ventas.



El 71% lo alcanzó la pregunta que se enfocó a indagar: *¿en qué posición relativa se encuentran los resultados clave con respecto a los de otras organizaciones de su sector de actividad* lo cual revela, que la empresa se encuentra de forma aceptable bien posicionada con respecto a su competencia.

A continuación se muestra una gráfica que representa los promedios de cada criterio evaluado entre los 10 encuestados a nivel gerencial de la empresa Solideal de México

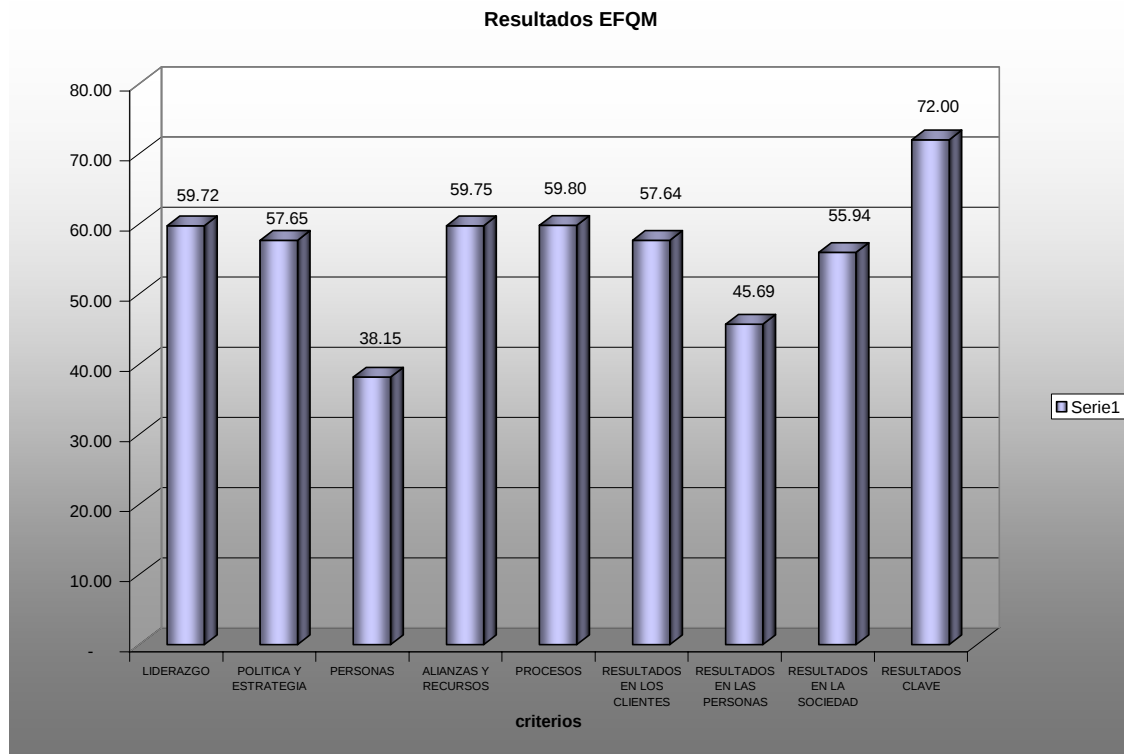


Imagen 40: representación gráfica de los promedios obtenidos en cada criterio.

La gráfica anterior nos permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades destacables de la organización sujeto de estudio, entre las cuales se tiene:



4.6 ANÁLISIS FODA.

Fortalezas:

- La empresa tiene importantes alianzas con los proveedores pertenecientes al grupo Solideal, de los cuales obtiene el producto con 120 días de crédito.
- Los procesos para la entrega de mercancías hacen que el cliente se sienta satisfecho en un 57%

Debilidades:

- Se tiene un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, por ello la alta rotación de personal.
- Parte del personal, como operarios y administrativos, no son reconocidos ni valorados de forma adecuada.
- El liderazgo ejercido en la empresa es autoritario y distante, debido a que el Director, tiene poco contacto con el personal, y la comunicación es de tipo vertical.
- La rotación de personal, puede ir en aumento, debido al poco reconocimiento y desarrollo del mismo, por parte de Solideal.
- El clima organizacional puede deteriorarse debido al liderazgo autoritario ejercido en la organización.
- La calidad en los procesos podría verse afectada, por el constante cambio de personal.

Amenazas:

- El nivel de la empresa puede dejar de ser competitivo, debido a su deficiente planeación y organización de sus recursos humanos.
- Su competencia puede adquirir su mercado y a su capital intelectual que de forma constante renuncia o es liquidada de la empresa.

Oportunidades:

- La empresa puede crecer en el mercado Nacional e Internacional.
- Allegarse de recursos humanos competitivos que le permitan dar un mejor servicio tanto a nivel nacional como internacional.



4.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Una vez identificadas las debilidades, se procedió a formular el diagrama de Ishikawa, para ofrecer una visión sencilla y concentrada de los resultados mostrados a través del modelo EFQM como sigue:

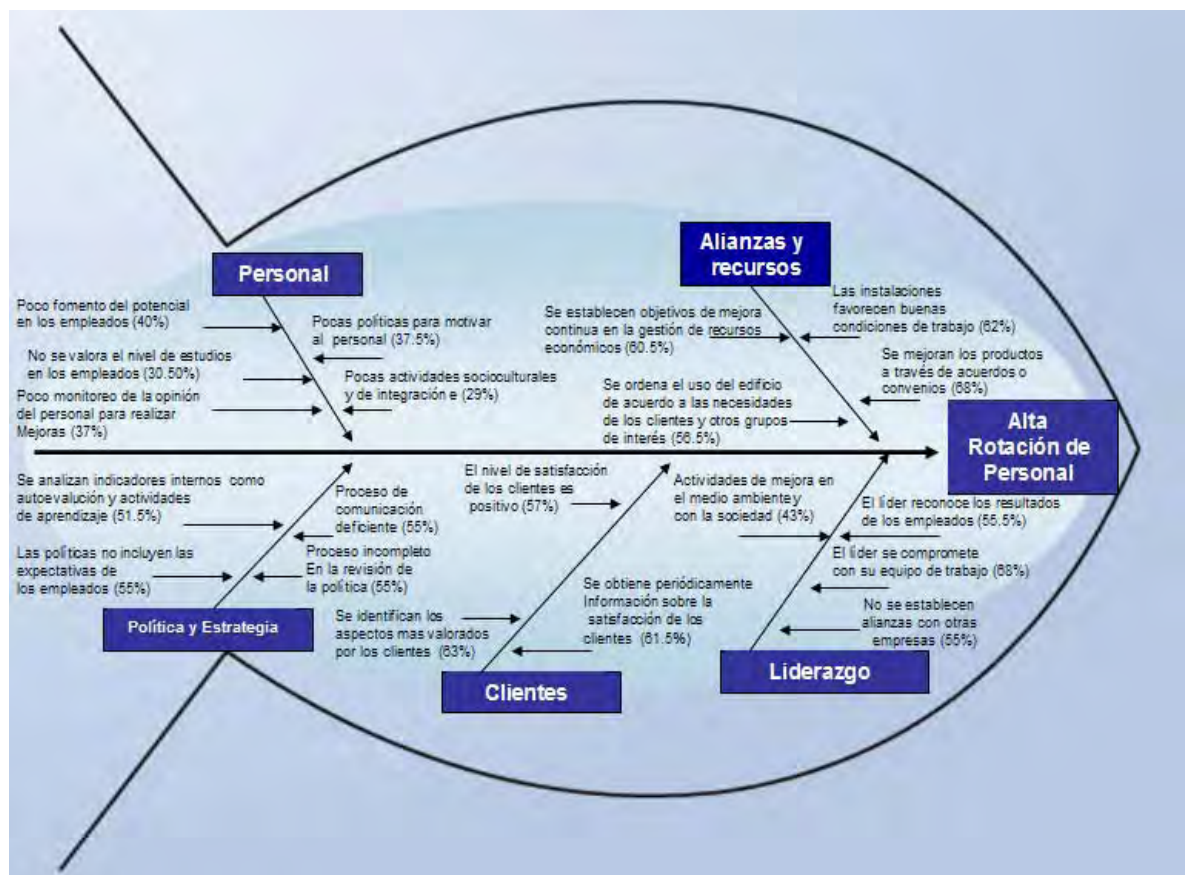


Imagen 41 Diagrama de Ishikawa de Solideal de México basado en las 5 Ps

El diagrama de Ishikawa, muestra la relación causa y efecto de un problema analizado, el área de oportunidad detectada en el diagnóstico situacional de Solideal es la alta rotación de personal, y sus causas principales como puede observarse en la imagen 41 son: una inadecuada gestión del área mencionada, y falta de liderazgo.



4.8 PRINCIPIO DE PARETO EN SOLIDEAL.

El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos que contribuyen a un mismo efecto, solo unos pocos (20%) son responsables de la mayor parte de dicho efecto llamados: “pocos vitales”, y el 80% restante son “muchos triviales”, con base en esta afirmación, se pretende construir una tabla y gráfico de Pareto, analizando el criterio de “Personas”, ya que cuenta con la mas baja puntuación, en el modelo EFQM, aplicado a la alta gerencia.

La elaboración del Diagrama de Pareto, facilitó la construcción de un Informe, el cual se presento a la Alta Dirección. (Render: 2009, 6)

A continuación la construcción de la tabla de Pareto que muestra los datos obtenidos, en el criterio “Personas” del modelo EFQM, aplicado a 10 personas de nivel gerencial.

Tabla de Pareto del criterio "Personas" en el modelo EFQM				
Número de pregunta del criterio "personas"	Puntuación de insatisfacción obtenida en EFQM * base 100	Puntuación acumulada en EFQM *	% del total	% acumulado del total
4	94.09	94.09	18.58	18.58
9	70.91	165.00	14.01	32.59
1	69.09	234.09	13.65	46.24
7	54.09	288.18	10.68	56.92
6	51.36	339.54	10.14	67.07
2	42.73	382.27	8.44	75.51
5	39.55	421.82	7.81	83.32
10	39.00	460.82	7.70	91.02
8	33.64	494.46	6.64	97.67
3	11.82	506.28	2.33	100.00
Sumatoria	506.28	506.28	100.00	100.00

Imagen 42



A continuación la gráfica de Pareto, que representa los resultados obtenidos.

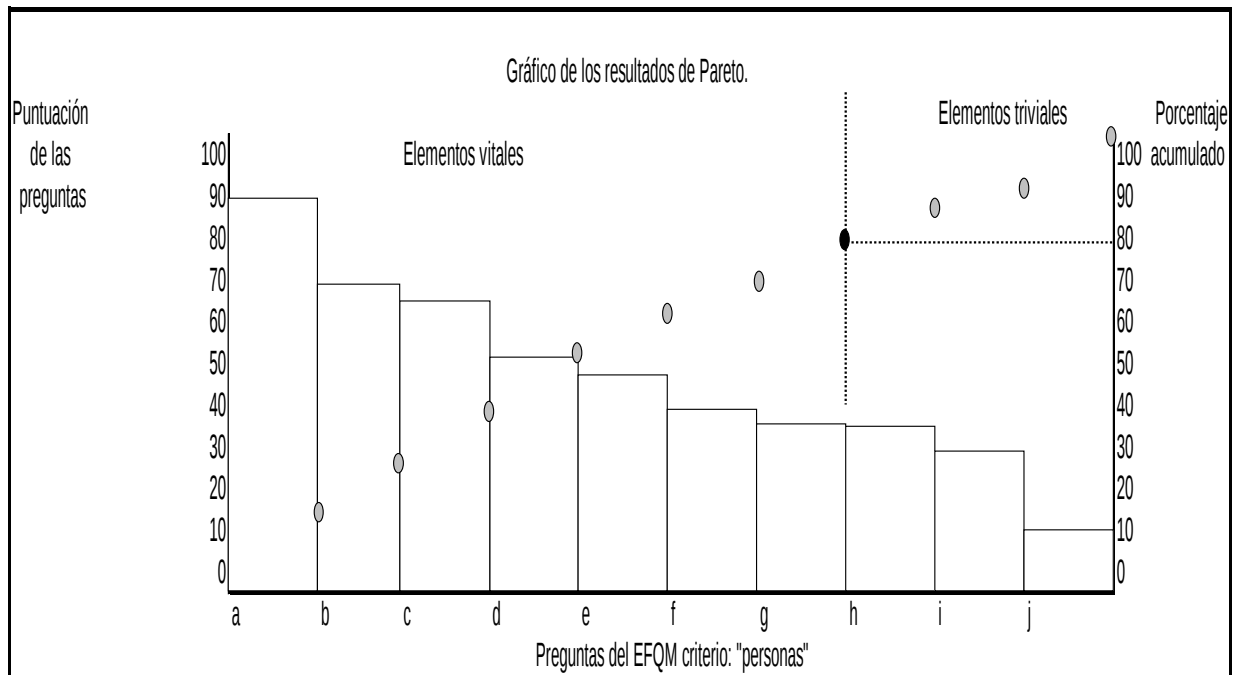


Imagen 43

1. El primer punto de identificación del problema, basado en el modelo investigación acción culmina en esta fase, en la cual se diagnosticó a la organización con base al modelo EFQM, y se detectó que su área de mejora, es su departamento de recursos humanos, ya que la sección de personal presentó el nivel mas bajo de calificación.

Una vez, formulado el diagnóstico situacional de la organización sujeto de estudio, se le presentó a la Alta Dirección de la organización un informe detallado de los resultados obtenidos.



4.9 INFORME SITUACIONAL.

Informe Situacional de los problemas detectados en el diagnóstico preeliminar en la empresa Solideal de México.

Por medio de la presente reciban un cordial saludo, así mismo les comunicamos los resultados obtenidos del diagnóstico preeliminar del modelo EFQM. Realizado en sus instalaciones.

No.	CRITERIO	PROMEDIO	BASE
1	LIDERAZGO	59.72	100.00
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	57.65	100.00
3	PERSONAS	38.15	100.00
4	ALIANZAS Y RECURSOS	59.75	100.00
5	PROCESOS	59.80	100.00
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	57.64	100.00
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	45.69	100.00
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	55.94	100.00
9	RESULTADOS CLAVE	72.00	100.00

Imagen 44

Se puede observar, que el criterio que obtuvo la puntuación mas baja, fue el tercero referido a “personas” con un 38.15% de 100%, con base al diagrama de Ishikawa, se pudieron analizar las causas y el efecto en la compañía como sigue:



Principales causas del problema:

1. Personal: poco fomento del potencial en los empleados, 40% solo se valora el nivel de estudios de los empleados en un 31%, políticas para motivar al personal con un 38.5%
2. Alianzas y recursos: las instalaciones favorecen buenas condiciones de trabajo en un 62%, el ordena el uso del edificio de acuerdo a las necesidades de los clientes y otros grupos de interés 56.5%
3. Política y Estrategia: con un 51.5% se analizan indicadores internos como autoevaluación y actividades de aprendizaje. Las políticas no incluyen las expectativas de los empleados en un 55%, el proceso de comunicación fue evaluado con un 55%
4. Clientes: el nivel de satisfacción de los clientes fue evaluado con un 57%, pudiéndose mejorar con un 63%, se identifican los aspectos mas valorados por los clientes.
5. Liderazgo: los gerentes opinaron que el líder se compromete con su equipo de trabajo en un 68%, con un 55%, el líder reconoce los resultados de los empleados.

Dando como efecto: alta rotación en el personal de Solideal.

Con base a lo anterior se propone a la alta gerencia implementar un programa de DO. en la empresa basado en el modelo de investigación acción.



La Alta Dirección de la organización, en una Reunión de Directivos, discutió los resultados y por consenso decidieron instrumentar un Programa de Cambio; para ello, contrataron los servicios de un agente de cambio.

El agente de cambio presentó una cotización de sus servicios ante la Alta Dirección, ambos estuvieron de acuerdo y firmaron el contrato respectivo.

2. La segunda fase del modelo Investigación acción, de: “Consulta con un experto en ciencias de la conducta” fue realizado una vez identificado el problema principal. Se procedió a darle un informe detallado a la alta gerencia y a la firma del contrato para aplicar el modelo investigación acción para la mejora de su departamento.
3. Obtención de datos y diagnóstico preeliminar: fue realizado conjuntamente con el modelo EFQM, y con cuestionarios aplicados a ejecutivos de venta y personal operario, los resultados fueron también presentados a la alta gerencia, ratificando que el área de recursos humanos, es su oportunidad de mejora.
4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante: esta fase fue la elaboración de los datos diagnósticos en un informe a la alta gerencia.



4.10 CONTRATO Y COTIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DO.

Contrato y Cotización del programa de DO. en la empresa Solideal de México.

Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría en Desarrollo Organizacional, que celebran por una parte. Estrategia y Cambio SA de CV a quien se le denominará como “proveedor”, representado en este acto por Pilar Sánchez Hernández. Por la otra parte a Solideal de México a quien se le denominará como “cliente”, representado en este acto por Pedro Eva Pérez. Al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES.

I. Declara “el cliente” por conducto de su representada:

- a) Ser una empresa legalmente constituida bajo las leyes de la República Mexicana por escritura Pública Constituida No. 1234567 de fecha 10 de septiembre de 1996, otorgada ante la fe de la notaria pública. Adriana Velásquez Montoya. Titular de la Notaría Pública 123 de la ciudad de México, inscrita en el Registro Público de Comercio.
- b) Requiere de los servicios de consultoría para implementar un modelo de DO y las funciones encomendadas en este contrato.
- c) Se encuentra ubicada en calle Carretera Tlalnepantla No. 100. Col Independencia Tultitlán Edo Méx.

2. Declara “el proveedor” por conducto de su representante que:

- a) Es una empresa legalmente constituida bajo las leyes de la República Mexicana por escritura Pública Constituida No. 1234567 de fecha 26 de octubre de 1981 otorgada ante la fe de la notaria pública. María de la Luz Guerrero Arroyo, Titular de la Notaría Pública 147 de la ciudad de México, inscrita en el Registro Público de Comercio.
- b) Su representada cuenta con la organización, experiencia y capital necesarios para la prestación del servicio que se menciona mas adelante y que se pacta en el presente instrumento.
- c) Su domicilio fiscal se encuentra en: circuito Humanistas No. 7 esquina Poetas. Cuautitlán Izcalli.



II. Declaran ambas partes:

- a) Que es su voluntad celebrar el presente contrato y dejar sin efecto cualquier otro convenio o contrato ya sea oral o escrito relacionado con el objeto del presente contrato, que hayan celebrado con anterioridad al mismo.

CLÁUSULAS.

PRIMERA. Objeto del contrato: "el proveedor" se obliga a proporcionar a "el cliente" el servicio de Desarrollo Organizacional.

"El proveedor", podrá prestar el servicio objeto del presente contrato, contratando al personal que se asigne a la prestación del servicio de manera directa.

SEGUNDA. Contraprestación y forma de pago.

Por los servicios pactados en el presente contrato, "el cliente" pagará a "el proveedor", la cantidad de \$65,000 pesos mas IVA (Sesenta y cinco mil pesos 00/100 MN) Dicha contraprestaciones deberán ser pagadas vía transferencia electrónica al banco Banamex cuenta 1234567, en dos partes 50% al inicio del proyecto y el 50% restante finalizado e implementado el plan de acción, cobrándose las asesorías subsecuentes en \$1,000 pesos la hora (Un mil pesos la hora) mas IVA

TERCERA. Legislación y Jurisdicción.

Ambas partes están de acuerdo en que para todo lo previsto en el presente contrato, se apliquen las disposiciones del Código de Comercio y del Código Civil para el Distrito Federal vigentes, en todo aquello que se oponga a lo expresamente pactado en este documento. Para el caso de controversia sobre la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes convienen en someterse a la jurisdicción y competencia de los tribunales en el Distrito Federal, renunciando al afecto a la jurisdicción que les pudiese corresponder en razón de sus domicilios presentes y futuros

Leído y debidamente analizado por las partes, en todas y cada una de las cláusulas del contenido del presente contrato y de su alcance jurídico, firman de conformidad por duplicado ante la presencia de dos testigos, reconociendo las firmas que calzan al presente como las que utilizan para todos los actos legales, en dos tantos en Cuautitlán Izcalli a 27 de febrero de 2009.



Firma del Representante Legal "El Cliente" Solideal de México SA de CV CP. Pedro Eva Pérez	Firma del Prestador de servicios "El Proveedor" Estrategia y Cambio SA de CV Pilar Sánchez Hernández
Nombre y firma del testigo	Nombre y firma del testigo

5. Diagnóstico conjunto del problema: se discutieron los puntos antes señalados con la alta gerencia y hubo un acuerdo con respecto a los puntos en los que se deseaba trabajar.

El grupo consultor, realizó una primera vista hacia el interior de la organización sujeto de estudio, observó con gran detenimiento la forma de laborar, el tipo de comunicación que se daba hacia el interior, las condiciones de trabajo entre otras. Para establecer un primer contacto y generar confianza inició pláticas con algunos de los colaboradores. Posteriormente el equipo de trabajo del agente de cambio, diseñó una estrategia para la detección de problemas hacia el interior de Solideal, tomando la decisión de aplicar instrumentos de medición, como cuestionarios hacia los empleados.

Las entrevistas fueron aplicadas en la sala de juntas de la misma empresa Solideal, a través del criterio de jueces y cuestionarios..

Se entrevistaron de manera personal a cada uno de los colaboradores en todas las áreas de la organización, totalizando a 20 de un total de 60 empleados

Los criterios de inclusión fueron los ejecutivos de venta, personal administrativo y operarios de almacén, el grupo de exclusión fueron los operarios de fletes y embarques. (10 personas)

Las entrevistas se realizaron en un ambiente de confianza en el cual se buscó que los participantes respondieran sin ningún tipo de temor las interrogantes formuladas. El tratamiento de los datos se realizó utilizando: el paquete estadístico de excel basándose en el método de investigación acción.



4.11 ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Para ello, se diseñaron dos instrumentos de medición:

El primero dirigido ejecutivos de venta y personal administrativo, tomando una muestra de 8 personas de 20, (se incluye en el anexo las preguntas de esta batería), donde se midió el la satisfacción de los empleados en la compañía, mostrando los siguientes resultados.

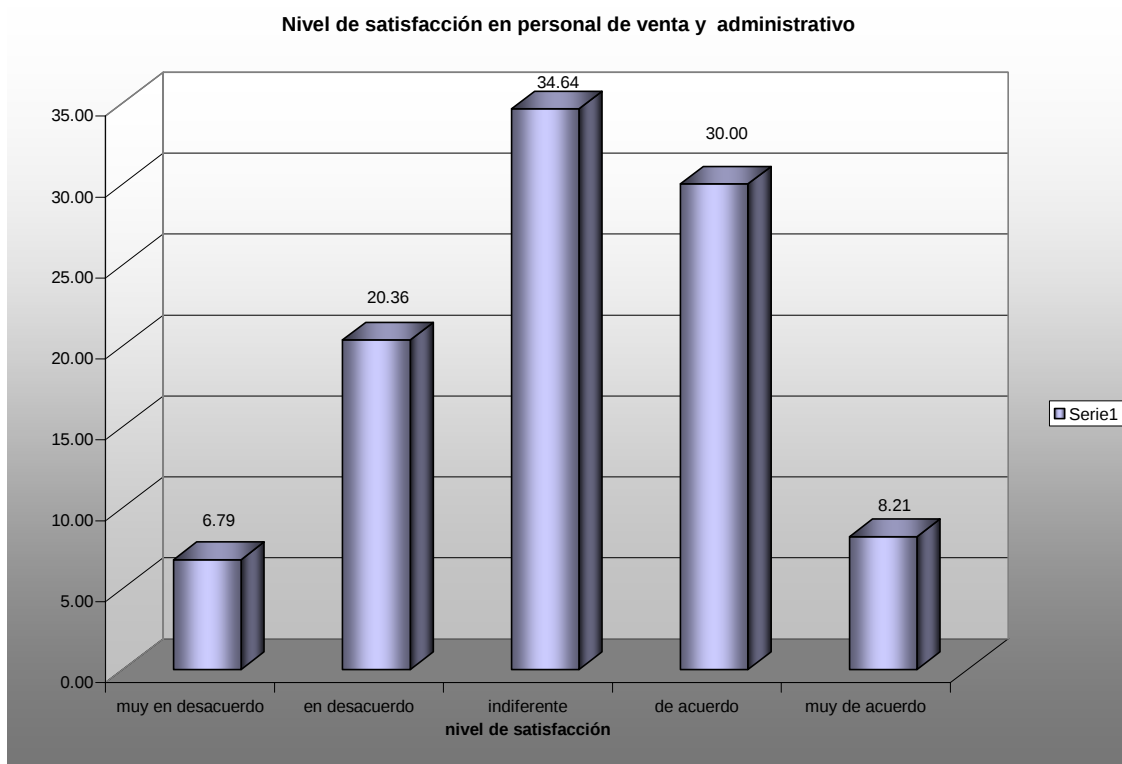


Imagen 45. Resultados de la satisfacción en ejecutivos de ventas y personal administrativo en Solideal.

El 34.64%, de los encuestados afirmó estar indiferente con la forma en la que opera la organización, se sienten relativamente confortables dentro de la empresa lo que podría ser un área de mejora, para persuadir a este grupo, a estar mas satisfechos con lo que hacen y elevar su productividad. Con un 30% se ubicó a la gente que está de acuerdo con respecto a las políticas que tiene la empresa y con su trabajo cotidiano,

El grupo, que reveló estar en desacuerdo con las políticas de Solideal, y con su funciones cotidianas ocupó el 20.36% este grupo, mostró su inconformidad,



con respecto a su sueldo a sus actividades diarias, a la forma de trabajo de la empresa, lo cual, aunque no fue el porcentaje mas elevado, si necesita ser tratado para evitar que mas gente se adhiera a esta categoría.

Con un 8.21% se ubicó al grupo que se encuentra muy de acuerdo con las políticas y operaciones de la empresa, y siente satisfacción con lo que hace en Solideal.

El menor porcentaje con un 6.79% le pertenece al sector que está muy en desacuerdo con sus actividades cotidianas y la forma con la que opera la empresa, lo cual podría ser un indicador importante que revele, que es lo que no le gusta a la gente dentro de la empresa que la hace renunciar y con ello aumentar la rotación del factor humano en Solideal.

El 34.64% es el nivel mas alto dentro de la encuesta a ejecutivos de venta y administrativos, este porcentaje refleja el nivel de indiferencia persistente en la organización, de este fenómeno surge la necesidad de medir el nivel de desvinculación en la organización

Índice de Rotación = $\frac{\text{Número de empleados desvinculados del año (2008)}}{\text{Promedio de empleados de la organización.}}$

$$16 / 53 = .30$$

El 30% representa la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. (*Chiavenato: 2002, 7*)



Los cuestionarios aplicados a operarios fueron a 8 personas de un total de 18, mostrándonos los siguientes resultados.

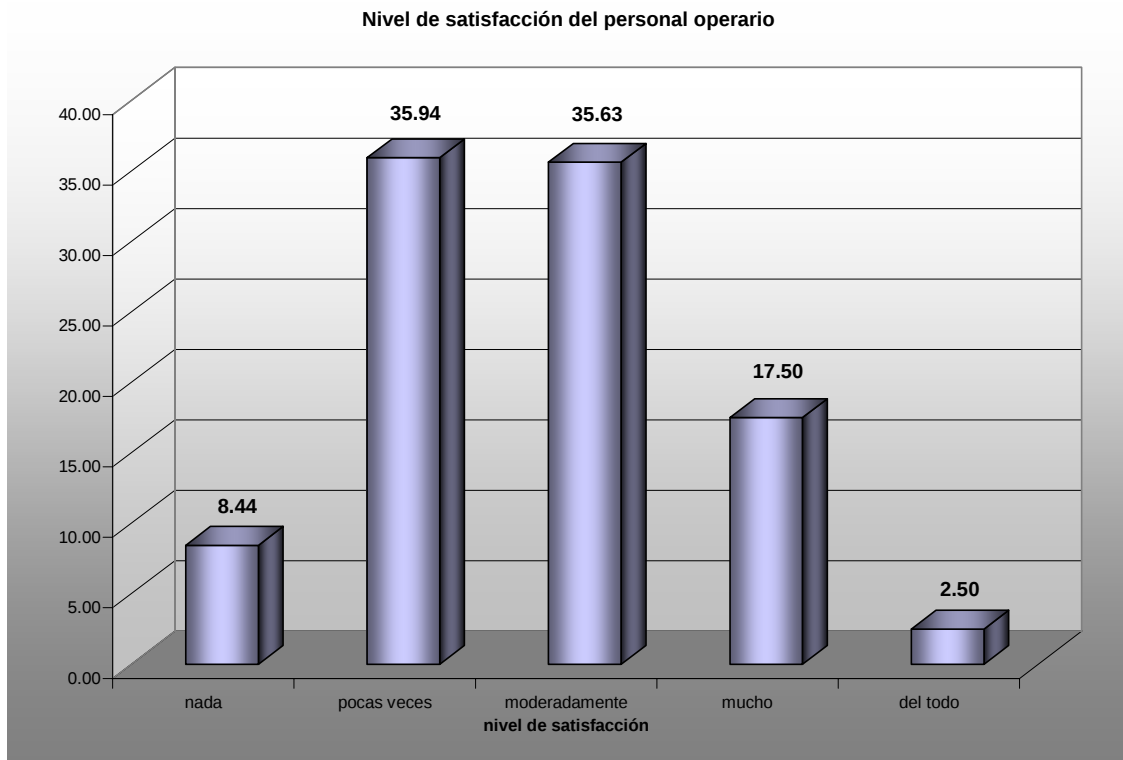


Imagen 46 Nivel de satisfacción del personal operario.

La posición mas elevada con un 35.94% lo ocupó el grupo de personas que pocas veces esta conforme con la forma de trabajo de la empresa y con sus actividades cotidianas, algunas de las preguntas que se les aplicaron fueron acerca de si su trabajo era lo suficientemente interesante como para que no se aburrieran, si estaban satisfechos con su sueldo, si tenían autonomía para trabajar, acerca de su horario, entre otras.

Con un 35.63% se ubicó a la gente que está moderadamente satisfecha con lo que hace en la empresa, y en la forma en que es guiada por Solideal, El 17.50, lo ocupó la gente con un nivel alto de satisfacción en la categoría de “mucho” y con un 8.44% se ubicó a la gente que para nada esta de acuerdo con lo que hace y con las políticas que sigue la empresa, y con el 2.5% el grupo de personas que mostraron estar de acuerdo “del todo”, con la forma de operar de Solideal, y con su trabajo y nivel de satisfacción en la empresa.



Con base a los resultados obtenidos en las encuestas de opinión con los empleados se pudo obtener el siguiente análisis FODA:

Fortalezas:

- Solideal cuenta con empleados cooperativos y muy trabajadores en las actividades que se les asigna.
- El personal de ventas y administrativos son los que se sienten mas motivados con las políticas de la empresa.

Debilidades:

- La alta rotación del personal, el ausentismo, muestran que conforme pasa el tiempo, los empleados deciden finalmente abandonar la organización, en busca de mejores oportunidades.
- La mayoría de los empleados no cuentan con instrucción académica, lo cual podría afectar su desempeño, debido a la preparación con la que cuentan, y a la poca capacitación que reciben por parte de la empresa.
- El índice de rotación de personal puede aumentar dramáticamente, de no implementarse un programa de DO. adecuado para Solideal.
- Los costos que la alta rotación de personal podrían ir en aumento, debido a la constante capacitación de nuevo personal.
- La competencia podría allegarse del capital intelectual de Solideal, desarrollarlos y mantenerlos incrementando su éxito en el mercado.

Oportunidades:

- Al no haber un programa de DO. en la empresa, podría servir como punto de partida la estructuración de uno que transforme a toda la organización de manera positiva.
- La implementación de un departamento de gestión del talento humano, podría ser una de las ventajas competitivas de la organización.
- Con las nuevas políticas y cambios que se esperan se obtengan del DO. se podría monitorear desarrollar y mantener a los empleados en la organización.

Amenazas:

- La competencia podría captar, el capital humano que decide desvincularse de Solideal.
- Las empresas del sector, podrían volverse mas competitivas, al saber a través de sus adquisiciones de capital humano, como opera Solideal, y de esta manera volverse mas fuertes, y ganar mas mercado.



Es importante mencionar que durante la aplicación de las evaluaciones, a nivel operarios y a ejecutivos de venta, el Director General de la empresa presentó su renuncia con carácter de irrevocable, lo cual aumentó el índice de rotación del factor humano.

Se trató de preguntarle sus razones por las cuales dejaba la empresa, pero sus respuestas fueron breves, a continuación parte de la entrevista.

Entrevista de desvinculación realizada el día miércoles 24 de septiembre de 2008 al Director General Richard. LB. se usará la (R) y para el entrevistador (E)

La entrevista cubrió los 5 de los 6 puntos propuestos por Chiavenato.

1. Motivo de desvinculación.
2. Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. Opinión respecto al cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
4. Opinión sobre el salario, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso.
5. Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas.
6. Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral.

E. Por favor ¿podría decirnos sus razones por las cuales presentó su renuncia?
R. Por motivos personales, deseo, irme a mi país y seguir una mejor vida en Francia.

E ¿Qué opinión le merece Solideal de México?
R. Es una buena empresa, que me dio la oportunidad de aprender, solo eso puedo decir.

E. ¿Cómo se sentía con su cargo, era demandante el horario establecido para usted?
R. Así es, el trabajo era muy demandante, y sentí que mi salud empeoraba, así como mi soledad, la cual iba en aumento, aunque la empresa me dejó buenas cosas, necesito vivir mejor, necesito tener una mejor calidad de vida, para mi y mi familia.

E. ¿cree que Solideal, necesita conformar mejor su departamento de Recursos Humanos, para detectar este tipo de inconformidades a tiempo, mejorar las relaciones humanas y de esta manera disminuir la rotación de personal?
R. Quizá si, de alguna manera la empresa esta creciendo y muy rápido y necesitará este departamento, pero eso ya no me importa mas, lo único que quiero, es descansar y empezar en otra empresa en mi país o en otra parte del mundo. Gracias



El Director, General fue muy reservado con sus respuestas, lo cual es comprensible, sin embargo este fenómeno, eleva aún más la rotación del factor humano, motivo de estudio del presente trabajo, por ello se tratará de ofrecer las mejores alternativas de solución, para que la empresa convierta su capital intelectual en ventaja competitiva, haciéndose énfasis en el trabajo conjunto, realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios, pues se trata de juntar procesos y tareas y no en separarlas, para poder facilitar la coordinación y cooperación de los diversos departamentos.

6. Planeación conjunta de la acción: inicia el proceso de transición o cambio, en el que Solideal eligió la mejor manera de alcanzar su objetivo.

Para llevar a cabo las estrategias de cambio en Solideal de México, se proponen realizarlas a dos niveles, (de arriba hacia abajo) primero con el nivel directivo y luego con ejecutivos de venta, personal administrativo y operarios, para ello se propone utilizar una método del Desarrollo Organizacional llamada "*entrenamiento de la sensibilidad*" la cual es una de las técnicas mas antiguas y amplias del DO, consiste en reunir grupos denominados E (entrenamiento) orientados por un líder para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. (Korman: 1971, 8).

Las estrategias de Sensibilización al cambio en Solideal de México, comenzarán con la impartición de una serie de cursos divididos en dos niveles, el primera dirigido a la alta gerencia, y el segundo al personal de ventas, administrativo y operativo, finalmente se impartirán dinámicas con todos y cada uno de los integrantes de la organización, el resultado será una mayor creatividad, menos hostilidad entre los empleados, mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo, para gestionar el talento humano con eficacia. (Newstrom: 2007, 9)

Propuestas de mejora para Solideal de México, enlistadas por orden de importancia, los programas siguientes se efectuarán cronológicamente como sigue:

1. Impartición de cursos en dos niveles: el primero para la alta gerencia y el segundo para el personal de ventas, administrativos y operarios.
2. Reuniones de confrontación de problemas, cada cuatro meses, para gestionar los conflictos surgidos en la organización y mejorar el clima en la empresa.
3. Por lo menos 2 actividades al año, para que los empleados se identifiquen mas con la organización.
4. Estructuración del departamento de gestión del talento humano, con el propósito de: admitir, aplicar, compensar, desarrollar, mantener y monitorear al personal con el que cuenta Solideal de México.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas enfocadas a incrementar la eficacia en la dirección de personal de Solideal de México.



Milestone del Plan de Acción para Solideal de México SA de CV																											
Plan de acción	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO						
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4			
visitas a la empresa																											
análisis de datos																											
diagnóstico situacional																											
firma del contrato																											
Impartición de cursos																											
primer nivel: gerencial																											
segundo nivel: resto de la org																											
Dinámicas																											
primer nivel: gerencial																											
segundo nivel: resto de la org																											
Dinámica general toda la empresa																											
Reuniones de confrontación																											
Actividades anuales																											
gerencial																											
empleados																											
Plan de acción	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4			
Reuniones de controntación																											
Actividades anuales																											
gerencial																											
empleados																											
Estructuración del depto GTH																											
admisión de personas																											
aplicación de personas																											
evaluación del desempeño																											
compensación de personas																											
desarrollo de personas																											
mantenimiento de personas																											
monitoreo de personas																											

Imagen 47 Calendario de actividades a realizar en Solideal de México.



7. Acción: el séptimo nivel del modelo investigación - acción, se da la transición de un estado a otro, el cual consistió en la instalación de nuevos procedimientos en su área de recursos humanos, (gestión del talento humano).

4.12 PLAN DE ACCIÓN: EL CAMBIO Y LA TRANSICIÓN.

- Programa 1. Curso 1: Cooperación, poder y comportamiento en la alta gerencia.
- Dirigido a: nivel dirección y alta gerencia.
- Perspectiva: se tratarán temas actuales sobre la cooperación, el poder y el comportamiento de la alta gerencia en las organizaciones. Se analizarán las tendencias del management, sus interrogantes, tipos de comunicación y el liderazgo.
- Alcance: al terminar el curso, los participantes comprenderán conceptos como cooperación, el uso del poder, los diferentes comportamientos en el ser humano, liderazgo y comunicación corporativa.
- Duración: 8 horas.

Temario Básico.

1. Cooperación en las Organizaciones.
2. Actitudes y creencias personales.
3. Conflictos en las organizaciones, sus causas y sus soluciones.
4. Comportamiento.
5. El poder, y el poder del grupo.
6. Liderazgo
7. Tipos de Comunicación Corporativa.
8. Perspectiva transcultural.
9. Dinámica: la técnica de la salida.

La siguiente dinámica, es la: "Técnica de la Salida" su objetivo es liberar las inhibiciones personales limitadoras, y sacar el bloqueo de las personas que se sientan imposibilitadas de moverse o de hacer lo que les gustaría hacer, el tamaño del grupo va de 20 a 25 personas y se realiza en una sala suficientemente amplia para acomodar a los participantes (José: 1999, 10).



Desarrollo de la dinámica: “Técnica de la Salida”:

1. El animador invita a unas 10 personas para formar un círculo apretado, con los brazos entrelazados.
2. A continuación se invita a un participante, preferentemente a una persona inhibida, para que se quede de pie dentro del círculo.
3. Una vez que el círculo está bien formado, la persona que está adentro recibe órdenes para que busque salir de la manera que fuera, por arriba por abajo o soltando la cadena de brazos. Los integrantes del círculo deberán contenerla al máximo y no dejarle romper el cerco.
4. Después de una tentativa de unos cuatro o cinco minutos, se puede proseguir con el ejercicio, cambiando a la persona que se encuentra en medio del círculo.
5. Finalmente terminada esta vivencia, se continúa con comentarios

Esta técnica puede extenderse tanto en una situación en que la persona se sienta constreñida por otro individuo, como cuando alguien se siente coaccionado por alguien, se propone aplicarla a nivel directivo, para que los miembros de este nivel experimenten cierta frustración a no poder salir del círculo, a no ser escuchados, y se sensibilicen mejor en cuanto su estilo de liderazgo.

- Programa 1. Curso 2: Actitudes, valores y percepciones relacionadas con el trabajo
- Dirigido a: personal administrativo y operarios.
- Perspectiva: se tratarán temas actuales sobre las actitudes, valores y percepciones que tienen los empleados en la organización. Los diferentes comportamientos en el trabajo, valores sociales.
- Alcance: al terminar el curso, los participantes comprenderán como se relacionan los valores con sus sistemas de creencias, la influencia de sus actitudes en el quehacer diario y la percepción de las personas en el trabajo.
- Duración: 10 horas.

Temario Básico.

1. ¿Las actitudes en el puesto predicen el comportamiento en el trabajo?
2. Sistemas de creencias relacionadas con el trabajo
3. Valores sociales y Trabajo.
4. Las percepciones en el trabajo.
5. Dinámica “Integración de un grupo hostil”

Las técnicas de sensibilización al cambio aplicadas en Solideal fueron en dos niveles, el primero a nivel gerencial y el segundo, enfocado a los ejecutivos de venta, al personal administrativo y a los operarios, para este segundo nivel se



propuso la técnica adaptada de “Integración de un grupo Hostil” de Silvino José Fritzen, el objetivo de esta dinámica es la de crear en un grupo hostil, un clima positivo, e integrar a un grupo que se resista al cambio, el número de participantes es indeterminado, el tiempo es de una hora aproximadamente, se necesitará únicamente la participación de los integrantes.

Desarrollo de la dinámica: “Integración de un grupo hostil”

1. El animador pedirá que se formen grupos de tres a cinco personas.
2. A cada grupo, se le pedirá que elijan a dos actores.
3. Cada actor deberá contar dos historias de su niñez, una verdadera y otra falsa.
4. Cada grupo deberá dar su voto sobre cual es la falsa y cual la verdadera.
5. Finalmente se forma un plenario para un análisis general de las respuestas dadas, y se verá cual fue el grupo que mas acertó en sus votaciones, (otorgándole un aplauso y un diploma a cada integrante del equipo, que simbolice su acertividad) generalmente se puede observar que al ambiente comenzará a tornarse relajado y lleno de risas, debido al desconocimiento de hechos simpáticos que les ocurrieron a algunos de los empleados de Solideal durante su niñez, (la cual para muchos es una de las mejores etapas de su vida) lo que demuestra que hubo cambio de clima y mayor integración.

La aparición de estudios psicológicos como los de Daniel Goleman, acerca de la inteligencia emocional, la cual es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, y generar sentimientos que faciliten el pensamiento (*Goleman:2000,11*), refuerzan la idea que a través de las emociones, es como se permite hacer que la persona sienta que “sabe lo que sabe” brindándole la oportunidad de aumentar su confianza y motivándola a aprender mas, ya que la autoestima y confianza en si mismo no se puede construir directamente, pero si se pueden crear condiciones en la empresa para su desarrollo (*Kasuga: 2004,12*).

Los psicólogos industriales se han dado cuenta de la necesidad de crear patrones de administración que fomenten la motivación, la comunicación y la productividad, por ello, se recomienda empezar con sencillos pero prácticos ejercicios de sensibilización al cambio en Solideal, como la “técnica de la salida” para que los integrantes de la empresa comiencen a experimentar emociones positivas y se generen diferentes formas de aprender entender y saber, y se perciba a la inteligencia como una realidad múltiple, donde los integrantes de la organización, tienen diferentes formas de ver las cosas. (*Lawler: 1974, 13*)



El Dr. Howard Gardner y su equipo en Harvard, detectaron a través del proyecto Zero, que tenemos variadas formas de aprender, y determinaron 8 inteligencias básicas a saber:

1. Lógica-matemática: basada en el pensamiento científico, razonamiento inductivo y deductivo, trabaja con conceptos simbólicos como números, formas geométricas.
2. Auditiva-musical: tiene la capacidad de reconocer ritmos y patrones tonales, es sensible a los sonidos ambientales, a la voz humana.
3. Visual espacial: trabaja con la parte del arte visual, dibujos, pinturas, esculturas, arquitectura involucra el uso del espacio.
4. Verbal-lingüística: orientada a la comunicación, expresión de ideas en forma verbal y gráfica, la encargada de la producción del lenguaje y de todas las complejidades que contiene
5. Kinestésica-corporal: es la habilidad de usar el cuerpo y expresar emociones, como la danza, la actuación, los deportes.
6. Interpersonal: está basada en la capacidad de trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicarse verbal o no verbalmente con otras personas, tener una genuina empatía por los sentimientos, temores y creencias de los demás.
7. Intrapersonal: referida a los aspectos internos del ser, como el autoconocimiento de los sentimientos, los estados emocionales, manejo del estrés, es la capacidad de sustraernos y observarnos desde afuera.
8. Naturalista: tiene que ver con la observación, el entendimiento y la organización de patrones en el ambiente natural. (*Chang: 1999, 14*)

Actualmente se argumentan que también las inteligencias sexual, naturalista e intuitiva deben ser consideradas; por otra parte, se afirma que el área consciente de la mente va de un 5 a un 10% de su capacidad, y que en realidad se tiene en la parte inconsciente un potencial extraordinario de información, memorias, emociones, intuiciones que están ahí, en la espera de ser utilizadas y desarrolladas, (*Gardner: 2000, 15*). Para la gestión adecuada del talento humano, es de gran valor conocer las diferentes personalidades y tipos de inteligencia de los miembros de una organización, pues ello conllevará el éxito.

En todas las organizaciones modernas los empleados se agrupan formalmente en grupos, las relaciones sociales que ocurren en estos ya sean formales e informales, suelen tener un efecto significativo en la manera en que las personas trabajan juntas. La pertenencia a ese grupo implica una identidad que puede ser positiva o negativa, las habilidades y la formación de los empleados,



su motivación personal, la calidad de su equipo, además de la cultura y el clima corporativos, desempeñan una función con la dinámica grupal que determina la productividad. (*Furnham: 2006, 16*).

- Programa 1. Curso 3:
- Dirigido a: todo el personal de Solideal de México.
- Perspectiva: se tratarán temas actuales sobre inteligencia emocional.
- Alcance: al terminar el curso, los participantes comprenderán como influye la inteligencia emocional en sus labores diarias.
- Duración: 5 horas.

Temario Básico.

1. Personalidad y diferencias individuales en el trabajo.
2. Evaluación de la personalidad en el trabajo.
3. La inteligencia emocional.
4. La autoestima en el trabajo.
5. El estrés y sus consecuencias.
6. Dinámica: “como adueñarnos de nosotros”.

“Cómo adueñarnos de nosotros” será la tercera dinámica realizada con todos los integrantes de Solideal, el objetivo de este ejercicio es poner en contacto al empleado con sus emociones positivas y negativas, y de esta manera se apropie de sus aspectos, características, actitudes, decisiones, incluido aquello que menos le guste. Reconocernos en nuestras acciones, pensamiento y emociones, así como las consecuencias generadas, es un acto de responsabilidad que nos permite adueñarnos de nuestro poder para elegir nuevas y mejores decisiones. (*Stecca: 2004, 17*).

Desarrollo de la dinámica de “Cómo adueñarnos de nosotros”

1. Se le dará a cada integrante de Solideal una hoja en blanco que deberá doblar a la mitad.



2. Deberá elegir un personaje histórico, legendario o del mundo de la farándula al que le hubiera gustado parecerse, y en una mitad de la hoja deberá escribir tres características que admire de dicho personaje.
3. Elegir un personaje que le disguste profundamente, o de quien no quisiera parecerse, y escribir en la otra mitad de la hoja tres características que le desagraden.
4. Cada integrante deberá leer en voz alta las características de su primer personaje, por ejemplo si eligió al Papa Juan Pablo II y admira que fue bondadoso, inteligente y generoso, deberá decir: "Soy bondadoso inteligente y generoso".
5. El segundo personaje deberá ser leído en voz baja, por ejemplo si se eligió a Hitler y sus características fueron: cruel, injusto y temerario, se deberá leer así: "soy cruel, injusto y temerario"
6. Finalmente se deberá repetir el ejercicio de verbalizar cada característica con la frase "soy" agregando la letra "y" con base al ejemplo anterior esto generaría una oración como: "soy bondadoso, cruel, inteligente, injusto, generoso y temerario"

Este ejercicio puede desagradar a muchos, pero inevitablemente facilita el proceso de conciliación y encuentro con los aspectos excretados. Cuando el acto de reconocer los errores es hecho con responsabilidad y grandeza, entonces estamos haciendo que el error, tengan un nuevo sentido, logrando así capitalizar experiencias.

Programa 2. Reuniones de confrontación. Se proponen hacer reuniones de confrontación de conflictos, para que los empleados de Solideal, conozcan las principales técnicas para su manejo, adquieran habilidades básicas para resolverlos, y tengan la capacidad para discernir entre los que tienen solución y los que no, con ello comprenderán la naturaleza del diálogo y la incluirán más en sus relaciones humanas. *(Rodríguez: 1998, 18).*

Toda función administrativa involucra alguna forma de comunicación, ya sea indirecta o directa, los expertos en administración afirman que la comunicación eficaz constituye la base de la conducta organizacional *(Rodríguez-Valencia: 2006, 19)*, cuando esta falla se produce el conflicto, es en este momento cuando el líder debe desarrollar un rol de comunicador organizacional, para mediar entre las partes involucradas en el problema a resolver, debe desarrollar mecanismos para manejar situaciones contingentes y de esta forma proteger la reputación de la empresa y mejorar los procesos decisorios. *(Comunicación: 2006, 20).*

En su obra de Manejo de conflictos Mauro Rodríguez propone seguir la siguiente práctica:



1. Cada participante deberá mencionar dos conflictos personales. Señalar los valores que están en conflicto y analizarlos.
2. Todos deberán mencionar dos conflictos de la empresa.
3. Aplicar para los dos puntos anteriores lo siguiente:
 - Diagnosticar el problema a través de la formulación de una serie de preguntas para definir como se está viviendo la situación.
 - Reconocer la forma en que las propias actitudes contribuyen a crear o continuar con el problema
 - Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción (es decir de reacción al conflicto, con un verdadero deseo de resolverlo)
 - Decidir la alternativa mas adecuada.
4. Formar parejas, cada una deberá hablar durante 5 minutos de algún problema, mientras la otra parte actuará como interlocutor silencioso, y a continuación se invierten los papeles. Y al final los dos analizan la experiencia.

A manera de ejercicio, se propone que Solideal incluya en sus reuniones de confrontación, la siguiente dinámica:

Desarrollo de la dinámica “manejo de Conflictos”:

1. Proponer algún tema polémico que divida a un grupo en opiniones opuestas.
2. Al cabo de un periodo de discusión, separar a los grupos antagónicos, para que elaboren una serie de argumentos en pro de su postura.
3. Reunir a los dos grupos para que lean y expresen a través de un líder sus razones.
4. De nuevo deberán separarse los dos grupos, y por escrito expresarán que opinión les merece su propio equipo, después que piensan del equipo antagónico, y qué creen que los adversarios piensan de ellos.
5. Por último deberán reunirse y comentar la experiencia.

Programa 3. Actividades permanentes para los empleados de Solideal, los cuales pueden ser desde talleres de autoconocimiento, de integraciones grupales, técnicas para controlar el estrés, entre otras.

Programa 4. Estructura del departamento de gestión del talento humano (antes Recursos Humanos), con base al modelo propuesto por Idalberto Chiavenato.

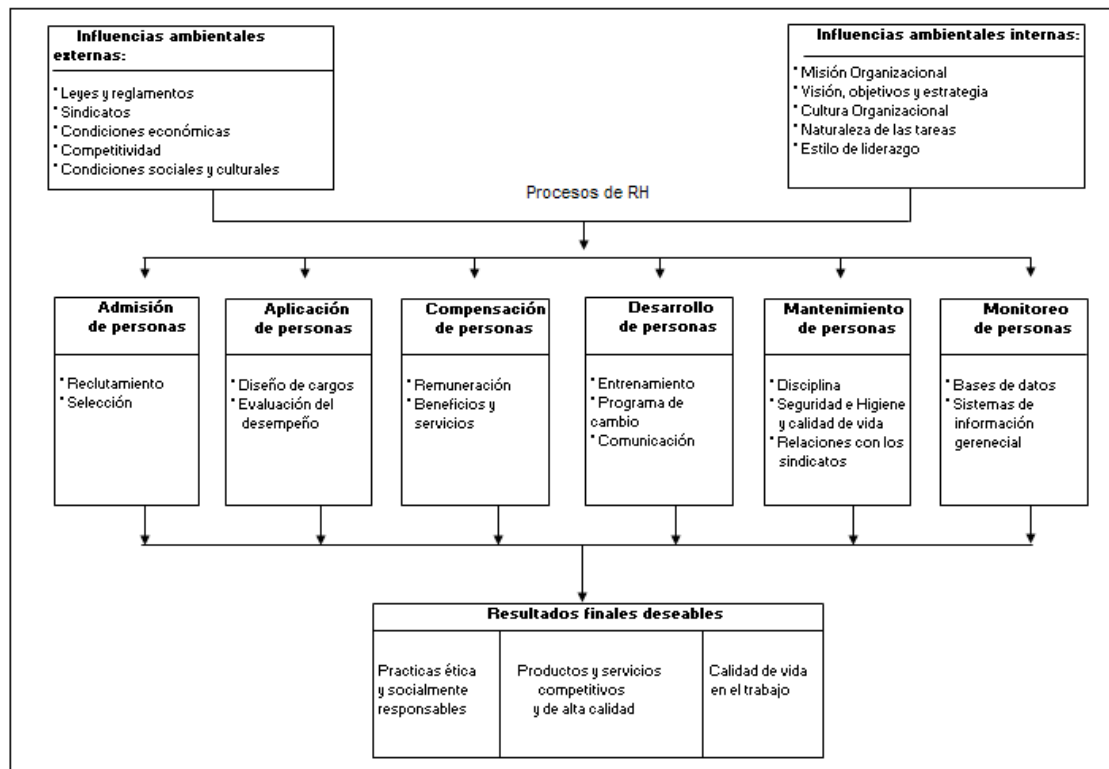


figura 48 “Modelo de diagnóstico de RH” según Chiavenato.

La imagen anterior, nos muestra la gestión moderna de personas; ésta hace énfasis en conservar y desarrollar el capital intelectual en la empresa, ya que es el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, el cual está conformado por, habilidad, experiencia, conocimiento e información. Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva y autosostenible en ambientes de hipercompetitividad, son los activos humanos, por ello Solideal de México debe desarrollar una cultura que vea a la persona como factor esencial de éxito. (Chiavenato, ob cit ref 7).



Durante el siglo XX la función de los Recursos humanos, experimentó varios cambios a saber:

1. Industrialización clásica: periodo que sigue a la Revolución Industrial, hasta mediados de 1950, se caracteriza por la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados, en este periodo las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática, caracterizada por su forma piramidal, y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional. Las personas se consideraban recursos de organizacionales como cualquier otro activo fijo.
2. Industrialización neoclásica: de 1950 a 1990, se inició al termino de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo comenzó a cambiar con ritmos mas acelerados e intensos, durante esta época nació la teoría de sistemas y al final la de la contingencia, La vieja concepción de relaciones industriales se sustituyó por la administración de recursos humanos.
3. Era de la información: comenzó en la década de los noventa, se ha caracterizado por los cambios, que se tornan mas rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, en este periodo que actualmente vivimos, el capital financiero ha dejado de ser el recurso más valioso y ha cedido el lugar al conocimiento y a como aplicarlo con rentabilidad.

Para Solideal se propone cambiar su estructura organizacional (en el capítulo uno se muestra su organigrama basado en la industrialización clásica), con un diseño orgánico, el cual es característico de la era de la información.

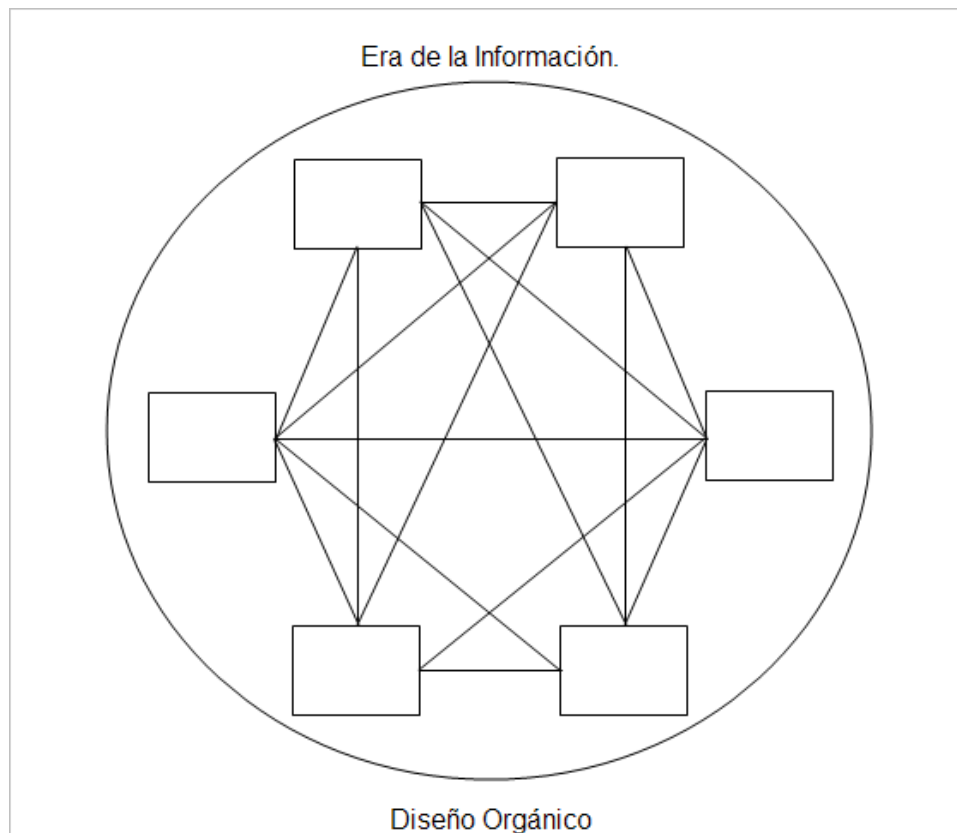


Imagen 49. Diseño Orgánico (Chiavenato)

Este diseño propuesto para Solideal de México tiene varias bondades según Chiavenato, a saber:

- ✓ Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos.
- ✓ Gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- ✓ Organización ágil, maleable fluida, sencilla e innovadora.
- ✓ Interacción intensa a través de cargos flexibles, adecuados y autodefinidos.
- ✓ Ideal para un ambiente dinámico y variable que fomente la creatividad y la innovación.

En la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos, por ello se pretende estructurar el departamento de gestión del talento humano, con base al modelo de diagnóstico de Recursos Humanos de Chiavenato, para que Solideal experimente una transformación plena y pueda situarse en la vanguardia, asumiendo una nueva estructura, desarrollando nuevas actitudes a fin de contribuir al éxito en toda la empresa.



1. Admisión de personas: (reclutamiento y selección). Este primer nivel deberá responder a la interrogante de quien deberá trabajar en la organización.

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la empresa, y varían mucho en las distintas organizaciones, pudiendo ser de tipo tradicional donde predomina el enfoque operacional y burocrático, el modelo es vegetativo busca llenar la vacante y mantener el statu quo de la organización, el enfoque moderno está relacionado a la estrategia debido a que incorpora a las personas a largo plazo, busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización.

El reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. (*Schermerhorn: 1996, 21*). Como toda actividad importante, este produce gran impacto en los candidatos negativa o positivamente y tiene como principal desafío agregar valor a la organización y a las personas, de ahí el lema de muchas empresas: reclute hoy al ejecutivo del mañana. El reclutador del departamento de gestión del talento humano de Solideal, debe saber con exactitud que exige el cargo y que se busca en los candidatos.

Para ello deberá primeramente hacer un análisis del puesto, el cual es un proceso que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos. (*Robertson: 2001, 22*)

Los métodos de reclutamiento que puede seguir Solideal de México son 2, el interno y el externo, en el primero puede allegarse de los candidatos a través de:

- ✓ Anuncio de oferta de empleo: procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante.
- ✓ Referencias de empleados: método interno individual a través del cual los mismos trabajadores hacen una recomendación de alguien para laborar en la organización. (*Harrington: 2002, 23*).
- ✓ Fuentes de Reclutamiento Externo, pudiendo ser en universidades, anuncios en periódicos, en revistas, en internet, con agencias de empleo, a través de ferias de empleo.

Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia una actividad típicamente positiva e



invitadora, la selección es, por el contrario una actividad de elección, clasificación y decisión.

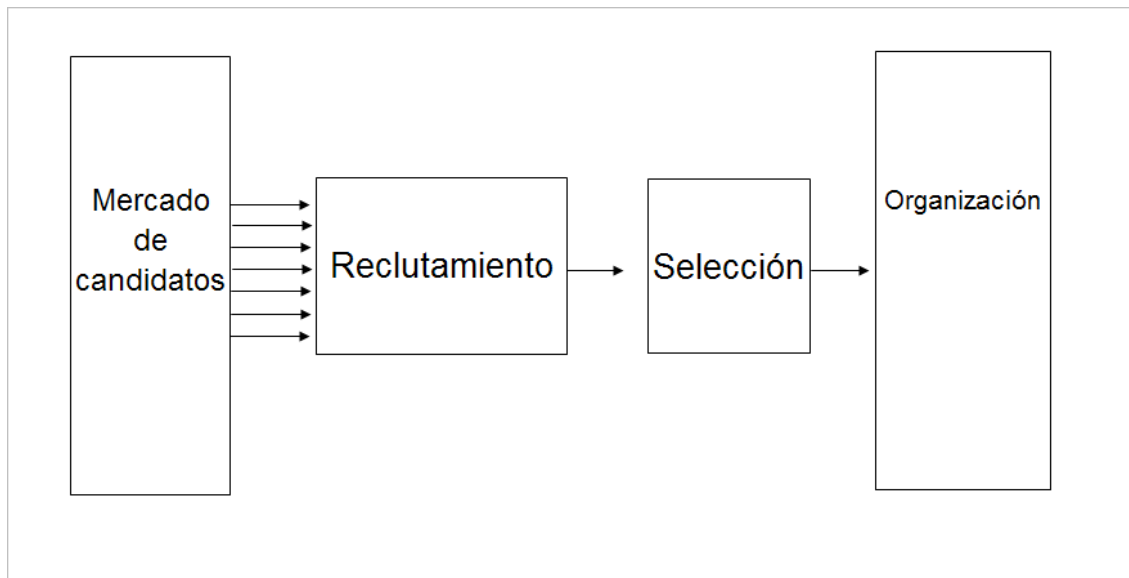


Imagen 50 Reclutamiento y selección como parte del proceso de incorporación de personas. Chiavenato.

Para que Solideal lleva a cabo su proceso de selección, deberá prestar atención a dos variables, los requisitos de cargo (lo que se exige del puesto) y el perfil de las características de los candidatos (lo que los candidatos ofrecen) este último es un tema bastante sensible, ya que requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana, por ello la empresa deberá apoyarse de criterios de comparación y elección formulados a partir de la información sobre el cargo a cubrir, para ello se proponen tres grupos de identificación de las características personales del candidato basado en el modelo de Chiavenato:

1. Ejecución de la tarea en si: la empresa deberá medir la inteligencia en general del candidato, aptitud numérica, verbal, espacial, razonamiento deductivo e inductivo.
2. Interdependencia con otras tareas: se evalúa la atención dispersa y amplia, la visión en conjunto, facilidad de coordinación, espíritu de integración, resistencia a la frustración o al fracaso, iniciativa propia.
3. Interdependencia con otras personas: se analizan las relaciones humanas, habilidad interpersonal, colaboración y cooperación, cociente emocional, liderazgo, facilidad de comunicación, entre otros.

Para que Solideal, se allegue de la anterior información se propone que se realice lo siguiente:

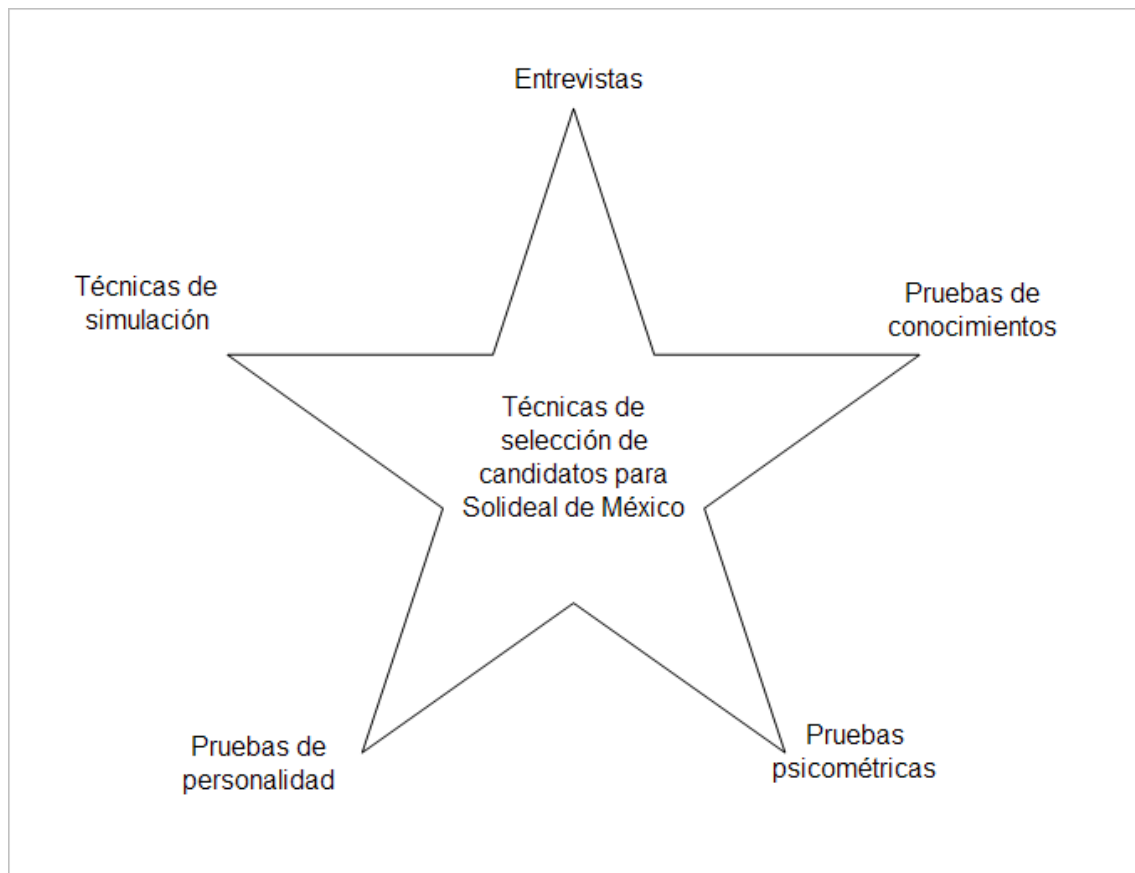


Imagen 51. Fuente: adaptado de Chiavenato de Gestión del Talento Humano.

Es recomendable, que la primera entrevista que tenga Solideal con sus candidatos sea estructurada, con un guión preestablecido, para que pueda comparar los resultados, y se deberá tener en cuenta cinco aspectos:

1. Los objetivos principales de la entrevista: para ello se deberá estudiar la descripción y especificaciones del cargo, así como la solicitud de empleo del candidato.
2. Crear un buen clima para la entrevista, sin interrupciones, con un trato amable mostrando interés hacia el candidato, respondiendo a las preguntas formuladas por este.
3. La entrevista deberá estar orientada hacia los objetivos, por ello deberá utilizarse un guión, para cubrir la información que la organización necesita analizar.
4. Se deberán evitar preguntas discriminatorias, y únicamente basarse en la experiencia profesional del candidato, tratando de ser objetivo con cada entrevistado.
5. Anotar impresiones de cada candidato, es de gran valor, ya que la documentación de detalles puede ayudar a deliberar de una mejor forma.



Las pruebas de conocimientos o de capacidad, deberán ser generales y específicas, las primeras deberán abordar preguntas de cultura general, e idiomas, y las específicas, de conocimientos técnicos y de cultura profesional. El aspecto emocional y psíquico deberá evaluarse con pruebas psicométricas, las cuales son pruebas de actitud generales y específicas, un aspecto muy interesante a estudiar es la personalidad de los candidatos, el cual deberá ser analizado a través de psicodiagnósticos agrupadas en tres grandes grupos a saber:

- ✓ Expresivas: de expresión corporal, como el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López (PMK).
- ✓ Proyectivas: proyección de la Rorschach, prueba del árbol, test de apercepción temática (TAT), prueba del árbol de Koch, prueba de la figura humana de Machover o el test de Szondi, entre otros.
- ✓ Inventarios: test de intereses de motivación y de frustración.

Se propone que Solideal, evalúe este aspecto con tres pruebas: Inventario de Ansiedad: Rasgo–Estado, Test proyectivo de Karen Machover, y el Inventario de Percepción de Preferencias de Kostick, debido a que no cuenta con un departamento de psicología, estas tres pruebas son relativamente fáciles de evaluar por una persona previamente entrenada para esta actividad como lo comenta la Lic en Psicología Nicol Díaz. (cédula profesional 7654986)

Una técnica de simulación es el psicodrama (role playing), el cual es un método terapéutico en el que los pacientes representan emocionalmente algunos episodios significativos de sus vidas, en vez de limitarse a hablar de ellos, (Blatner: 1998, 24), también es una dinámica de grupo, que abre un campo interesante en la selección de personas, (Frager: 2008, 25). Se emplean como complemento del diagnóstico, en estas el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará, para dar una visión mas real de su comportamiento en el futuro, se utilizan en los cargos que exigen relaciones interpersonales.

Al término del proceso de reclutamiento y selección Solideal deberá involucrar tanto a los gerentes de línea como a sus equipos de trabajo, para decidir quien podrá integrarse a la empresa. La administración participativa presupone el involucramiento de las personas en estos procesos de decisión y, en consecuencia, nada más lógico que los propios equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto a sus futuros miembros y colegas.



1. **2. Aplicación de personas** (diseño de cargos y evaluación del desempeño) resuelve el que deberán hacer las personas, basado en el diseño de cargos, y la evaluación del desempeño.

En este nivel Solideal podrá asignar y posicionar a las personas en sus actividades dentro de la organización, además de evaluarlas en cuanto a su desempeño, para ello se propone el siguiente modelo de socialización organizacional, el cual busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro comprometido de Solideal. (Van: 1978, 26).

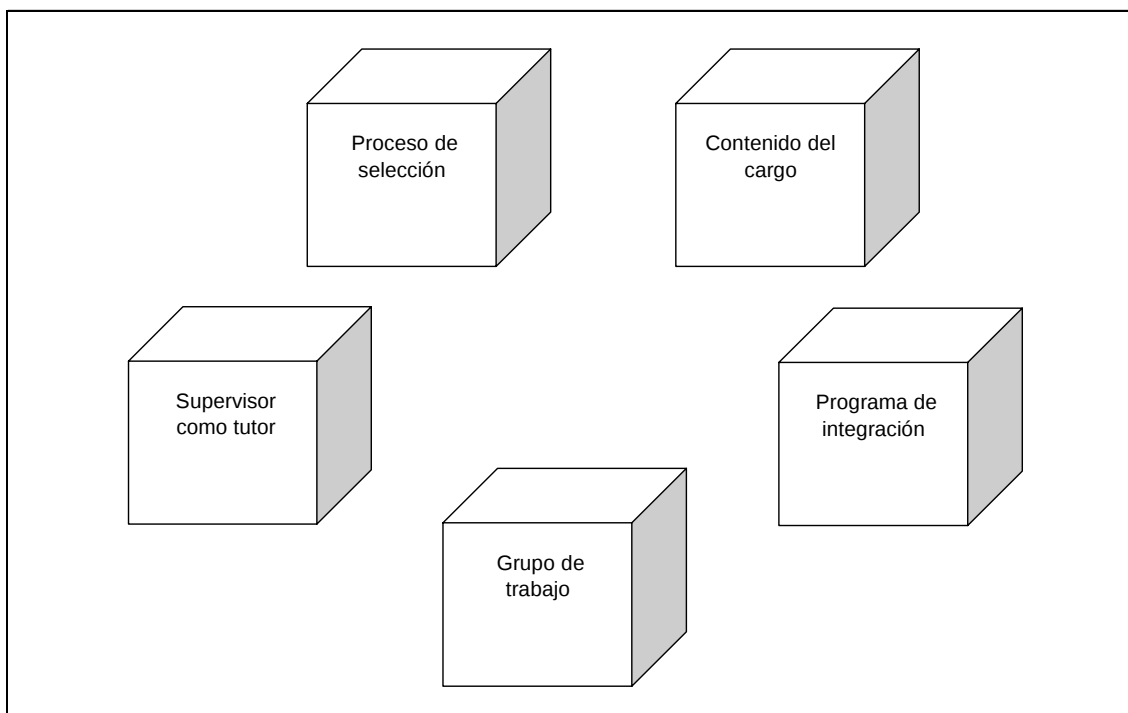


Imagen 52. Método de socialización organizacional. (fuente adaptado de Van Maanen J. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization" Organizational Dynamics.

El proceso de selección de personal, inicia con las entrevistas, y en este el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante y puede percibir el comportamiento de las personas. Otro método de socialización organizacional, es el de contenido del cargo, ya que este intenta que el nuevo empleado experimente motivación a través de la asignación de tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera, lo cual le ayudará a socializar mejor y más rápido dentro de Solideal.



Supervisor como tutor: para los nuevos empleados, el tutor, representa un punto de unión con la empresa, su función es servir de guía y orientación dentro de la organización, es muy importante su labor, de esta depende en gran medida como perciban los nuevos integrantes a la empresa.

Grupo de trabajo: en este método, el nuevo empleado es integrado a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero, es crucial para su propia satisfacción que lo acepten o no, además estos grupos tienen gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto a la empresa

Programas de integración, o de inducción, son programas formales e intensivos de entrenamiento inicial destinados a integrar a los nuevos empleados a la empresa de una forma rápida e intensiva. Se propone para Solideal, realizar un video de inducción para los nuevos miembros del equipo.

En conjunto con el proceso de socialización, se deberá comunicarle al nuevo trabajador, las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar, es decir su diseño de cargo, basado en el modelo situacional el cual está sustentado en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado (*idem ref 26 Van*) y se recomienda Solideal integre los siguientes conceptos en los diseños de cargos:

- ↳ Variedad: el cargo deberá incluir una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos par evitar monotonía en la actividad.
- ↳ Autonomía: es el grado de independencia, libertad y criterio profesional que el empleado puede ejercer en sus actividades.
- ↳ Significado de las tareas: los empleados no solamente deben recibir órdenes, sino una explicación completa de las actividades a realizar, de esta manera podrá distinguir lo mas importante de lo menos importante, lo esencial de lo accidental.
- ↳ Identidad con la tarea: es darle una visión global al empleado de lo que está realizando, y no solamente asignarle actividades fragmentadas e incompletas de las que ignora para que sirven.
- ↳ Retroalimentación: la cantidad de información que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos.

De acuerdo con Chiavenato las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes, estarán mas satisfechos con su empleo que los que ejecutan tareas repetitivas y rutinarias, por ello se recomienda que Solideal integre estos conceptos en sus diseños de cargos, ya que influyen de manera significativa en tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo: aumentado la percepción del significado, de las responsabilidades por los resultados y del conocimiento de los resultados del trabajo.



A continuación se presenta un ejemplo de descripción de cargos para Solideal.

NOMBRE DEL CARGO

Especificar el nombre de la actividad, por ejemplo ejecutiva de ventas.

RESUMEN DEL CARGO

Breve descripción de las actividades a realizar del empleado.

RELACIONES

Señalar a quien se le debe reportar, con que departamentos estarán ligadas sus actividades.

CALIFICACIONES

Resumir la educación académica que deberá tener el empleado la experiencia profesional, y requisitos físicos si la actividad lo requiere, como agudeza visual o auditiva, capacidad para caminar durante 70% de 8 horas de turno, por mencionar ejemplos.

RESPONSABILIDADES

Se describen las actividades junto con las metas, que deberá lograr en su cargo.

Imagen 53 Descripción de cargos, adaptado de Chiavenato.

En estos tiempos, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro, evaluar el desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo (*Certo: 1994, 27*), para Solideal se propone que sus evaluaciones sigan el mecanismo de la evaluación circular de desempeño de 360°, la cual muestra al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente, en esta participan todas las



personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, como: el jefe, colegas proveedores, clientes externos e internos. (Alles: 2008, 28)

3. Compensación de las personas: (remuneración beneficios y servicios).

Remuneración: es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su trabajo (Dessler: 1997, 29), existen varias políticas y procedimientos de remuneración, que deberán estar cuidadosamente diseñados, pues podría provocar un fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias (Wallace: 1983, 30). El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos a saber (Milkovich: 1994, 31):

1. Motivación y compromiso del personal
2. Aumento de la productividad
3. Control de Costos
4. Tratamiento justo de los empleados
5. Cumplimiento de la legislación

El programa de remuneración por competencia, o por habilidades, o por calificación profesional, consiste en premiar ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado, es decir el foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, las personas ganan por lo que saben y por la colaboración en el éxito de la empresa, incluso los trabajadores pueden ocupar el mismo cargo, pero recibir salarios diferentes, según sus habilidades. Para cumplir el objetivo de remunerar de manera personalizada a cada empleado, de acuerdo con su competencia, serán necesarios tres pasos:

1. Conversación del gerente con cada empleado, respecto a las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales.
2. Programación conjunta entre el gerente y el empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional.
3. El tercer paso es la remuneración personalizada, el cual es un pago más coherente con la contribución de cada individuo.

Es importante remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente, se debe incentivarlas continuamente para que alcancen metas y resultados desafiantes. En la actualidad la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneraciones flexibles y variables. Los programas de incentivos están a la alza, no solo se toman en cuenta las remuneraciones fijas como los salarios o



las vacaciones, también otras menos visibles, por ejemplo: seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes (Miles: 1975, 32).

Cada empresa debe tener su propio sistema de remuneraciones y compensaciones de acuerdo con su cultura corporativa, tomando en cuenta a todos los integrantes de la organización, las unidades económicas que incluyen solo al personal de ventas, hacen perder la oportunidad de involucrar la resto de las personas, aumentando el antagonismo entre grupos, además no es recomendable dar siempre los mismos premios porque pierden el efecto, no solo con dinero, también pueden ser: viajes, becas de estudio, eventos especiales y otros premios no financieros.

4. Desarrollo de las personas: (entrenamiento, programa de cambio y comunicación) enfocado a la capacitación, a los programas de cambios.

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, no se trata solamente de darles a las personas información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen, este proceso va mas allá de estas actividades, pues es darles una nueva formación para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en sus actividades cotidianas, Solideal debe formar a sus empleados, lo cual representa el enriquecimiento de su personal.

Entrenamiento, es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede significar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas y el supervisor. (DeCenzo: 1996, 33).

Solideal, podría efectuar el entrenamiento a través de las siguientes técnicas:

- ↳ Recursos audiovisuales: imágenes visuales e información de audio, las cuales se pueden grabar y presentar en varios locales diferentes en cualquier momento.
- ↳ Teleconferencia: empleando equipo de audio y video, las personas pueden participar en reuniones no importando la distancia.
- ↳ Conferencias e instrucciones programadas, mantendrán y elevarán los conocimientos de sus empleados.



- ↳ Comunicaciones electrónicas, correo electrónico, tecnología multimedia, son otros ejemplos en lo que Solideal puede apoyarse, para entrenar a su personal.

Las organizaciones orgánicas, actualmente están imponiendo un nuevo estándar de comportamiento en las personas, dado que el mundo cambia, las empresas también, y no sólo en sus productos y servicios, sino en el comportamiento de las personas, hoy en día la habilidad para estimular la creatividad y tolerar los errores es una de las más importantes responsabilidades gerenciales, porque quien se equivoca puede acertar con más rapidez, la creatividad es la base del cambio constructivo, y su aspecto más importante se denomina innovación.

Para que Solideal incremente la creatividad en la organización se recomienda, que:

- ✎ Incentive sugerencias en la organización a través de “buzones de sugerencias”, en estos el personal podrá escribir de forma anónima o no, lo que desea sea cambiado, o quejas que no se atreve a expresar de forma abierta.
- ✎ Desarrolle grupos de generación de ideas, o “brainstorming”, donde el personal participe brindando nuevas formas de solucionar problemas o de emplear la creatividad para hacer mejor algún proceso.
- ✎ Estructure círculos de calidad y creatividad, donde a través del trabajo en equipo, se eficienten las actividades.
- ✎ Estimule la formación de personas que actúen como facilitadores de la creatividad.

Existen varios métodos para el desarrollo de personas, Solideal podría seguir los siguientes:

- Rotación de cargos: puede ser vertical (aumentar temporalmente de jerarquía) u horizontal, la cual funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
- Preparación en cursos y seminarios externos: esta es una forma tradicional de desarrollo, la cual brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas



- Ejercicios de simulación: son técnicas de entrenamiento y desarrollo, que incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), entre otros. En los análisis de estudio de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona desarrolle soluciones alternativas, estos métodos proporcionan discusiones estimulantes entre los participantes, así como excelentes oportunidades, para que la persona defienda sus habilidades analíticas y de juicio.

5. Retención o mantenimiento de personas: (disciplina, seguridad e higiene entre otros) este nivel es de suma importancia para Solideal de México, ya que la empresa presenta un alto índice de rotación de personal del 30% con respecto al ejercicio de 2008.

Una empresa exitosa, es aquella que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, también estructura un sistema de mantenimiento que la organización brinda a sus empleados para motivarlos, asegurarles buenas condiciones físicas, psicológicas y sociales que los estimulen a permanecer en la organización. Ninguna compañía puede ofrecer un gran lugar de trabajo sin contar con una buena manera de mostrar el aprecio que tiene a sus empleados. (*Ventrice: 2004, 34*)

Hace más de tres décadas, Mc Gregor identificó dos conjuntos de supuestos que llamó teoría X y teoría Y la primera se basa en la manipulación de las personas, la coacción y el temor, pues el empleado es considerado, flojo, grosero que no le gusta tomar responsabilidades y por consiguiente se le debe amenazar para que trabaje, esta visión es miope y negativa, pues el temor al castigo es el principal estímulo. La teoría Y afirma que a las personas les gusta trabajar y en especial cuando pueden desarrollar su creatividad, predomina una visión mas humana en la actividad laboral. (*Mc Gregor: 1961, 35*).

La Rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos.



Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
*Procesamiento de la solicitud del empleado *Publicidad *Visitas a instituciones educativas *Atención a los candidatos *Tiempo de los reclutadores *Investigaciones de mercado *Formularios y costs del procesamiento	*Entrevistas de selección *Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento *Aplicación y calificación de test *Tiempo de los seleccionadores *Verificación de las referencias *Exámenes médicos y de laboratorio	*Programas de integración *Orientación *Costos directos de capacitación *Tiempo de los instructores *Baja Productividad durante la capacitación	*Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones, sueldos indemnizaciones proporcionales) *Pago de beneficios sociales. *Entrevista de desvinculación. *Costos de outplacement *Cargo vacante hasta la sustitución.

Imagen 54 (Chiavenato) Costos de reposición en función de la rotación.

Según la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), lo que las empresas deben hacer para desarrollar y retener a los mejores empleados es lo siguiente:

1. Manejar el Talento.
2. Capacitar para mejorar el desarrollo del liderazgo.
3. Administrar el balance entre vida y trabajo.

La mayoría de los empleados de alto nivel, generalmente se convierten en líderes, que deben retener, motivar y desarrollar personas con talento, particularmente en mercados emergentes como México, debido al escaso talento con el que se cuenta en este tipo de economías, estas personas reciben otras ofertas de empleo (de ahí que las empresas deban asegurar que estos colaboradores se encuentren motivados y con posibilidades de desarrollo en sus puestos actuales). Construir competencias en los tres puntos mencionados significaría para Solideal generar una ventaja basada en su gente,

La seguridad e higiene, se relaciona con las condiciones ambientales del trabajo, de prevenir enfermedades y riesgos de trabajo, así como de la salud mental de los empleados, sus principales aspectos son una adecuada iluminación, ventilación, temperatura, así como el ambiente psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios ergonómicos y de salud ocupacional. Para Solideal, se recomienda crear un ambiente adecuado, donde los empleados laboren productivamente, como sigue:



- ↳ Educación: incrementar la conciencia de seguridad mediante consignas en sitios de tránsito, artículos sobre seguridad y conferencias sobre prevención de riesgos.
- ↳ Entrenamiento en habilidades: incorporar medidas de prevención en procesos de aprendizaje, empleados y gerentes deben ser entrenados y de esta manera se multipliquen y se difunda este tipo de conocimiento.
- ↳ Ingeniería: la prevención de accidentes a través de diseño de equipos o tareas que tengan en cuenta los factores responsables de fatiga, sueño y monotonía.
- ↳ Protección: proporcionar equipos de seguridad a los empleados, como calzado y ropa industrial, así como reglamentos de trabajo que indiquen las medidas preventivas con la finalidad de reducir el número de accidentes. (David: 1985, 36)

6. **Monitoreo de personas:** (bases de datos, sistemas de información gerencial) este sexto y último proceso de la gestión del talento humano, permitirá saber lo que hacen las personas y el papel que desempeñan en la organización.

El comportamiento organizacional debe ser deliberado y racional por ello las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus actividades y procesos, monitorear significa seguir, acompañar orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación (Chiavenato ob cit ref 7).

Solideal podría seguir el monitoreo de su talento humano basado en la teoría X e Y de Mc Gregor, la primera es tradicional (desconfianza respecto a las personas, y control sobre su comportamiento) es un esquema de control rígido de obediencia, a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas). El enfoque moderno basado en la teoría Y está basado en la confianza hacia las personas e incentivos a su comportamiento, es un esquema de autocontrol y flexibilidad, concediendo a las personas una total autonomía.

Una segunda opción para monitorear a su talento humano, es a través del coaching, el cual ha sido conceptualizado como: la metodología que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas, con base a la relación existente entre el coach y el cliente, (Whitmore: 2005, 37). El coach es el profesional que ayuda encontrar soluciones creativas y a diseñar modelos únicos de manera personalizada, provocando que las actuaciones sean mucho más innovadoras, puesto que han sido creadas a partir del potencial y recursos internos de la empresa. (Carril, 2008: 38)



El sustento de todo sistema de información, es la base de datos, la cual funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de información, que sirva para la formación de juicios y solución de problemas, la gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan observar y almacenar, datos de diferentes estratos o niveles de complejidad como son:

- ↳ Registro de personal: datos personales de cada empleado de Solideal.
- ↳ Registro de cargos: descripción de cargos y funciones.
- ↳ Registro de remuneración: datos sobre salarios e incentivos.
- ↳ Registro de beneficios: datos sobre beneficios y servicios sociales.
- ↳ Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- ↳ Registro médico: datos sobre consultas y exámenes médicos y de la salud en general de cada empleado

En la actualidad Solideal, cuenta con el sistema SAP Business One, el cual cuenta con un modulo de RH donde se almacena la información antes descrita, por ello una de las recomendaciones para la empresa en cuestión, es alimentar y actualizar oportunamente los datos de sus empleados, para la mejor toma de decisiones.



Referencias Bibliográficas

Capítulo 4

1. Martínez, Chávez Víctor Manuel. (1998) *Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos reingeniería*. México, Trillas.
2. Slocum, Hellriegel. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México, Cengage Learning.
3. Membrado, Martínez Joaquín. (2002) *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Diaz de Santos.
4. Wayne, Mondy Noe Robert M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México, Pearson Prentice Hall.
5. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AC. (2008) *De Recursos Humanos, Preguntas y Respuestas*. Ejemplar de cortesía por Adecco better work better life.
6. Render, Barry.(2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México, Pearson Prentice Hall.
7. Chiavenato, Adalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia, MacGraw Hill.
8. Korman, Abraham. (1971) *Industrial and Organizational Psychology*. Nueva Jersey, Englewood Cliffs.
9. Newstrom, John W. (2007) *Dirección. Gestión para lograr resultados*. India, McGraw Hill.
10. José, Fritzen Silvino.(1999) *70 juegos para dinámica de grupos*. Buenos Aires, Lumen.
11. Goleman, Daniel. (2000) *Inteligencia Emocional*. México, Vergara.
12. Kasuga, Linda. Gutiérrez, Carolina. (2004) *Aprendizaje Acelerado, estrategias para la potencialización del aprendizaje*. México, Editorial Tomo.



13. Lawler III, Eduard E. (1974) Hackman, J. Richard. *Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?* Nueva York, McGraw Hill.
14. Chang, Richard Y. (1999) *El dominio del Management para el cambio. Guía práctica para convertir los obstáculos en oportunidades*. Argentina, Granica-TEC Consultores.
15. Gardner-Perkins, Howard. (2000) *Seven Intelligences*. New York, Basic Books.
16. Furnham, Adrian. (2006) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, Alfaomega.
17. Stecca, de Alvizúa Cristina. (2004) *Cómo aprender de las experiencias cerrando ciclos vitales. Una perspectiva sistémica y gestáltica del pasado*. México, Pax México.
18. Rodríguez, Estrada Mauro. (1988) *Manejo de Conflictos*. Bogotá, Manual Moderno.
19. Rodríguez, Valencia Joaquín. (2006) *Dirección Moderna de Organizaciones*. México, Thomson.
20. Revista Mexicana de Comunicación. Año dieciocho número noventa y seis. Artículo: Comunicación Organizacional en la sociedad Global. Dic 2005 – enero 2006
21. Schermerhorn, John R Jr. (1996) *Management*. Nueva York, John Wiley & Sons.
22. Robertson, Ivan T. Smith Mike. (2001) *Personal Selection, Journal of Occupational and Organizational Psychology* Nueva York, Englewood Cliffs.
23. Harrington, Ann. "Make that switch: Has your career lost steam? Or worse, Derailed? Fortune 4 de febrero 2002
24. Blatner, A. (1988) *Foundations of Psicodrama: History, theory and practice*. Nueva York, Springer.
25. Frager ,Robert. (2008) *Teorías de la personalidad*. México, Alfaomega.
26. Van Maanen, J. (1978) *People Processing: Strategies of Organizacional Socialization*" New York, American Psychologist.



27. Certo, Samuel C. (1994) *Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon.
28. Alles, Martha. (2008) *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina, Granica.
29. Dessler, Gary. (1997) *Human Resource Management*. Nueva York, Prentice Hall.
30. Wallace, M.J. y Fay, C.H. (1983) *Compensation Theory and Practice*. Boston, Prentice Hall.
31. Milkovich, George T. Boudreau, John W. (1994) *Human Resource Management*. Nueva York, Englewood Cliffs.
32. Miles Raymond E. (1975) *Implications for Organizational Behavior and Development*. Tokio, McGraw Hill.
33. DeCenzo, David A. Robbins, Stephen P. (1996) *Human Resource Management*. Nueva York, Wiley & Sons.
34. Ventrice, Cindy. (2004) *¡La remuneración no es todo!* España, Empresa Activa.
35. Mc Gregor, Douglas. (1961) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York, McGraw Hill.
36. David. S. Thelan, Donna Ledgerwood y Charles F Walters. (1985) *Health and Safety in the workplace: A new Challenge for Business Schools* Personal Administrator. New York, Prentice Hall.
37. Whitmore, John. (2005) *Coaching*. Barcelona, Paidós.
38. Carril, Javier. (2008) *Zen Coaching*. Madrid, Díaz de Santos.

CONCLUSIONES.

El desarrollo organizacional es un proceso que estimula el cambio organizacional planeado a largo plazo, bajo la asistencia de consultores o agentes de cambio, que promueven y modifican los niveles culturales y estructurales en la organización, basados en el análisis del comportamiento organizacional, estudiando las actitudes, ideales, creencias compartidas de los integrantes de la empresa, con el fin de adecuar el cambio planeado, gestionar una administración participativa, para mejorar la calidad de vida y la salud de los empleados y por ende de toda la organización.

Con el caso de estudio analizado en la presente investigación, se pretendió mostrar: la interacción de la organización con su medio ambiente, sus constantes y rápidas mutaciones, la forma de aprender en las empresas, la necesidad de efectuar cambios planeados especialmente en el área de recursos humanos, proponiendo un nuevo departamento llamado: *gestión del talento Humano*, donde se analiza la interacción del individuo con la empresa, reconociéndolo como un elemento decisivo para el éxito o fracaso de la entidad.

Otro aspecto esencial estudiado fue el grado en que los miembros de Solideal de México, se identifican como parte de la organización (sentido de pertenencia) y hasta que punto estén comprometidos a lograr sus objetivos personales y organizacionales. Confluye igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de Solideal. En no pocas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder). Obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área para su adecuada aplicación.

El caso de estudio se basó en la teoría de las ciencias del comportamiento, y en el DO, los cuales buscan la institucionalización de tecnologías sociales, a través de modelos de cambios como el de investigación – acción, el cual a través de sus 8 dimensiones de acción como son: identificación del problema, consulta a un experto en ciencias de la conducta, obtención de datos y diagnóstico preliminar, retroalimentación al cliente, diagnóstico conjunto del problema, planeación conjunta de la acción, acción, y la obtención de datos después de la acción permite que la organización adquiriera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio.

La etapa del diagnóstico preeliminar, fue realizada con el modelo EFQM, el cual es un modelo europeo que a través de cuestionarios analiza 9 áreas en las empresas como son: liderazgo, política, personas, alianzas, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la

sociedad, resultados clave y resultados críticos, el criterio de personas, obtuvo la puntuación mas baja, revelando con ello un área de oportunidad en la empresa, a través de una mejor gestión del talento humano en Solideal,

Posteriormente el diagrama de Ishikawa, nos mostró las causas y el efecto de la alta rotación de personal en la organización, la aplicación de cuestionarios al resto de la empresa, enfocados en dos áreas, una al personal operativo y la segunda al personal administrativo y de ventas, nos permitió comprobar que el tercer criterio analizado por el modelo EFQM *personas*, era la falla principal en la empresa, una vez terminado el diagnóstico, se planearon estrategias de cambio que permitieran, lograr una sensibilización a nivel individual y organizacional.

La dinámica de grupo, en los procesos de cambio planeado de la organización, fue propuesta debido a que las relaciones sociales que ocurren en estos grupos formales e informales suelen tener un efecto significativo en la manera en que las personas trabajan juntas y, básicamente, en la calidad y cantidad de lo que producen en su trabajo, las dinámicas propuestas fueron individuales y grupales dirigidas a la alta gerencia y al resto de la organización, con el propósito mejorar las relaciones sociales en la empresa y promover la integración de cada empleado con Solideal.

Se propuso la realización de reuniones de confrontación cada determinado tiempo, para no dejar que los conflictos suscitados en la empresa crezcan y el ambiente se torne hostil, se recomendó hacer evaluaciones de 360°, y con ello retroalimentar a los participantes de la empresa acerca de su quehacer cotidiano en la organización convirtiendo cada tarea asignada en una actividad estimulante y creativa, además de la calendarización de dinámicas y capacitaciones a nivel individual y grupal.

Con la estructura del departamento de gestión del talento humano, compuesto de seis fases a saber: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, junto con las dinámicas grupales, se pretende disminuir el índice de rotación de personal, ya que la constante renuncia o despido, le generan costos y tiempo a la empresa que podría ocupar de una mejor forma, por ejemplo en capacitar a sus empleados y con esto incrementar el capital intelectual con el que cuenta y convertirse de esta manera en una empresa inteligente y en una organización que aprende.

Con base a la adecuada estructura del departamento de gestión del talento humano, se pretende brindar oportunidades a los colaboradores de Solideal, para que funcionen como seres humanos creativos capaces de afrontar los retos que se presentan diariamente en la organización, y no solamente como elementos del proceso productivo; por ello se diseñó un programa de sensibilización a nivel individual, para que cada uno perciba y desarrolle su potencial dentro de un ambiente en el que sea posible encontrar un trabajo estimulante y aumente la eficiencia de la empresa.

Parte del éxito de Solideal depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen, se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia contar con los talentos humanos requeridos para afrontar los retos de la organización. El DO desde este ángulo implica, por tanto, reenfocar la cultura de la empresa desde sus presunciones básicas, como son sus valores, misión, visión, objetivos, tareas, para desarrollarse dentro de una nueva filosofía organizacional centrada en obtener alta eficiencia y competitividad basada en la adecuación de sus recursos humanos como elementos clave para su éxito.

Finalmente, la presente investigación me ha permitido aplicar los conocimientos teóricos a un ente económico, surgiendo la posibilidad de seguir investigando a nivel doctorado.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Aguirre, Sádaba Alfredo A. Castillo, Clavero Ana María. (2002) *Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid, Ediciones Pirámide.
2. Alles, Martha. (2008) *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina, Granica.
3. Ander- Egg, Ezequiel. (1978) *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. México, Humanitas.
4. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AC. (2008) *De Recursos Humanos, Preguntas y Respuestas*. Ejemplar de cortesía por Adecco better work better life.
5. Audirac, Carlos. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas.
6. Barbero, María Ines. Berenblum, Ruben L. (1998) *Historia Económica y Social General*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
7. Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge Harvard, University Press.
8. Beckhard, Richard.(1973) *Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos*. México, F.E.I.
9. Beckhard, Richard. Pritchard Wendy. (1993) *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio*. USA, Norma.
10. Beer, M. (1980). *Organization change and development a systems view*. Santa Mónica, Goodyear Publishing.
11. Bennis, Warren. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Reading, Mass. Addison-Wesley.
12. Bisquerra, Rafael.(1989) *Métodos de Investigación Educativa*. México, CEAC.
13. Blake, R. y Mouton, J. *Building a dynamics corporation through grid organization development*. New Jersey, Wesley.
14. Boisot, M.H (1995) *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Londres, Routledge.

15. Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA:, Learning Resources Corp.
16. Burke, W. (2008). *Organization change: theory and practice*. California, Sage Publications.
17. Carril, Javier. (2008) *Zen Coaching*. Madrid, Díaz de Santos.
18. Case, Kart E. (1997). *Principios de Macroeconomía*. Cuarta edición. México, Pearson Education.
19. Certo, Samuel C. (1994) *Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon.
20. Chang, Richard Y. (1999) *El dominio del Management para el cambio. Guia práctica para convertir los obstáculos en oportunidades*. Argentina, Granica-TEC Consultores.
21. Chiavenato, Adalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Mac Graw Hill.
22. Chun, Wei Choo. (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, Oxford.
23. Cummings Thomas G.(2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thomson.
24. Daft Richard L, Marcic Dorothy.(2005) *Introducción a la administración*. New York, Thomson.
25. David, S. Thelan, Donna Ledgerwood y Charles F Walters. (1985) *Health and Safety in the workplace: A new Challenge for Business Schools"* Personal Administrator. New York, Prentice Hall.
26. Davis, Keith. Newstrom John W. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, MacGraw Hill.
27. DeCenzo, David A. Robbins, Stephen P. (1996) *Human Resource Management*. Nueva York, Wiley & Sons.
28. De Faria Mello, Achilles.(1991) *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México, Noriega-Limusa.
29. Dessler, Gary. (1997) *Human Resource Management*. Nueva York, Prentice Hall.
30. Diccionario de la Lengua Española vigésima segunda edición.

31. Donnelly, James H Jr. Gibson James L. Ivancevich John M. (1998) *La nueva dirección de empresas*. México, MacGraw-Hill.
32. Drucker, Peter F. (1973) *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Argentina, El Ateneo 3°.
33. Drucker, Peter F. (1993) *La Sociedad Post Capitalista*. Bogotá, Grupo editorial Norma.
34. Ferrer, Pérez Luis. (1996) *Desarrollo Organizacional*. México, Trillas.
35. French, Wendel L. Bell, Cecil H Jr. (1990) *Organization Development, Behavioral Science, interventions for Organization Improvement*. New Jersey, Prentice Hall.
36. Furnham, Adrian. (2006) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, Alfaomega.
37. Gardner-Perkins, Howard. (2000) *Seven Intelligences*. New York, Basic Books.
38. Garten, Jeffrey E. (2001) *Estrategias para la economía global*. México, Prentice Hall.
39. Gibson, J. (1990). *Fundamentals of management*. Homewood Illinois, Irwin.
40. Goleman, Daniel. (2000) *Inteligencia Emocional*. México. Vergara
41. González, Cornejo Aurelio. (2000) *Desarrollo Organizacional, la alternativa para el siglo XXI*. México, PAC.
42. González, Sánchez Ignacio. (2007.) *Pyme Administrate Hoy*. (revista)
43. Gordon, Judith R (1997) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.
44. Guízar, Montufar Rafael. (2004) *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, Mac-Graw Hill.
45. Harrington, Ann. "Make that switch: Has your career lost steam? Or worse, Derailed. *Fortune* 4 de febrero 2002.
46. Hampton, David R. (1989) *Administración*. USA, Mac Graw Hill.
47. Hernández, Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. Baptista Lucio Pilar. (2006) *Metodología de la Investigación*. México, Mac Graw Hill.
48. Homans, G. (1950). *The human groups*. Harcourt, Brace & Co.

49. Ianni, Octavio. (2006) *Teorías de la Globalización*. Madrid, Siglo XXI Editores.
50. INEGI (en línea) disponible en www.inegi.org.mx consulta 02 junio, 2008
51. José, Fritzen Silvino. (1999) *70 juegos para dinámica de grupos*. Buenos Aires, Lumen.
52. Karp, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*.
53. Kasuga, Linda. Gutiérrez, Carolina. (2004) *Aprendizaje Acelerado, estrategias para la potencialización del aprendizaje*. México, Editorial Tomo.
54. King, S. y Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. *Organization Development Journal*.
55. Korman, Abraham. (1971) *Industrial and Organizational Psychology*. Nueva Jersey, Englewood Cliffs.
56. Lawler III, Eduard E. (1974) Hackman, J. Richard. *Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?* Nueva York, Mc Graw Hill.
57. Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York, MacGraw Hill.
58. Lippitt, Gordon (1986). Implementing organizacional change. San Francisco, Jossey-bass.
59. Martínez, Chacón Elvira. (1998) *Lecciones de economía mundial*. Madrid, Ediciones Universidad de Navarra España.
60. Martínez, Chávez Víctor Manuel. (1998) *Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos reingeniería*. México, Trillas.
61. Martínez, Peinado, Javier. Vidal Villa José María. (2001) *Economía Mundial*. Madrid, McGraw Hill.
62. Mc Gregor, Douglas. (1961) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York, McGraw Hill.
63. Membrado, Martínez Joaquín. (2002) *Innovación y mejora continúa según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Diaz de Santos.
64. Méndez, Morales José Silvestre. (2004) *Fundamentos de Economía*. México, MacGraw-Hill.

65. Milkovich, George T. Boudreau, John W. (1994) *Human Resource Management*. Nueva York, Englewood Cliffs.
66. Municipio de Tultitlán (en línea) disponible en www.tultitlan.gob.mx consulta 02 junio, 2008
67. Newstrom, John W. (2007) *Dirección. Gestión para lograr resultados*. India, McGraw Hill.
68. Nielsen, W. Nykodym, N. y Brown, D. (1991). *Ethics and organizational change*. Asia Pacific HRM.
69. Ohmae, Kenichi. (2005) *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. México, Norma.
70. Padilla, Hugo (1990) *El Pensamiento Científico*. México, Trillas.
71. Pérez, Enrri Daniel. (2000) *Economía, en el pensamiento la realidad y la acción*. Argentina, Ediciones Macchi.
72. Platón, (1998). *Diálogos*. México, Porrúa.
73. Porras, J. Y Roberston, P. (1992). *Organization development: theory, practice and research*. En: Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press. V. 3
74. Render, Barry.(2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México, Pearson Prentice Hall.
75. Requeijo, González Jaime.(2002) *Economía Mundial*. 2º edición Madrid, McGraw Hill.
76. Revista Mexicana de Comunicación. Año dieciocho número noventa y seis. Artículo: Comunicación Organizacional en la sociedad Global. Dic 2005 – enero 2006.
77. Rickards, Tudor. (2001) *La creatividad y la administración del cambio* México, Oxford University Press.
78. Robbins, Stephen P. (1990) *Organization Theory Structure, Design, and applications*. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs.
79. Robbins, Stephen P.(2004) *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
80. Robertson, Ivan T. Smith Mike. (2001) *Personal Selection, Journal of Occupational and Organizational Psychology* Nueva York, Englewood Cliffs.

81. Rodríguez, Estrada Mauro. (1988) *Manejo de Conflictos*. Bogotá, Manual Moderno.
82. Rodríguez, Valencia Joaquín. (2006) *Dirección Moderna de Organizaciones*. México, Thomson.
83. Sánchez, Ambriz Gerardo. Ángeles Dauahare Marcela. (2006) *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡ una hipótesis una solución!* UNAM Cuautitlán.
84. Schermerhorn, John R Jr. (1996) *Management*. Nueva York, John Wiley & Sons.
85. Schermerhorn, John R. Jr. (2004) *Administración* México, Limusa Wiley.
86. Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto, California, National Press Book.
87. Serra, Roberto. Kastika Eduardo. (1994) *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
88. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Nueva York, Doubleday Currency.
89. Simon, H. (1945). *Administrative behavior*. New York, The MacMillan Co.
90. Solideal de México (en línea) disponible en www.solideal.com consultado 21 junio, 2008)
91. Soto, Eduardo. (2001) *Comportamiento Organizacional. Impacto en las emociones*. México, Trillas.
92. Stecca, de Alvizúa Cristina. (2004) *Cómo aprender de las experiencias cerrando ciclos vitales. Una perspectiva sistémica y gestáltica del pasado*. México, Pax México.
93. Stoner, James A.F. *Administración*. (1998) México, Prentice Hall.
94. Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, Diaz de Santos.
95. Van Maanen, J. (1978) *People Processing: Strategies of Organizational Socialization* New York ,American Psychologist.
96. Ventrice, Cindy. (2004) *¡La remuneración no es todo!* España, Empresa Activa.

97. Wallace, M.J. y Fay, C.H. (1983) *Compensation Theory and Practice*. Boston, Prentice Hall.
98. Wayne, Mondy Noe Robert M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México, Pearson Prentice Hall.
99. Whitmore, John. (2005) *Coaching* Barcelona, Paidós.
100. Yeung, Arthur K. Ulrich, David O. (1999) *Las Capacidades de aprendizaje en la Organización*. México, Oxford University Press.
101. Yip, George S. (1994) *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Colombia, Norma.

Criterio 2.- Política y Estrategia

PROCESO INEXISTENTE	PROCESO INCIPIENTE CUBRE ALGUNAS AREAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO INCOMPLETO CUBRE LA MAYORIA DE LAS REAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO COMPLETO CUBRE LA TOTALIDAD DE LAS AREAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO COMPLETO SISTEMATICO Y CON REVISION				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

NO INCLuye NINGUNA	INFORMACION ESCASA DE ALGUNOS FACTORES RELEVANTES					INFORMACION PARCIAL DE LA MAYORIA DE FACTORES RELEVANTES					INFORMACION COMPLETA DE TODOS LOS FACTORES RELEVANTES					INFORMACION COMPLETA SISTEMATICA Y CON REVISION					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
																			1		

NO INCLUYE NINGUNA						INFORMACION ESCASA DE ALGUNOS CLIENTES RELEVANTES					INFORMACION DE LA MAYORIA DE CLIENTES RELEVANTES					INFORMACION COMPLETA DE TODOS LOS CLIENTES Y CLIENTES POTENCIALES					INFORMACION COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
															1										

NO INCLUIE NINGUNA						INFORMACION ESCASA DE ALGUNOS EMPLEADOS Y ASOCIADOS						INFORMACION PARCIAL DE LA MAYORIA DE EMPLEADOS Y ASOCIADOS						INFORMACION COMPLETA DE TODOS LOS EMPLEADOS Y ASOCIADOS						INFORMACION ESCASA SISTEMATICA Y CON REVISION					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
											1																		

NO INCLUYE NINGUNO					OCASIONALMENTE DE ALGUNOS					FRECUENTEMENTE DE UN AMPLIO ESPECTRO					CASI SIEMPRE DE LA MAYORIA					SIEMPRE DE TODOS LOS RELEVANTES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

NO INCLUYE NINGUNO					OCASIONALMENTE DE ALGUNOS					FRECUENTEMENTE DE UN AMPLIO ESPECTRO					CASI SIEMPRE DE LA MAYORIA					SIEMPRE DE TODOS LOS RELEVANTES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
															1									

NO EXISTE			PLAN ESTRATEGICO INCOMPLETO					PLAN ESTRATEGICO COMPLETO										SISTEMATICO Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
										1												

ESQUEMA INEXISTENTE					ESQUEMA Y DESARROLLO INCIPIENTE					ESQUEMA Y DESARROLLO INCOMPLETOS					ESQUEMA Y DESARROLLO COMPLETO					ESQUEMA Y DESARROLLO COMPLETOS Y SISTEMÁTICOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

9.- ¿Se establecen claramente y se comunica a la organización quiénes son los responsables de los procesos clave?

NO NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
										1											

LA COMUNICACIÓN ES INEXISTENTE					LA COMUNICACIÓN ES INCIPIENTE Y UNIDIRECCIONAL					LA COMUNICACIÓN ES INCOMPLETA					LA COMUNICACIÓN ES COMPLETA Y BIDIRECCIONAL					COMUNICACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y BIDIRECCIONAL				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
										1														

Criterio 3.- Personas

1.- ¿Existe un proceso formal en la administración del personal con la política y la estrategia de la organización? ¿Contempla dicho proceso implicaciones tales como aspectos de contratación, retributivos, ascensos, reconocimientos, acciones sociales, etc?

[illegible]

2.-¿Se siguen las políticas de recursos humanos claves en el área de recursos humanos (Planeación de Recursos, Reclutamiento, Desarrollo de Carrera, Igualdad de oportunidades, Evaluación)?

NO	OCACIONALMENTE					FRECUENTEMENTE Y LOS RELEVANTES Y ESTRATEGIA					SIEMPRE Y TODOS					SIEMPRE, TODOS Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.-¿Se identifican y desarrollan las habilidades de los empleados para asegurar que la organización es capaz de alcanzar los objetivos organizacionales?

NO	OCACIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
						1														

4.-¿Se fomenta y se apoya el desarrolla potencial de los empleados?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
				1																

5. ¿Se valora la formación y nivel de estudios de los empleados? ¿se desarrollan y fomentan actividades de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo, e inclusive en toda la organización?

NO	ESCALA FORMACION A POCOS NIVELES					AMPLIA FORMACION A ALGUNOS NIVELES					FORMACION PLENA A TODOS LOS NIVELES					EVALUACION Y FORMACION COMPLETAS Y SISTEMATICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
					1																

6.-¿Se fomenta en los empleados la participación en las oportunidades de mejora?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
					1															

7.-¿Existen políticas para reconocer, retribuir, y motivar al personal?

NO	ESCASAS					POLÍTICAS MODERADAS					BUENAS POLÍTICAS					POLÍTICAS PLENAS, SISTEMATICAS Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
						1															

8.- ¿Tiene la organización definidos diferentes niveles de reconocimiento para sus empleados y presenta unas instalaciones de calidad?

NO	ALGUNOS BENEFICIOS Y ESCASAS INSTALACIONES					BENEFICIOS INCOMPLETOS E INSTALACIONES ADECUADAS					BENEFICIOS E INSTALACIONES COMPLETOS Y RELEVANTES					BENEFICIOS E INSTALACIONES RELEVANTES Y DE CALIDAD				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.- ¿Periódicamente se recoge la opinión del personal, mediante encuesta u otros medios y se utiliza para realizar mejoras?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
			1																	

10.- ¿Se han establecido y aplicado las medidas de seguridad e higiene y prevención de riesgos laborales?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio 4.- Alianzas y Recursos

1.- ¿Se identifica a los proveedores y asociados clave y se establecen con ellos alianzas estratégicas (convenios, acuerdos...)?

NUNCA						ESCASAS ALIANZAS CON ALGUNOS PROVEEDORES IMPORTANTES					BASTANTES ALIANZAS CON LA MAYORIA DE PROVEEDORES CLAVE					ALIANZAS CON TODOS LOS PROVEEDORES Y ASOCIADOS CLAVE					POLITICA DE ALIANZAS COMPLETA Y SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					

2.-¿Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos?

[illegible]

3.- ¿La organización promueve acciones conjuntas de desarrollo mutuo con las personas u organizaciones asociadas?

NUNCA					A VECES					HABITUALMENTE					SISTEMATICAMENTE					SISTEMATICAMENTE CON REVISIONES REGULARES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
					1																			

4.- ¿La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la política y la estrategia de la organización?

NO	GESTION DE NECESIDADES A CORTO PLAZO					GESTION DE NECESIDADES A CORTO Y MEDIANO PLAZO					GESTION A CORTO MEDIO Y LARGO PLAZO					GESTION COMPLETA SISTEMATICA Y CON REVISION				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
											1									

5.- ¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?

ALGUNOS						BASTANTES				TODOS LOS MAS RELEVANTES					TODOS SISTEMATICAMENTE CON REVISION					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
										1										

6.- ¿Están apropiadamente definidos los indicadores económico-financieros y sus resultados indican una eficiente gestión?

NO ESTAN DEFINIDOS						DEFINIDOS ALGUNOS CON RESULTADOS MEDIOCRES					DEFINIDOS LA MAYORIA CON RESULTADOS ACEPTABLES					DEFINIDOS TODOS LOS IMPORTANTES CON RESULTADOS BRILLANTES					DEFINICION SISTEMATICA Y RESULTADOS SOSTENIDOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
													1												

7.- ¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes y otros grupos de interés?

NO NUNCA					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SISTEMATICAMENTE CON REVISIONES REGULARES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

8.- ¿La gestión y disposición de las instalaciones favorece unas buenas condiciones de trabajo y de seguridad e higiene para el personal?

NO					PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					TOTALMENTE Y SE REVISIA SISTEMATICAMENTE				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
					1																			

9.- ¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables? ¿Se gestionan eficazmente los recursos no renovables?

NO		PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					TOTALMENTE Y SE REVISASISTEMATICAMENTE				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

10.- ¿La organización promueve el uso de nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación de los servicios?

NO					PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					SISTEMATICAMENTE CON REVISIONES REGULARES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Criterio 5.- Procesos

1.- ¿Dispone y aplica la organización una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos, especialmente de aquellos considerados clave para llevar a efecto la política y estrategia?

[illegible]

2.- ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos preferiblemente basado en normas del tipo ISO 9000, gestión medio ambiente, etc.?

[illegible]

3.- ¿Se encuentra implantado y con procedimientos de REVISIÓN un sistema de medición de los procesos y se han cuantificado sus objetivos de rendimiento?

NO	IMPLANTACION INCIPIENTE Y CUANTIFICACION PARCIAL					IMPLANTACION INCOMPLETA Y CUANTIFICACION MAYORITARIA					IMPLANTACION COMPLETA Y CUANTIFICACION TOTAL					IMPLANTACION REVISION Y CUANTIFICACION SISTEMATICOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
					1															

4.- ¿Las interfases internas y externas de la organización, así como las relaciones con asociados, han sido adecuadamente definidas para propiciar una completa y efectiva gestión de los procesos?

NO	DEFINICION INCIPIENTE DE ALGUNAS INTERFASES					DEFINICION INCOMPLETA DE LA MAYORIA DE INTERFASES					DEFINICION COMPLETA DE LAS INTERFASES CLAVE					DEFINICION Y REVISION COMPLETAS Y SISTEMATICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
						1															

5.- ¿Existe en la organización una asignación de funciones y responsabilidades a los procesos? ¿Se han determinado los diferentes grados de responsabilidad para cada proceso?

NO	ASIGNACION RESPONSABILIDADES A ALGUNOS PROCESOS					ASIGNACION RESPONSABILIDADES A LA MAYORIA DE PROCESOS					ASIGNACION RESPONSABILIDADES A TODOS LOS PROCESOS					ASIGNACION Y REVISIÓN COMPLETAS Y SISTEMATICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
											1										

6.- ¿Se recogen y utilizan informaciones y datos procedentes de los clientes y asociados de las propias actividades de benchmarking, y se tienen en cuenta en la definición tanto de los objetivos como de las propuestas de mejora, drástica o continua, de los procesos?

NO NUNCA						RECOGIDA OCASIONAL E INCLUSIÓN PARCIAL					RECOGIDA FRECUENTEMENTE E INCLUSIÓN INCOMPLETA					RECOGIDA CASI SIEMPRE E INCLUSIÓN COMPLETA					SIEMPRE DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					

7.- ¿Se realiza de forma permanente la actividad de investigar y desarrollar nuevos diseños de procesos, enfoques operativos, aplicabilidad de nuevas tecnologías, etc., como medio para facilitar las operaciones y optimizar los procesos?

NO NUNCA					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					INVESTIGACION Y REVISIÓN SISTEMÁTICAS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

8.- ¿Existen procesos eficaces de atención al cliente respecto de los productos y servicios de la organización? ¿Se mide efectividad de dichos procesos?

NO	ALGUNOS PROCESOS POCO EFICACES					VARIOS PROCESOS ALGO EFICACES					PROCESOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					PROCESOS EFICACES Y SUJETOS A REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.- ¿Se implica activamente la organización con los clientes para entender sus expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones? ¿Proporciona a los clientes los canales de información adecuados para transmitir dicha información?

NO NUNCA					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

10.- ¿Existen mecanismos de seguimiento que, a partir de las informaciones recibidas de los clientes, permitan determinar su nivel de satisfacción, tanto sobre los procesos de prestación del servicio y de atención como sobre la organización en su conjunto?

NO	ALGUNOS, POCO EFICACES					VARIOS, ALGO EFICACES					LOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					ADECUADOS EFICACES Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio 6.- Resultados en los Clientes

1. ¿La organización identifica, jerarquiza y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

[illegible]

2. ¿ Obtiene la organización información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

[illegible]

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre los aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y los supera?

[illegible]

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción ¿muestra una evolución positiva?

[illegible]

5. ¿ Dispone la organización de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes (compromisos de Carta de Servicios, tiempos, errores, etc)?

[illegible]

6. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?

ALEJADA, SIN DATOS	SEMEJANTES ALCUNOS INDICADORES					COMPARACION FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE POR LO MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN MUCHOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS				MEJORES EN LA MAYORIA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
								1					65	70						

7. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora comprendidas?

NO	EXISTE CORRELACION EN ALGUNAS AREAS / INDICADORES										EXISTE CORRELACION EN MUCHAS AREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACION EN TODAS LAS AREAS O INDICADORES					
	ESCASA CORRELACION																				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
							1														

Criterio 7.- Resultados en las Personas

1. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos aspectos más valorados por parte de sus empleados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

[illegible]

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a su nivel de satisfacción, tienen una tendencia positiva o negativa?

[illegible]

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos los empleados respecto a su nivel de satisfacción, ¿ en qué posición relativa se encuentran respecto a la competencia?

SIN DATOS O PEOR	SEMEJANTES ALCUNOS INDICADORES					COMPARACION FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE LAS SIMILARES EN LA MAYORIA DE LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN ALGUNOS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE LAS SIMILARES EN TODOS LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN AL MAYORIA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
						1														

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativo al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO						EXISTE CORRELACION EN ALGUNAS AREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACION EN MUCHAS AREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACION EN TODAS LAS AREAS / INDICADORES				
ESCALA DE CORRELACION						30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
						1														

5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores que facilitan la supervisión, el entendimiento y anticipan el rendimiento de los empleados?

NO. SIN DATOS	OCASIONALMENTE, DE ALGUNOS EMPLEADOS					FRECUENTEMENTE Y DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS					SIEMPRE Y DE TODOS LOS EMPLEADOS					SE SIEMPRE, DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
					1															

6. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, muestran un mejor y mayor control en cada uno de los empleados?

NUNCA, SIN DATOS	RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN LA MAYORIA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN LA MAYORIA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
					1															

7. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?

[illegible]

8. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO	ESCALA DE CORRELACION	EXISTE CORRELACION EN ALGUNAS AREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACION EN MUCHAS AREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACION EN TODAS LAS AREAS / INDICADORES										
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
								1														

Criterio 8.- Resultados en la Sociedad

1. ¿Se identifican, obtienen, miden y revisan los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia?

[illegible]

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

NO, SIN DATOS	RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
							1														

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?

SIN DATOS, POR DEBAJO DE LA MEDIA					SEMEJANTES ALCUNOS INDICADORES					COMPARACION FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORIA DE INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN ALCUNOS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE EN TODOS LOS INDICADORES QUE LOS MEJORES EN LA MAYORIA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
						1																		

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

[illegible]

5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores internos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a ella?

[illegible]

6. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

[illegible]

7. ¿Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de operación y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?

[illegible]

8. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

[illegible]

Criterio 9.- Resultados Clave

1. ¿ Se miden los resultados económico - financieros y no económicos de la organización?

NO, SIN DATOS	ALGUNOS RESULTADOS DE ALGUNAS AREAS RELEVANTES					LA MAYORIA DE RESULTADOS DE BASTANTES AREAS RELEVANTES					LA MAYORIA DE RESULTADOS Y AREAS RELEVANTES					TODOS LOS RESULTADOS Y AREAS RELEVANTES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
																	1				

2. Los anteriores resultados, ¿alcanzan los objetivos previstos en la política y la estrategia?

NO, SIN DATOS	ALGUNOS OBJETIVOS ALCANZADOS					BASTANTES OBJETIVOS ALCANZADOS					MAYORIA DE OBJETIVOS ALCANZADOS					TODOS LOS OBJETIVOS ALCANZADOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
																1					

3. Los indicadores clave tanto económicos no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?

NO, SIN DATOS	ALGUNAS TENDENCIAS POSITIVAS RECIENTES					BASTANTES TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MAYORIA DE TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					TODAS LAS TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
																1					

4. Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿en qué posición comparativa se encuentran respecto a las de su sector de actividad?

SIN DATOS, PEOR						SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES						COMPARACION FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS						MEJORES EN LA MAYORIA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS						MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
										1																			

5. ¿Se miden de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión (especialmente de los que son clave para la prestación de los servicios)?

NO, SIN DATOS	LOS RESULTADOS SON SOLO ALGUNOS PROCESOS					LOS RESULTADOS SON DE BASTANTES PROCESOS					LOS RESULTADOS SON DE TODOS LOS PROCESOS MAS RELEVANTES					LOS RESULTADOS SON DE LA TOTALIDAD DE LOS PROCESOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
											1										

6. En función de los resultados obtenidos en las mediciones anteriores relativas a los procesos y resto de indicadores del sistema de gestión, ¿ cuál es el nivel de éxito y la tendencia de la organización?

INEXISTENTE E O SIN DATOS	ALGUNOS RESULTADOS SATISFATORIOS Y TENDENCIAS POSITIVAS RECIENTES					BASTANTES RESULTADOS SATISFATORIOS Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MAYORIA DE RESULTADOS EXCELENTES Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS EXCELENTES Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
											1										

7. Estos resultados, ¿ en qué posición relativa se encuentran a los de otras organizaciones de su sector de actividad?

SIN DATOS, PEOR						SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES						COMPARACION FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS						MEJORES EN LA MAYORIA DE INDICADORES DESD HACE AL MENOS 3 AÑOS						MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
											1																		

8. Estos resultados, ¿ son consecuencia directa de los enfoques planteados por la organización?

NO, SIN DATOS	EN ALGUNAS OCASIONES					EN BASTANTES OCASIONES					EN AL MAYORIA DE LA OCASIONES					SI EN TODOS LOS CASOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
																1					

2. Cuestionario de nivel de satisfacción del personal operativo.
Basado en el cuestionario de nivel de satisfacción del personal del Dr. Gerardo Sánchez Ambriz.

1: nada 2: pocas veces 3: moderadamente mas o menos 4: mucho 5: del todo						
AÑOS EN LA EMPRESA: _____ FECHA: / / _____		1	2	3	4	5
1	¿Mi trabajo en general, es lo suficientemente interesante, como para no aburrirme?					
2	¿Mi trabajo implica hacer tareas variadas?					
3	¿Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades?					
4	¿La dificultad del trabajo que llevo a cabo corresponde con mis posibilidades?					
5	¿La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades?					
6	¿Mi trabajo me posibilita a ser creativo (a)?					
7	En general, ¿consigo los trabajos que me propongo en mi puesto de trabajo?					
8	¿Tengo suficiente autonomía para trabajar en mi gusto?					
9	¿Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo?					
10	¿Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del departamento?					
11	¿Desde mi puesto de trabajo puedo hacer propuestas de mejora para el óptimo funcionamiento del Departamento?					
12	¿Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo?					
13	¿Estoy satisfecho con mi sueldo?					
14	¿Este trabajo me permite una formación continua?					
15	¿En tu departamento de adscripción existen oportunidades de promoción?					
16	Quando realizo mi trabajo ¿obtengo reconocimiento por parte de los demás?					
17	¿Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien?					
18	En este departamento, cuando el trabajo no está bien hecho ¿se reciben críticas?					
19	¿El puesto que desempeño ¿me proporciona prestigio social ante la comunidad?					
20	¿Mi puesto de trabajo me ofrece un buen seguro médico?					
21	¿En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones?					
22	¿Estoy satisfecho con mi horario laboral?					
23	¿En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso?					
24	¿Mi lugar de trabajo está acondicionado para que pueda trabajar cómodamente?					
25	¿Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado?					
26	¿Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada?					
27	¿En mi puesto de trabajo existen riesgos físicos y psicológicos?					
28	¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc) para desarrollar mi trabajo?					
29	¿Mis superiores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?					
30	¿Mis superiores están perfectamente formados para llevar a cabo su función?					
31	¿Entre mi superiores y el personal hay comunicación fluida?					
32	¿Entre los compañeros existe una fuerte competencia?					
33	¿Entre los compañeros de trabajo hay apoyo y ayuda?					
34	¿Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?					
35	¿Entre el personal del departamento existe una comunicación fluida?					
36	En general ¿los salarios que se cobran en la emresa están adecuados a los distintos puestos?					
37	¿La empresa cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad?					
38	¿La empresa se adapta eficazmente a todo tipo de cambios?					
39	¿Las condiciones laborales y profesionales de tu departamento son mejores que en otros deptos de la empresa?					
40	En general, ¿me encuentro satisfecho con mi trabajo?					

3. Cuestionario del nivel de satisfacción en ejecutivos de ventas y personal administrativo en Solideal.

	A	B	C	D	E
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
AÑOS EN LA EMPRESA: _____ FECHA: / /					
	A	B	C	D	E
1	La misión y visión de la empresa, ¿es adecuada?				
2	¿Es apropiada la división del trabajo?				
3	Mis actividades cotidianas, ¿son apoyadas por mi jefe?				
4	La relación con mi jefe se caracteriza por ser, ¿armoniosa y de confianza?				
5	Mi trabajo me ofrece la oportunidad para crecer como persona y profesionalista.				
6	Mi jefe, ¿tiene creatividad para trabajar?				
7	La empresa rechaza o es renuente al cambio,				
8	Estoy de acuerdo con las metas que se tienen en la empresa.				
9	La división del trabajo en la empresa ayuda a alcanzar las metas.				
10	Los gerentes y directivos de la organización ayudan a alcanzar los objetivos				
11	Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo algún problema relacionado con este.				
12	El salario y las prestaciones son justas y equitativas para mí				
13	La empresa me brinda la información y herramientas de trabajo para realizarlo				
14	La empresa tiene buenas políticas y procedimientos.				
15	Comprendo el objetivo de la empresa.				
16	Estoy de acuerdo con la forma en que se divide el trabajo entre los empleados.				
17	Los esfuerzos de los líderes dan por resultado alcanzar los objetivos de la organización.				
18	Mi relación con mis compañeros de trabajo (profit center) es amigable así como profesional.				
19	La empresa brinda oportunidades de promoción				
20	La organización cuenta con procedimientos para resolver los problemas en conjunto.				
21	La organización promueve los cambios				
22	Es adecuado mi horario de trabajo				
23	Es lógica la forma en que el trabajo se divide dentro de la empresa.				
24	Mi jefe supervisa mi trabajo de manera adecuada				
25	Tengo una buena relación con las personas que intervienen en mi trabajo.				
26	Estoy de acuerdo con las prestaciones de la empresa				
27	Siempre que lo solicite, personas ajenas a mi profit me ayudan a realizar mi trabajo.				
28	Ocasionalmente, me agrada hacer pequeños cambios en mi trabajo				
29	He tenido y dado a conocer ideas que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.				
30	¿Es adecuada la forma en la que está organizada la empresa?				
31	Mi jefe logra influenciar a personas de otras áreas de trabajo ó profit centers.				
32	No hay evidencia de que existan conflictos entre personas sin resolver.				
33	Es reconocido el trabajo bien hecho con premios o estímulos económicos				
34	La organización planea y controla los esfuerzos para que la empresa crezca y se desarrolle.				
35	La organización tiene la habilidad de aprender y cambiar				

