



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

---

---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE INTERVENCIÓN CONSIDERANDO EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL, PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA GÓTICA S.A. DE C.V.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**JOSÉ EDUARDO RAMOS BALDERAS**

**Asesor de Tesis**

**Revisor de Tesis**

**Lic. José Sadot Rodríguez Jácome Mtra. Verónica Morse Delgadillo**

**BOCA DEL RÍO, VERACRUZ**

**MARZO DE 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

---

### CAPÍTULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. General .....	8
1.3.2. Especifico.....	8
1.4. Hipótesis.....	9
1.5. Variables .....	9
1.6. Definicion de las variables .....	10
1.6.1. Conceptual.....	10
1.7. Operacional.....	12
1.8. Tipo de estudio.....	12
1.9. Diseño de la investigación .....	13
1.10. Poblacion y muestra.....	13
1.11. Instrumento de medicion .....	14
1.11.1. Cuestionario .....	15
1.12. Recopilacion de datos .....	18
1.13. Proceso .....	18
1.14. Procesamiento.....	19
1.15. Análisis de datos .....	20
1.16. Importancia del estudio.....	20
1.17. Limitaciones del estudio.....	21

---

### CAPÍTULO II

MARCO TEORICO.....	22
2.1. El Desarrollo Organizacional .....	22
2.1.1 Contextualizacion del Desarrollo Organizacional .....	23
2.1.2 Importancia del Desarrollo Organizacional .....	25
2.1.3 Diferencia entre la Administracion tradicional y el Desarrollo Organizacional...27	

2.1.4 Elementos que componen el Desarrollo Organizacional.....	28
2.1.5 Raíces del Desarrollo Organizacional.....	33
2.1.6 Teorías del Desarrollo Organizacional.....	37
2.1.6.1 Rensis Likert.....	39
2.1.6.2 Kurt Lewin.....	40
2.1.6.3 Tichy.....	42
2.1.6.4 Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.....	44
2.1.7 Modelo de Faria Mello.....	46
2.1.8 Del Cambio Planeado.....	50
2.1.8.1. Requisitos para el cambio.....	53
2.2. Plan de Intervencion.....	54
2.2.1 Aspectos para diseñar un Plan de Intervención.....	56
2.2.2 Estrategias para elaborar un Plan de Intervención.....	58
2.2.3 Fases del Plan de Intervención.....	62
2.3. Desempeño Laboral.....	66
2.3.1 Factores que involucra el Desempeño Laboral.....	67
2.3.1.1. Principales factores motivacionales.....	68
2.3.2 El Desempeño Laboral y el Desarrollo Organizacional.....	72
2.4. Ambiente Laboral.....	76
2.4.1 La relacion de la Motivacion con el Ambiente Laboral.....	79
2.5. La Satisfaccion en el Trabajo.....	81
<hr/>	
CAPÍTULO III	
RESULTADOS.....	85
3.1. Recopilacion de la Informacion.....	85
3.2 Resultados.....	87
3.3. Analisis General de la Informacion.....	97
3.4 Plan de Intervencion.....	97
CAPÍTULO IV.....	106
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	109

## **INTRODUCCIÓN**

La mayoría de las personas nacen y mueren en una o varias organizaciones. Los educan y trabajan en ellas. Durante su vida son formados controlados, son recompensados e inclusive castigados en ellas.

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

Robertz Katz ha identificado 3 habilidades esenciales de los gerentes:

1. Técnicas: Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal.

Un ejemplo de este tipo de habilidad es un individuo que estudió administración de empresas, con especialización en Finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el área de administración y finanzas de una corporación, en la que verterá todos los conocimientos que ha adquirido.

Pero si es asignado en el área de marketing, lo más probable es que su rendimiento no sea el adecuado, pues no ha desarrollado esa habilidad técnica en cuanto a desarrollo de nuevos productos y servicios por ejemplo, en el que es necesaria una formación especializada en este aspecto.

2. Humanas: Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.

3. Conceptuales: Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, el gerente que se encuentra a cargo debe

analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada.

Dentro de este contexto, ¿Qué es el comportamiento organizacional? Lo podemos definir como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.<sup>1</sup>

El presente documento tiene como finalidad exponer una alternativa que brinde una solución para mejorar el desempeño de los empleados de la Constructora Gótica S.A. de C.V. Por lo que consideramos necesarios recurrir a varias fuentes de información para determinar los elementos que sustenten nuestra propuesta.

Durante la metodología de la investigación estudiamos los problemas laborales que presenta la empresa a partir de la recolección y análisis de datos directos de la realidad de la misma.

---

<sup>1</sup> Amorós, E. Obtenido de Comportamiento Organizacional, en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Eumednet (2007) Pag. 231

Se establece una hipótesis de trabajo considerando que un plan de intervención considerando el desarrollo organizacional ayudara al mejor desempeño de los empleados en la constructora Gótica S.A. de C.V.

Posteriormente, en el marco teórico, es la fase intermedia de esta tesis, es la base que sustenta nuestra propuesta de plan de intervención con antecedentes históricos, modelos y teorías de diferentes autores que han aportado a la administración de los recursos humanos y en este caso, al desarrollo organizacional. Detallando así, los temas principales de las variables de investigación.

En nuestro tercer capitulo se hace una breve descripción general de los resultados del instrumento de medición, siendo en este casi un cuestionario realizado por los empleados de la constructora; expondremos, mediante gráficas de pastel, los resultados con base a la recopilación y análisis de la información obtenida. Asimismo elaboraremos nuestro plan de intervención para aplicar en la constructora Gótica, S.A. de C.V.

Finalmente, en el capítulo final, se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación donde se proporcionó una recomendación del plan de intervención considerando el desarrollo organizacional para la mejora del rendimiento de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.



## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de una empresa existen muchas deficiencias, desde varios conceptos que influyen en el crecimiento organizacional, ya sea en los altos o bajos mandos, por lo que se generan gastos de operación y una deficiencia en el servicio, que, por ende, se necesita de un proceso de concientización y reflexión así como también un proceso de cambio en ideas, valores, actitudes, costumbres, cultura, etc., para lograr maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios.

Por lo anterior, en la empresa Gótica S.A. de C.V., hemos observado los siguientes problemas:

- Es limitada la iniciativa del personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- Las fallas y los procesos en el personal se ocultan o se suprimen.
- El control de proceso de decisión está centralizado.

- El dueño se siente solo en su intento de realizar y obtener resultados.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- Los individuos están en constante rivalidad.
- Cuando hay crisis, las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.

Esto ha traído como consecuencias que en la organización existan problemas graves de comunicación entre los compañeros de trabajo en todos los niveles propiciados por la falta de valores y actitud de trabajo en equipo, que provocan un bajo rendimiento de los mismos y, como consecuencia, la poca o nula productividad de la constructora.

Dichas acciones podrían limitarse, a fin de generar un ambiente efectivo de trabajo que generen cambio en beneficio de la misma organización, por ello es indispensable identificar acciones que coadyuven a mejorar y corregir errores.

Por lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué acciones deben integrarse en un plan de intervención considerando el Desarrollo Organizacional, a fin de coadyuvar al desempeño laboral de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El comportamiento organizacional está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por ello lograr que los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V. alcancen este estado emocional dentro del negocio permitiría optimizar el desempeño y por ende la productividad de la empresa.

Para la Constructora Gótica S.A. de C.V. es importante mantener empleados con un desempeño favorable que permita generar mayor productividad dentro de la organización, ya que una buena estrategia para el desempeño laboral influye en el rendimiento y comportamiento laboral. Es clave para la organización, que a través de la comprensión y estructuración del ambiente de trabajo, se pueda fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos improductivos resulta esencial en beneficio mutuo.

Es de vital importancia considerar aspectos claves debido a que el personal podrá integrarse de manera efectiva en pro de un objetivo personal y, por consecuencia, de las metas organizacionales, aportando ideas creativas e innovadoras que podrían generar éxito a la constructora.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### 1.3.1. General

Diseñar un plan de intervención considerando el Desarrollo Organizacional, para coadyuvar al desempeño laboral de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.

#### 1.3.2. Especifico

- Indagar los aspectos que integran el desarrollo organizacional.
- Definir los elementos del desarrollo organizacional que se integran a las empresas.
- Identificar los métodos del desarrollo organizacional que sirven como estrategia para realizar un plan de intervención.
- Estudiar las diferentes técnicas y métodos de implementación de estrategias dentro de una organización para considerar el cambio dentro del contexto laboral.
- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, respecto del comportamiento humano dentro de la constructora Gótica S.A. de C.V.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

##### TRABAJO

El plan de intervención considerando el desarrollo organizacional, coadyuvará al desempeño laboral de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.

##### NULA

Un plan de intervención, considerando el desarrollo organizacional, no coadyuvará al desempeño laboral de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.

##### ALTERNA

El buen desempeño de los empleados se integra por estrategias de gestión de talento humano y de desarrollo organizacional dentro de la constructora Gótica S.A. de C.V.

#### **1.5. VARIABLES**

##### Variable independiente:

- Plan de intervención
- Desarrollo Organizacional

##### Enlace:

- Coadyuvar

Variable dependiente:

- Desempeño laboral

## **1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### 1.6.1. Conceptual

- Desarrollo organizacional

Es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. El D.O. se ha constituido como el instrumento por excelencia para el cambio en busca de lograr mayor eficiencia organizacional; condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional.

- Plan de intervención

Es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El diseño del plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Rafael Guizar M. El proceso del desarrollo organizacional, Mc Graw Hill Pag. 110

- Desempeño laboral

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.<sup>3</sup>

- Estrategia de Desarrollo Organizacional

Es un plan de acción que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a los problemas diarios dentro de la empresa, a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.<sup>3</sup>

- Desempeño de los empleados

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa

---

<sup>3</sup> Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño Trillas 2009 Pag. 510

### **1.7. OPERACIONAL**

El instrumento de medición de cómo el diagnóstico estratégico de un buen clima laboral fortalecerá la gestión de resultados eficientes para la organización, fue un cuestionario; una prueba que contiene treinta y siete preguntas, las cuales tienen como objetivo conocer la manera en la que se están llevando a cabo las actividades laborales dentro de la empresa, y así de acuerdo con el resultado, identificar las fuerzas y debilidades que se tienen dentro de la constructora Gótica S.A. de C.V., para así proponer una estrategia adecuada con el fin de derivar acciones de ajuste orientadas a optimizar el desempeño de los empleados.

### **1.8. TIPO DE ESTUDIO**

De orden descriptivo con la finalidad de tener un mayor conocimiento de un plan de intervención como ayuda hacia obtener un mejor desempeño de los empleados y satisfacción laboral; para ello, se contó con información acerca de ciertos aspectos que pueden modificar la conducta de los trabajadores ante diferentes entornos. Buscando así, que un plan de intervención, considerando el desarrollo organizacional, coadyuve a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Constructora Gótica S.A. de C.V.



### **1.9. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es de campo, dado que el cuestionario permite comprobar, a través de la recopilación de datos, conocer la necesidad de diseñar un plan de intervención que contribuya a incrementar el desempeño laboral de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V; así mismo se puede identificar los impulsos que apoyaran a que el personal de la mencionada empresa desarrolle su trabajo de manera efectiva, permitiendo alcanzar las metas de la organización; así como también, si la administración que realiza el dueño se está realizando de manera adecuada . Con ello, se generan aspectos o cambios que permiten a la empresa establecer nuevas metas y propiciar un adecuado ambiente de trabajo.

### **1.10. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es la totalidad de elementos e individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia.<sup>4</sup> Por ello, la muestra para esta investigación fue representada por todo el personal de la constructora Gótica S.A. de C.V., conformada por 35 trabajadores de diferentes rangos y cargos; se busca identificar los comportamientos críticos o claves que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz, así como los rasgos de personalidad basados en lo vivido diariamente dentro de la organización.

---

<sup>4</sup> Augusto, Bernal T. Cesar Metodología de la Investigación para Administración y Economía Prentice May, Colombia, 2000  
pág. 158

A continuación se muestran los rangos y puestos del personal que forma parte de la muestra para esta investigación.

PUESTO	NIVEL	NO. DE PERSONAS
Dueño	Directivo	1
Contador	Subdirectivo	1
Ingeniería	Coordinación	3
Contratista	Supervisión	7
Auxiliar de Contabilidad	Operativos	3
Mano de obra	Operativos	22

### 1.11. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Lo que se utilizó como instrumento de medición fue un cuestionario, el cual se considera “la formulación escrita de una serie de preguntas y que respondidas por los sujetos a encuestar, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas<sup>5</sup>.”

Se realizó un cuestionario a los empleados con el objetivo de determinar cuál es su motivación y la satisfacción que presentan dentro de su área de trabajo, sin importar el puesto o jerarquía a la que pertenecen, el objetivo de ello es dar un diagnóstico sobre el clima laboral dentro de la organización

---

<sup>5</sup> Ezzequiel, Ander-Egg Técnicas de Investigación social, El Ateneo México 1997 Pag. 273

La confiabilidad y validez del instrumento de medición se representó por el cuestionario que se realizó a los 35 trabajadores de los niveles de mando medio y operativo; resultando de la estratificación personal de la muestra de la constructora Gótica S.A. de C.V., dado que es de utilidad para conocer de manera más adecuada los aspectos del Desarrollo Organizacional con la que cuenta, y así identificar qué agentes están perjudicando, qué aspectos se han aplicado de la forma correcta, o bien, los factores que están presentes pero hacen falta mejorarlos para llevarlos a cabo de otra manera y, así, lograr que sean efectivos hacia un mismo objetivo.

#### **1.11.1. CUESTIONARIO**

A continuación se muestra el formato del cuestionario que consta de 37 preguntas para evaluar de manera más específica diferentes aspectos del clima organizacional que perciben o tienen los empleados dentro de la empresa; respondiendo en una escala del 1 al 5 siendo este último número el indicador para “siempre” y de manera descendente hasta el número uno, que es “nunca”.

Se responde a las preguntas: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.

#### **MOTIVACIÓN**

- 1.- ¿Te encuentras motivado en este trabajo?
- 2.- ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en esta empresa?

- 3.- ¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?
- 4.- ¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?
- 5.- ¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?
- 6.- A igualdad de remuneración, ¿preferirías esta empresa a otra?
- 7.- ¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?

### **OBJETIVOS Y DESARROLLO PROFESIONAL**

- 8.- ¿Conoces bien en que consiste la política de Desarrollo Profesional de la empresa?
- 9.- Según esta política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada para tu nivel profesional?
- 10.- En el tiempo que llevas en la empresa ¿has alcanzado un cambio de categoría o promoción en tu carrera?
- 11.- ¿Estás de acuerdo con tu Plan de Desarrollo Individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo?
- 12.- ¿Has participado activamente en su definición y propuesta?
- 13.- ¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles?
- 14.- ¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo profesional?

### **DESEMPEÑO DEL TRABAJO / PRODUCTIVIDAD**

- 15.- ¿Te gusta el proyecto en el que trabajas actualmente?
- 16.- ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes en tu proyecto actual?
- 17.- ¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar tus conocimientos?
- 18.- ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?
- 19.- ¿Tu trabajo te permite conciliar responsabilidades personales con

laborales?

### **DESEMPEÑO LABORAL / COMPROMISO Y PROACTIVIDAD**

- 20.- ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu empresa?
- 21.- ¿Sueles proponer ideas y mejoras?
- 22.- ¿Eres flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?
- 23.- ¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

### **RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS**

- 24.- ¿Te sientes integrado en tu trabajo?
- 25.- ¿El flujo de comunicación entre ustedes es adecuado y razonable?
- 26.- ¿Mantienen reuniones periódicas dentro de la empresa?
- 27.- ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?
- 28.- ¿Conoces quiénes son los clientes?

### **RELACIÓN CON LOS SUPERIORES**

- 29.- ¿Te sientes bien atendido por tu superior?
- 30.- ¿Consideras que tu jefe es una persona accesible para hablar asuntos de trabajo?
- 31.- ¿Sabes localizarlo cuando no está?
- 32.- ¿Tus ideas son tomadas en cuenta por tu superior?

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

- 33.- ¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la empresa?
- 34.- ¿Conoces el Organigrama de la empresa?
- 35.- ¿Tuviste un curso o introducción al ingresar a la empresa?

## **ENTORNO LABORAL**

36.- ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?

37.- ¿Te gusta el ambiente de trabajo?

### **1.12. RECOPIACIÓN DE DATOS**

La recopilación de datos, se basó en diferentes fuentes de información como libros físicos y digitales, entendiendo por estos, libros de biblioteca personal como son; Administración, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y más; libros de bibliotecas públicas como son: Problemas Humanos de la Administración, La Comunicación, Etc. Y libros de la biblioteca de la Universidad Villa Rica, siendo todos ellos de autores nacionales y extranjeros.

El instrumento de medición se realizó en todas los niveles de la empresa, donde se llevó a cabo el estudio a través de un cuestionario de respuesta directa, el cual se aplicó a los 35 empleados de dicha constructora, después de que se solicitó permiso al dueño y director general de la misma para llevar a cabo la compilación.

### **1.13. PROCESO**

El proceso que se manejó en la investigación se manifestó de esta manera:

1. Acopio de información necesaria de la empresa y del tema Desarrollo Organizacional.

2. Observación del personal total de la constructora Gótica S.A. de C.V.
3. Cuestionario de información aplicado a todo el personal de la constructora.
4. Análisis de la información recabada de la herramienta.
5. Conocer las contingencias situacionales, entre ellas las diferencias individuales de los empleados, y las dimensiones del proceso de cambio.
6. Recomendaciones para un mayor desempeño y logro de resultados positivos en la constructora Gótica S.A. de C.V.

#### **1.14. PROCESAMIENTO**

Se acopió información necesaria de la constructora Gótica S.A. de C.V. y la observación de todo el personal, y así poder detectar las posibles anomalías en cuanto al funcionamiento y actitudes de satisfacción o insatisfacción por parte de los empleados en sus actividades, por lo que se diseñó un cuestionario para obtener un resultado ecuánime sobre el Desarrollo Organizacional dentro de la empresa y los aspectos a mejorar para coadyuvar al buen desempeño del personal.

Analizando la información recabada a través del instrumento de medición se logró detectar los problemas de comunicación e insatisfacción laboral del personal, así como otras variables afectivas que contribuyen al desarrollo de las actividades y la actitud de los trabajadores.

Finalmente se identificó los factores que representan una mayor productividad, con lo cual se logra proponer recomendaciones pertinentes que le permitan a la empresa tener un mejor Desarrollo Organizacional, logrando con ello la eficiencia en el trabajo cotidiano.

### **1.15. ANÁLISIS DE DATOS**

Con la base de datos recopilados logramos determinar las razones que originan el buen desarrollo laboral de algunos trabajadores, con ello permiten tomar decisiones más adecuadas para sumar elementos que permitan solucionar los problemas que hemos identificado.

Una vez que se elaboró el marco teórico y la observación de los resultados se comprobó que un plan de intervención basado en el desarrollo organizacional permitirá mejorar el desempeño de los empleados de la constructora Gótica S.A. de C.V.; por lo que llevo a demostrar si la hipótesis es positiva o nula.

### **1.16. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La implementación de un plan de intervención considerando el desarrollo organizacional, es una alternativa para contribuir a la superación humana y profesional, ya que hoy en día, en muchas empresas no se brinda la atención adecuada a sus empleados y la importancia de ellos dentro de la misma, por lo tanto su rendimiento a nivel familiar, social y empresarial está decayendo en gran medida. Se menciona también que habrá un mayor enfoque del desarrollo



organizacional y se fortalecerá la comunicación efectiva de los altos mandos con los trabajadores procurando lograr negociaciones positivas entre las personas que integran la empresa.

En cuanto a lo personal, fue significativo, porque dado que se permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo organizacional, el desempeño de los empleados dentro de una organización, motivación, liderazgo, administración, entre otros.

#### **1.17. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Algunos de los inconvenientes que surgieron en este estudio fueron la falta de interés, o tiempo, por parte de algunos empleados para responder el cuestionario de manera objetiva y la insuficiencia específica de información necesaria para explicar el tema, así mismo, la identificación de otros temas relacionados con el tema y la recopilación de la información

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte. Es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica. A la par del estudio del desarrollo organizacional, se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.<sup>6</sup>

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante de los equipos de trabajo naturales y, en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y

---

<sup>6</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional Mc Graw Hill 2011 Pag.66

la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.<sup>7</sup>

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante.

De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente, se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

### **2.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional es ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas para poder diseñar procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y, por ende, pierde perspectiva.

---

<sup>7</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Prentice Hall. 2008 Pag. 211

Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras.

En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos.<sup>8</sup>

El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, 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.

El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. México, D.F.2004: McGraw Hill Pag.125

<sup>9</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena A B C del Desarrollo Organizacional. Trillas 2004 Pag. 186

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Toda organización tiene una cultura, esa cultura se debe alterar si se requiere que ocurra un cambio permanente.<sup>10</sup>

Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos. El desarrollo organizacional presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo.

Estas variables se analizan en cuánto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

### **2.1.2 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

---

<sup>10</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Prentice Hall. 1991 Pag. 215

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con responsabilidad y autocontrol <sup>11</sup>

El desarrollo organizacional no es un sustituto de una administración ineficiente o de la falta de planeación, simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor. Por lo tanto, se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales.

El éxito del Desarrollo Organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus miembros. A mayor participación, mejores resultados. Generalmente, las tareas están divididas por proyectos y las prácticas burocráticas tienden a su reducción o simplificación. Lo cual, facilita la estructura y la toma de decisiones acertadas. Es importante notar que en el actual entorno cambiante y competitivo, la capacidad de rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado resultan imprescindibles para el desempeño favorable de la organización.

---

<sup>11</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional Mc Graw Hill, 2007 Pag. 120

### **2.1.3 DIFERENCIA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Mientras la Administración tradicional se ocupaba de mantener a las empresas, casi desconociendo la existencia de competidores, el desarrollo organizacional se ocupa de cambiar a las empresas estratégicamente, para hacerlas continuamente más competitivas frente a otras.

El desarrollo organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando la administración reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello, la administración de la empresa debe preparar una estrategia global de desarrollo organizacional con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución.

Esto es lo que acontece en el desarrollo organizacional por lo cual es necesario contratar a una persona llamada consultor, para que asista a los miembros de la

organización llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el desarrollo organizacional.

El consultor es el profesional que provee de consejos en un dominio particular o área de experiencia. Su función es asesorar en las cuestiones sobre las que posee un conocimiento especializado. En pocas palabras es el experto en la materia sobre lo que asesora profesionalmente; de ahí su importancia para intervenir dentro del proceso del desarrollo organizacional.<sup>12</sup>

Hoy en día la administración y el desarrollo organizacional deben ir de la mano para poder lograr los objetivos trazados por la organización, es tal su importancia que en las empresas surgen problemas diariamente, como los son: de comunicación entre los miembros de un grupo, insatisfacción en el trabajo, poco conocimiento de la empresa, entre otros.

Estos problemas se resuelven aplicando el Desarrollo Organizacional para conocer en qué aspecto está fallando la organización o los miembros de la misma.

#### **2.1.4 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En toda organización es necesario considerar aspectos que generen un entorno significativo que contribuya al bienestar tanto del trabajador como de la empresa,

---

<sup>12</sup> Burke W. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo, Editorial Síntesis, 1998 Pag. 66



por ello es necesario identificar elementos que permitan cumplir con este objetivo, los cuales son:

- Clima Organizacional

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.<sup>13</sup>

El clima es la atmosfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

- Comportamiento Organizacional

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comerciales, gobierno, escuelas y agencias de

---

<sup>13</sup>Lue Brunet, El clima de Trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, 1997 Pag. 226

servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional<sup>14</sup>

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

- Comunicación Organizacional

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>15</sup>

Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

---

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27

- Cultura Organizacional

Son los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior<sup>16</sup>

Lo anterior se puede decir que es un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto.

En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

---

<sup>16</sup> Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.

- Diagnóstico Organizacional

Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.<sup>17</sup>

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar

- Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones y donde los miembros de la organización ponen en práctica estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Piñeyro Prins, Ricardo María; Aragón, Luis Alberto Diagnóstico Organizacional: Herramientas prácticas Osmar D. Buyatti 2015, Pag. 269

<sup>18</sup> Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996. Pag. 146

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

### **2.1.5 RAÍCES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las actividades del desarrollo organizacional aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total.

El difunto Douglas Mc Gregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que halo sistemáticamente acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio en varias refinerías de la compañía.

Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores

internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia.<sup>19</sup>

El movimiento del desarrollo organizacional surgió con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático. Siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
  
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la

---

<sup>19</sup> Luis Ferrer Pérez. Desarrollo Organizacional, Trillas, 2002, Pag. 188

motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales de la organización, a



través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento<sup>20</sup>

Actualmente se está extendiendo la aplicación del desarrollo organizacional en nuestro país; sin embargo, dado que los valores organizacionales se encuentran en vías de humanización que la aplicación del desarrollo organizacional en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y si en forma más bien novedosa y basada en un aspecto meramente estructuralista o administrativo o técnico, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, el desarrollo organizacional ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente beneficiarían notablemente la efectividad y el desarrollo no solo de las empresas, sino también de todo tipo de organizaciones del país.

### **2.1.6 TEORÍAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Burke y Hornstein (1971) definen el desarrollo organizacional como un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional, Mc Graw Hill, 2001 Pag.231

<sup>21</sup> Mello F. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Obtenido de Conceptos, 2014, Pag. 124

**DISEÑO ORGANICIONAL  
MODELO BURKE Y HORNSTEIN**

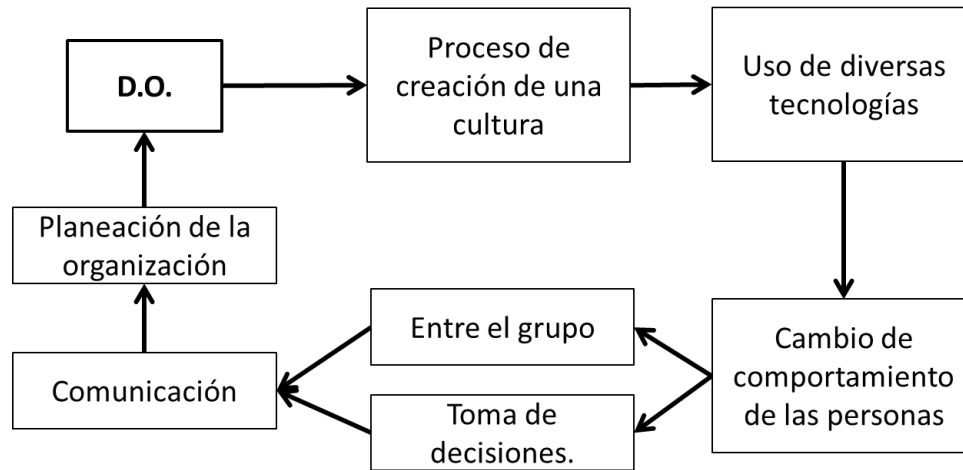


Figura 1 Modelo Burke y Hornstein Fuente: Internet  
<http://www.administracionmoderna.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>

Burke (1988) define el desarrollo organizacional como un proceso de cambio planeado y cambio de la cultura de una organización.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Bennis define que el diseño organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes,

valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Faria Mello el diseño organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

#### **2.1.6.1 RENSIS LIKERT**

Likert desarrolló el modelo de sistemas internos, en el cual se agrupan las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres amplias categorías de variables: causales, interventoras y de resultado final, cuyas características principales son:

1. Variables causales: estas variables determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella.
2. Variables Interventoras: estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, las motivaciones, actitudes, metas y percepciones de estos así como de su capacidad para establecer una adecuada comunicación y toma de decisiones.
3. Variables de Resultado Final: estas son variables dependientes que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, etcétera.

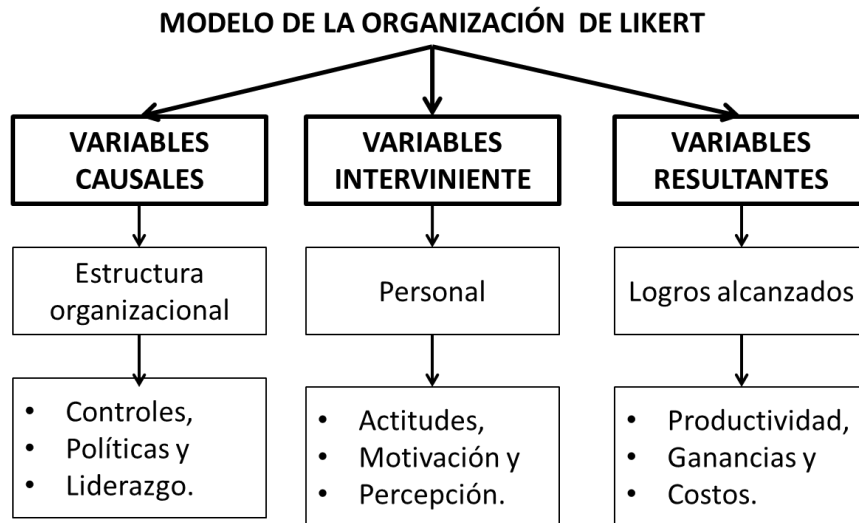


Figura 1 Modelo de la organización de Rensis Likert Fuente: Internet  
<http://administracion2transporte.blogspot.mx/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

### 2.1.6.2 KURT LEWIN

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario.

Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

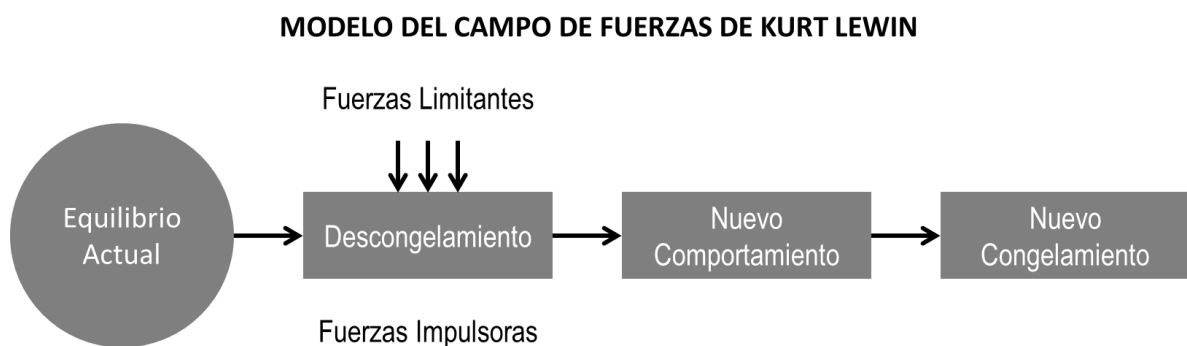


Figura 2 Modelo del Campo de fuerzas de Kurt Lewin. Fuente Desarrollo Organizacional enfoque integral de Faria Mello. Limusa.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Kurt Lewin en su modelo del campo de fuerzas refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad de la organización.

### **2.1.6.3 TICHY**

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando únicamente una perspectiva y olvidando otras.

El cambio de acuerdo a Tichy debe estar basado en tres puntos que se enfocan para el éxito en el cambio de las organizaciones

1. Desarrollo del Plan estratégico global
2. Selección de la tecnología apropiada para llevar a cabo la estrategia.
3. Desarrollo de un plan de transacción o plan de implementación

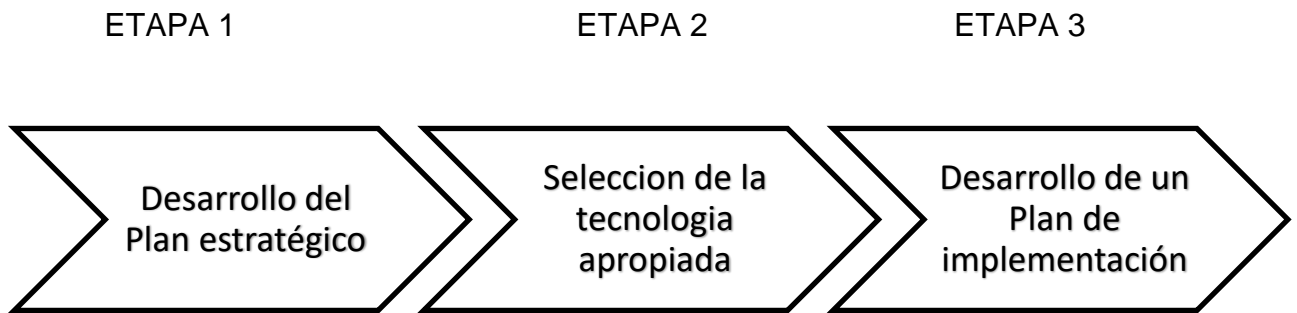


Figura 3 El cambio de acuerdo a Tichy. Fuente: elaboración propia

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Además de afirmar que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando únicamente una perspectiva y olvidando a otras.

Este tipo de intervención implica reunir a toda la organización con la finalidad de clarificar los valores claves de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.

Esta es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

#### **2.1.6.4 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSCH**

Lawrence y Lorsch, evolucionaron hacia el desarrollo organizacional y hacia la teoría de sistemas. Dentro de esa concepción, proponen un modelo de diagnóstico y acción para el desarrollo organizacional. Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

De esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y esta conduce a la necesidad de integración.

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

El análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Autores como Lawrence



y Lorsch trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares.

La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar acabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero, la diferenciación exige integración, para las que las diversas partes trabajen en conjunto. La integración trae dos problemas: cuales son las unidades que necesitan trabajar juntas y cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas.

Existe una fuerte relación inversa entre diferenciación en integración: se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas que cuando los individuos que la conforman tiene maneras semejantes de pensar y de comportarse. De ahí que, cuanto mayor sea la diferenciación, más necesaria es la integración.<sup>22</sup>

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

---

<sup>22</sup> Rodríguez M. Dario. Modelos de análisis en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega 2005, Pag. 47-69

Todo sistema social puede ser abordado en términos de grupos de personas ocupadas en intercambiar sus recursos con base en ciertas expectativas. En ese intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema. El enfrentamiento puede generar problemas. Cuando se desea cambiar la organización según los autores, las principales áreas de problemas residen en las siguientes relaciones:

### **2.1.7 MODELO DE FARIA MELLO**

El cambio planeado dentro de la concepción de desarrollo organizacional, utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría.

La Fase de ENTRADA puede considerarse como que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del CONTRATO, como una especie de subfase dentro del contacto, algunos autores consideran la ENTRADA como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Verdaderamente, CONTACTO, CONTRATO Y ENTRADA se funden en una gran fase inicial con multicontactos, pre-contratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada.

- a) CONTACTO.- se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

La Fase de contacto puede constituir de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente, el contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio para pasar a la fase siguiente (CONTRATO). En ese sondeo para profundizar el contacto inicial, consultor y cliente investigan acerca de cuestiones tales como:

- Situación del sistema, historia, síntomas sentidos (lo que incomoda, preocupa, etc.), causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema.
- Lo que el cliente quiere obtener (posibles objetivos del D.O.)
- Lo que el cliente desea o espera del consultor.
- Lo que el consultor tiene que ofrecer, su filosofía de trabajo, condiciones básicas.
- Lo que el consultor espera o necesita del cliente
- Posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de D.O.

b) CONTRATO.- Debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y claro entre consultor y cliente. Es la conclusión lógica de la etapa anterior, concretizando lo que hubiere sido tratado en el sondeo preparatorio que fue el objeto de la fase anterior, de contacto.

El contrato inicial es el primer contrato entre consultor y cliente. Todo contrato debe constar de dos partes.

CONTRATO GENERAL.- al respecto de condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación de D.O.

CONTRATO ESPECÍFICO.- Al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de D.O.

- c) RECOPIACIÓN DE DATOS Y DIAGNOSTICO.- Implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema objetivo

La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones. El trabajo de Diagnostico se debe hacer, siempre que sea posible, con la colaboración entre consultor y cliente. Y, mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema objetivo que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnostico.

Ese diagnóstico es, por tanto, un proceso de acompañar y entender a la organización y colaborar en las decisiones sobre lo que hay que hacer, es una manera de que el consultor conviva y se relacione con el sistema, es una postura dinámica en su intención con el sistema.

Un punto importante que surge durante el diagnóstico es el que se refiere a la retroinformación de los datos obtenidos, acerca de los dos aspectos:

1.- Como organizar los datos, de modo que tengan el máximo de valor real junto al cliente (comprensión, impacto, etc.), y que tiene utilidad para el esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

2.- Identificar o no las fuentes (personales o grupos) que generen los datos. Este delicado punto normalmente se trata y define en las fases de contacto, contrato, entrada. En esa etapa el agente se dará cuenta de las desventajas o ventajas de “abrir al juego”, aclarando con los suministradores si se mantendrá o no la confidencialidad o anonimato.<sup>23</sup>

El autor presenta un modelo de cambio planeado el cual divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a realizarse, antes del establecimiento del contrato. Este es una especie de súbfase de contacto. Para el autor contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontacto, precontrato, subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada.

---

<sup>23</sup> De Faria Mello *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Limusa México año 2013. pág. 96

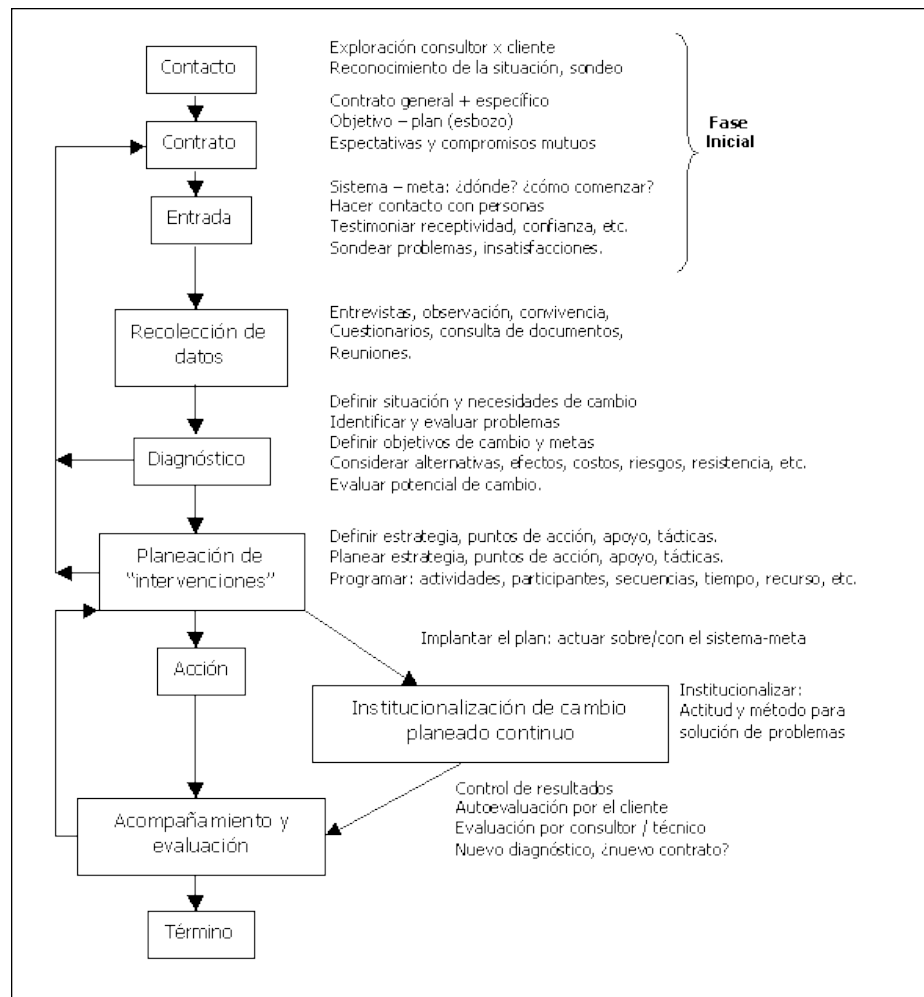


Figura 4. Fases de la Consultoría del Desarrollo Organizacional. Fuente De Faria Mello *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Limusa México año 2013. pág. 90

### 2.1.8 DEL CAMBIO PLANEADO

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar

la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta.

Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.<sup>24</sup>

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por razones relacionadas íntimamente con su sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado.

Se puede decir que las organizaciones cambian para poder responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se desarrollan.

---

<sup>24</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. ( 7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill, 2004 Pag. 159

El cambio planeado o desarrollo organizacional se resume en estos tres tipos de cambio

1. Evolución.- en que cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de “problemas” cotidiano administrativo. Aquí los cambios son electicos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeñas segmentos de la vida organizacional: son ajustes de situación dentro del statu-quo. Cuida en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes, pero no necesariamente de los más importantes.
2. Resolución.- cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amenaza. Significa un rechazo del statu-quo.
3. Desarrollo sistemático.- no parte de la posición de aceptar o rechazar el statu-quo. Comienza, si, con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre “lo que debería ser”.  
  
Confronte este modelo ideal con un diagnóstico sobre “lo que es”, e identifica todas las fueras o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Faria Mello. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. De Faria Mello. Limusa 2014, Pag. 186



### 2.1.8.1. REQUISITOS PARA EL CAMBIO

- Creatividad

Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.

- Flexibilidad

Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico financiero, tecnológico, estructural y administrativo.

- Integración

Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.

- Recursos

Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> idem

De tal manera que la razón fundamental del por qué las Organizaciones cambian, son las tendencias del entorno, constituidas por las fuerzas de cambio externas como sociales, económicas, culturales, y las fuerzas de cambio internas como: estructurales de gestión o por estrategias para la competitividad, por tal motivo la idea de implementar el plan para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la constructora es relevante.

Si la empresa tiene la intención de llevar a cabo dicho cambios, el plan resultara beneficioso para todos, aunque esto conlleve retos al momento de desarrollarlo.

## **2.2. PLAN DE INTERVENCIÓN**

Es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia.

El diseño del plan de acción, se inspira en un diagnostico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico.<sup>27</sup>

En el desarrollo organizacional tres criterios definen un buen plan de intervención

1. Su compatibilidad con las necesidades de la empresa
2. El grado en que se basan en el conocimiento causal de los resultados deseados

---

<sup>27</sup> Rafael Guizar M. El proceso del desarrollo organizacional Mc Graw Hill, 2009, Pag 86

3. La transferencia de la competencia en la administración del cambio a los empleados.

El primer criterio se refiere a la importancia que tiene para la compañía y su personal. Un buen plan de intervención se basa en una averiguación válida referente al funcionamiento de la compañía; ofrece a los empleados la oportunidad de tomar decisiones libres y bien fundamentadas.

La información válida es resultado de un diagnóstico exacto del funcionamiento. Debe reflejar de manera objetiva lo que el personal opina y siente respecto a sus principales deseos y problemas.

El segundo criterio de un plan de intervención exitoso se refiere al conocimiento de los resultados.

Como el objetivo es producir determinados resultados, ha de basarse en el conocimiento válido de que es posible conseguirlos, de lo contrario carecería de fundamento el diseño de un plan de intervención exitoso.

Un tercer criterio de una buena intervención se centra en cuanto debe mejorar la capacidad de la empresa para manejar el cambio. Los valores en que se inspira el desarrollo organizacional indican que, al terminar una intervención, los empleados estarán más capacitados para realizar por su cuenta las actividades del cambio planificado. La participación activa en el diseño e implementación les proporciona el conocimiento y la habilidad para manejarlo. La competencia en esto es

indispensable en el ambiente actual, donde los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos son más rápidos y persistentes.<sup>28</sup>

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

El termino plan de intervención designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados, cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficacia. Alteran de manera intencional su statu quo: son intentos deliberados de llevar a una compañía a un estado distinto y más eficiente.

### **2.2.1 ASPECTOS PARA DISEÑAR UN PLAN DE INTERVENCIÓN**

Para realizar un plan de intervención es necesario considerar algunos aspectos que permiten lograr la efectividad durante el proceso de aplicación y posteriormente un resultado optimo

- Preparación para el cambio

---

<sup>28</sup> Rodríguez, D. Diagnostico Organizacional. Editorial Alfa Omega, 2008, Pag. 222

El éxito de una intervención depende mucho de que la empresa esté dispuesta a realizar un cambio planificado. He aquí algunos indicadores de ellos: sensibilidad a la presión del cambio, insatisfacción con el statu quo, disponibilidad de los recursos para apoyarlo y que los gerentes le dediquen suficiente tiempo.

Cuando se dan las condiciones que acabamos de mencionar, es posible diseñarlo para abordar los problemas descubiertos en el diagnóstico

- Capacidad de Cambiar

Para administrar el cambio planificado hacen falta ciertos conocimientos y habilidades, como son: capacidad para motivarlo y dirigirlo, para conseguir soporte político y administrarlo, para sostener el impulso inicial. Si los empleados carecen de todo ellos, hará falta una intervención preliminar de entrenamiento para que logren realizar un buen diseño del plan de intervención.

- Contexto Cultural

El contexto cultural donde vive la empresa ejerce una poderosa influencia en las reacciones del personal frente al cambio; por ello el diseño del plan de intervención ha de tener en cuenta sus valores y principios culturales, quizá haya que modificarla para adaptarla a la cultura local, en especial cuando los métodos del desarrollo organizacional de una cultura se aplican a una compañía en otra cultura.

- Capacidades del Agente de Cambio

Muchos fracasos del desarrollo organizacional se dan cuando el agente del cambio aplica planes de intervención que rebasan su competencia. Al diseñar un plan de intervención los profesionales del desarrollo organizacional deberían evaluar su experiencia y sus conocimientos comparándolos con lo que se requiere para implementarlo debidamente.

Al determinar alguna disparidad, deben determinar si es posible modificarla para adaptarla mejor a sus talentos o si otra más idónea cubre las necesidades de la compañía para que los guíe mejor a lo largo del proceso.<sup>29</sup>

### **2.2.2 ESTRATEGIAS PARA ELABORAR UN PLAN DE INTERVENCIÓN**

Para diseñar un plan de intervención del desarrollo organizacional hay que atender a las necesidades y a la dinámica de la situación y elaborar un programa que responda a los criterios antes descritos. El conocimiento actual ofrece solo recomendaciones generales del cambio, actualmente se escanea la información o la investigación y se interpreta de manera somera dichos datos y se diseña un plan de intervención o de lo que cabe esperar para interactuar con las condiciones de la compañía si se desean resultados concretos.

---

<sup>29</sup> Alfonso, G.C. El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, Pag. 256

Al planear programas, esfuerzos y acciones de desarrollo organizacional, al proyectar cambios al optar tácticamente entre dos o más alternativas, al decidir sobre prioridades, secuencias y fines, es importante considerar diversas prácticas. La eficacia del agente de desarrollo organizacional tendera a ser mayor en la medida en que se recuerde de los aspectos que se presentan a continuación, al estructurar actividades para el desarrollo y perfeccionamiento de la organización.

Se debe estructura la actividad del desarrollo organizacional de modo que:

- a) Las personas relevantes participen de la misma. Es decir son aquellas (que están o serán) afectadas por el problema o por la oportunidad (que se quiera aprovechar para desarrollar el sistema).

Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la eficacia de un equipo, haga que el equipo entero se comprometa en la actividad de desarrollo organizacional.

Si el objetivo es perfeccionar las relaciones entre dos equipos de trabajo, conseguir que ambos grupos estén presentes.

- b) Dicha actividad sea (1) orientada a problemas y/o a oportunidades y (2) orientada a los problemas u oportunidades, identificados y diagnosticados por los propios clientes.

- c) El objetivo está claro, y que el modo de alcanzarlo este también está comprendido para los clientes, pocas cosas desalientan tanto al individuo como el hecho de saber para quien está trabajando y el no saber que todo lo que hace contribuirá a alcanzar un objetivo

- d) Haya una elevada probabilidad de alcanzar con éxito el objetivo. Ósea, las expectativas de los clientes y del especialista en desarrollo organizacional deben ser realísticas; y más aún, objetivos adecuados y alcanzables con riesgo y costo razonables; y que una vez alcanzados, produzcan sentimiento de éxito, competencia y potencia en las personas que participaron de ese esfuerzo.
- e) Contenga tanto aprendizajes directos basados en la experiencia vivida, concretamente en el momento; como aprendizajes bien anclados en aspectos cognoscitivos conceptualmente claros. Las cosas nuevas que se aprendan a través de la experiencia práctica se vuelven parte del repertorio permanente cuando se basan en una comprensión conceptual, que sitúa la experiencia en un cuadro más amplio de comportamiento aceptado racionalmente.
- f) El ambiente de actividad sea tal que los individuos que participen en dicha acción se sientan liberados, y no ansiosos ni defensivos. Sea tal que esperen "aprender juntos" y se sientan capaces de experimentar, crear nuevas formas de procedimiento práctico.
- g) Los participantes aprendan tanto a resolver un problema específico, como que "aprendan a aprender" a partir de su experiencia. Esto puede significar prever un tiempo para reflexionar sobre la actividad y la experiencia vivida de resolver un problema, y analizar los aprendizajes que ahí ocurrieran o se pudieran percibir.



h) Los participantes aprendan tanto a nivel de tarea como de “proceso”. La “tarea o contenido” es “lo que”, o aquello en que el grupo o el individuo está trabajando. El “proceso”, en el sentido usado aquí, se refiere al “como” está trabajando o funcionando y todo aquello que está ocurriendo mientras él trabaja o funciona.

Esta incluye procesos de trabajo, dinámica de funcionamiento, procedimientos, estilos individuales, relaciones, comportamiento, reacciones, etc.

i) Los individuos se comprometen como personas enteras y no como personas segmentadas. esto significa que las demandas expectativas, ideas, pensamientos, valores, puntos de vista, sentimientos y ansiedades sean colocados, todos, en la situación de aprendizaje, como elementos importantes de un aprendizaje total, global y no segmentado.<sup>30</sup>

Para garantizar la salud de la empresa, es importante descubrir los primeros síntomas de enfermedad y tomar las medidas preventivas para movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos que lleven al logro de la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantengan una asociación viable y creciente, cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo.

---

<sup>30</sup> De Faria Mello *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Limusa México año 2013. pág. 79

El que una compañía sea saludable trae muchas ventajas. Un ejemplo de éstas se constata en el ámbito financiero. El ser saludable posibilita el ahorro, el ser insanos trae consigo una pérdida de recursos y tiempo, un descenso en la productividad, el aumento de la rotación de empleados y la disminución de clientes

### **2.2.3 FASES DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

Las fases se dividen en 3 etapas

1. Etapas principales del D.O.
2. Etapas de Implantación y
3. Técnica de D.O.

Etapas Principales del D.O.

Se dividen en 3 fases principales del desarrollo organizacional para desarrollar el plan de intervención en el desempeño laboral de los empleados de la constructora.

1. Diagnóstico inicial. Ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.
2. Recopilación de datos. Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la

descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

3. Intervención. Requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

### Etapas de Implantación

El plan es un proceso largo que inicialmente puede causar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad. Se logra a través de las siguientes 5 fases:

1. Diagnóstico. Es la primera fase del D.O. en ésta el agente de cambio junto con el grupo directo describen, sin evaluar la situación actual de la constructora. El diagnóstico abarca dos áreas principales, el subsistema o la estructura organizacional y los procesos organizacionales; es decir, lo que confirma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etc.
2. Planeación de la Estrategia. Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la constructora.

La estrategia del D.O., son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

3. Educación. Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.
4. Asesoría, entrenamiento y consultoría. Se realiza de manera simultánea a la fase de la educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
5. Evaluación. Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retro informar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

#### Técnica de D.O.

Los consultores e investigadores en el desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basados en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de la constructora. Tres de las fases técnicas son:

1. Retroinformación con base en una encuesta: Se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la constructora.
2. La formación de grupos: Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de

relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles par aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de proceso del equipo.

3. Los círculos de calidad: Permiten que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

### FASES PRINCIPALES DEL D.O.

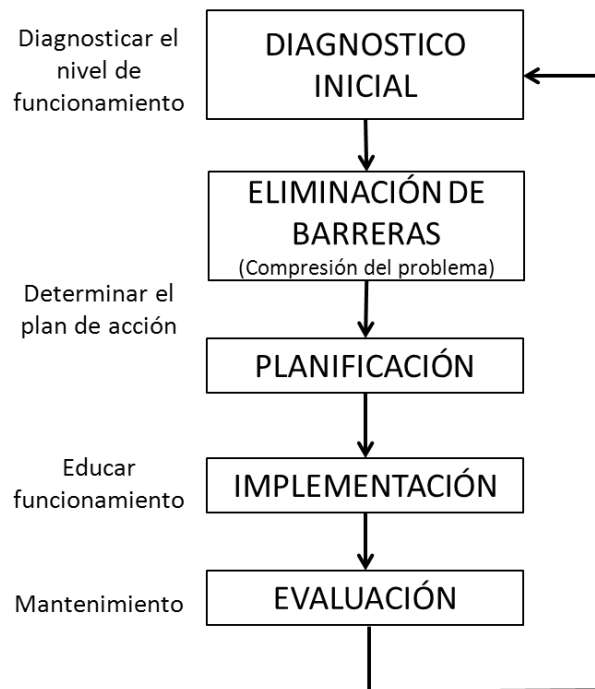


Figura 5. Fases Principales del D.O. De Faria Mello

### 2.3. DESEMPEÑO LABORAL

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.<sup>31</sup>

El desempeño laboral según (Chavenato 2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del

---

<sup>31</sup> Fernando Arias Galicia *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*, Edit. Trillas, Mexico 2010, pag. 65

tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

### **2.3.1 FACTORES QUE INVOLUCRA EL DESEMPEÑO LABORAL**

Uno de los factores importantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores es la motivación. La productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tenga el personal. Cuanto mayor sea el bienestar personal, mayor rendimiento y productividad repercutirá su trabajo en la empresa. Es por esto que es importante implementar políticas claras y efectivas de motivación entre los colaboradores.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y necesitamos ser apreciados y valorados, que nuestros esfuerzos sean reconocidos. No siempre el reconocimiento monetario es importantes, existen otros puntos de vista con que motivar al personal.

Según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000), existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales:

Motivadores: son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como:

Higiénicos: tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben:

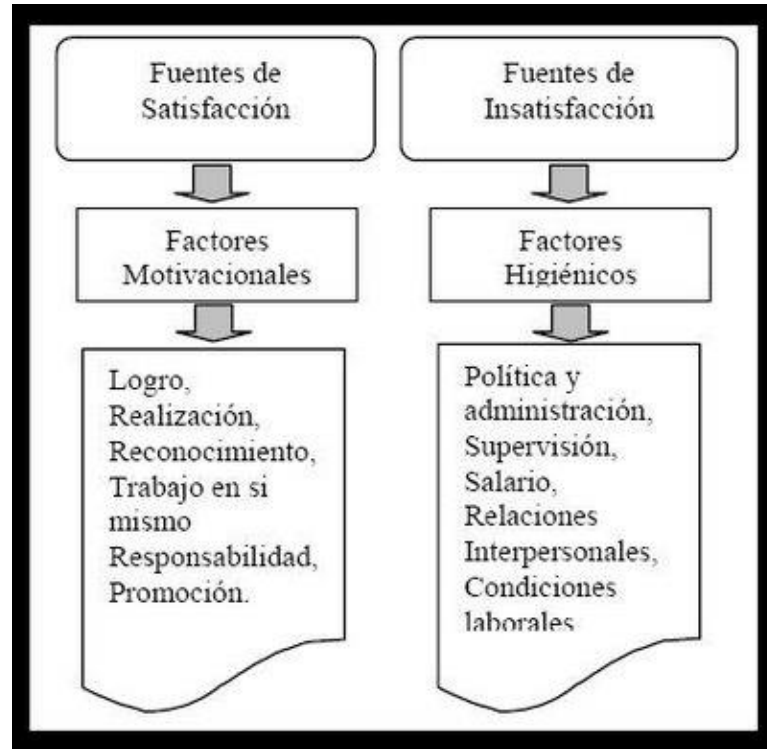


Figura 6. Factores Motivacionales de Frederick Herzberg Fuente Internet pág.  
<http://theoryofmari.blogspot.mx/2012/09/primeras-teorias-de-la-motivacion.html>

### 2.3.1.1. PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES

- Adecuación / ambiente de trabajo

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y



experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

- Reconocimiento del trabajo

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce.

Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

- La participación del empleado

La consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal. Establecida entre una o más personas que desean resolver un

problema o mejorar la situación en un sistema (el cliente o clientes) y una o más personas que se proponen ayudarlos en ese esfuerzo (el consultor o consultores). El cargo del consultor presenta ciertas peculiaridades que lo distinguen del cargo ejecutivo, como agente de desarrollo organizacional. Tales peculiaridades son inherentes a la función del ejecutivo como agente de desarrollo organizacional.<sup>32</sup>

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa.

Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

- La formación y desarrollo profesional

Si un impulso primordial del proceso de desarrollo organizacional es cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor honestidad, más apertura, más apoyo mutuo, y un desarrollo personal mejor, las aspiraciones de todos los miembros de la organización en lo que concierne a su carrera y su crecimiento deben ser un área de interés.

Todos estos son aspectos de un interés considerable para los empleados en todos los niveles, y tendrán a que se discutan en una forma más abierta. Probablemente

---

<sup>32</sup> Faria Mello. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. De Faria Mello. Limusa, 2013. Pag. 124

esto significa que se deberá prestar más atención a oportunidades de ascensos y traslados, y que se requerirá dedicar más recursos a la capacitación y al desarrollo gerencial. También se podrían dedicar algunos recursos a los talleres de “planificación de la vida” o de “planificación de la carrera” muchas organizaciones han experimentado con estos laboratorios de aprendizaje.

Los cursos técnicos tal vez no estén directamente relacionados con el proceso de desarrollo organizacional, pero podrían ser importantes en un programa sistemático de desarrollo de la carrera. Sin embargo, estas experiencias tenderán a ser más específicas que de costumbre para las necesidades individuales y del sistema; es decir, se prestara más atención al diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo, basándose menos en los programas paquete. Es probable que también ocurra otro cambio.

El clima organizacional muy bien podría cambiar de suprimir el dialogo acerca de los méritos de abandonar la organización, hacia una actitud de enfrentarse en una forma más abierta a las oportunidades de carrera internas, en comparación con las externas. Un probable resultado, como antes indicamos, será un mayor esfuerzo para incrementar las oportunidades de una movilización interna. Desde un punto de vista ideal, se podrán crear nuevos departamentos, divisiones o subsidiarias, al prestarles atención a las aspiraciones empresariales y de la carrera de los miembros de la organización.

La eliminación de límites arbitrarios sobre la responsabilidad, probablemente liberara una gran cantidad de energía que se dedicara a contribuciones constructivas dentro del sistema.<sup>33</sup>

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción

Un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo.

Muchos factores afectan el desempeño de los trabajadores que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento. Para obtener el máximo rendimiento de los empleados, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

### **2.3.2 EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada

---

<sup>33</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional Prentice Hall. 1993 Pag. 124

miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que ésta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados, se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral; todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal, entre estos métodos, cabe citar: La observación del comportamiento de los empleados, entrevistas con los empleados, los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral, el método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques:

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el

individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo; un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento mientras que en los segundos factores la satisfacción sí motiva a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Los tres enfoques anteriores son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él, los miembros de su grupo de referencia y lo que realmente obtiene él; en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo."<sup>34</sup>

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos.

La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Además es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal. Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

---

<sup>34</sup> Gil, F y Alcover, C.M. "Introducción a la Psicología de las Organizaciones". Madrid: Alianza. Año 2003, Pág. 156

## 2.4. AMBIENTE LABORAL

Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

La calidad del ambiente laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.<sup>35</sup>

La sintomatología del estado de salud y enfermedades de las organizaciones son:

Organización Enfermiza.

- a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.
- b) En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores o problemas son habitualmente ocultado y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

---

<sup>35</sup> Uribe Prado, Jesus Felipe. Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud y Factores Psicosociales Manual Moderno, 2010 Pag. 108



- c) Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La inconformidad es vista con malos ojos.
- d) La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.
- e) La gente se come sus frustraciones: (no puedo hacer nada. No es mi responsabilidad).
- f) La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable
- g) La gente compite cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.

#### Organización Sana

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- b) La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
- c) La solución de problemas es muy pragmáticas.

La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe y se tolera mucho la conducta inconforme

- d) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- e) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
- f) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: (es mi responsabilidad salvar la situación)
- g) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado íntimo y para obtener metas compartidas.

Se puede decir que es el estado emocional que mantiene a un grupo de personas dentro de la empresa de manera positiva y placentera, con actitudes que respondan ante el trabajo individual; es por ello que para lograr la satisfacción dentro de un ambiente laboral agradable es necesario estar orgulloso con el trabajo que se realiza, con el salario, con las promociones de la empresa, el reconocimiento hacia el encargo, los beneficios que pueda obtener, las condiciones laborales, con los compañeros y organización misma.

Ya que todo impulso empieza internamente a parte de una serie de necesidades personales que van encaminadas a las realizaciones externas.

Propiciar un buen ambiente laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

#### **2.4.1 LA RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL**

Motivar es generar en otros una energía conducente al logro de un fin; es dar o tener motivos para la acción, es la fuerza que impulsa a un sujeto a adoptar una conducta determinada; en definitiva motivar es algo tan sencillo como mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga, impulsar a alguien hacia un objetivo”.<sup>36</sup>

Los gerentes llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso y las ganas de los miembros que la integran; la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y

---

<sup>36</sup> Urcola Juan Luis, La Motivación Empieza en uno mismo, 2ª Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2008, P.58

más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.<sup>37</sup>

La motivación laboral es la voluntad de un gran esfuerzo realizado para llegar a un fin en específico o a una meta en conjunto con la organización, condicionado con la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad personal.

La satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que una persona busca y lo que realmente reporta en su trabajo; mientras tenga más distancia descendente entre lo que desea y lo encontrado, menor será el agrado, ya que no solo se toma en cuenta el aspecto personal como sus necesidades físicas, psicológicas y sus valores, o la comparación social sobre la situación con los demás; sino también entre las variables de los elementos favorecedores de la motivación se encuentra

---

<sup>37</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007

que no todos afectan a cada persona con la misma intensidad. Depende principalmente de la percepción que cada persona tenga sobre la funcionalidad que posee para satisfacer sus necesidades

## **2.5. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo en la empresa; aunque la complacencia es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización.

Una persona que tiene un nivel alto de agrado en el trabajo tiene una actitud positiva en la organización, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Las personas están satisfechas con su trabajo en la mayor parte de los países desarrollados; ya que se ha comprobado que la satisfacción aumenta al incrementar el ingreso; los individuos que ganan menos son los menos satisfechos, aunque los niveles de satisfacción en realidad han caído en todas las categorías.

El hecho de que aquellos con ingresos más altos se traduzcan por sí solos en una satisfacción en el trabajo más alta, es que un sueldo mayor refleja diferentes tipos de empleos; los oficios con un salario más alto requieren generalmente destrezas

más desarrolladas, dan a los empleados más responsabilidades, son más estimulantes, ofrecen más retos y permiten a los trabajadores u mayor control; es uy probable que los informes sobre una mayor satisfacción en los niveles de ingresos más altos reflejen el reto y la libertad más amplios que tienen en sus trabajos, más que el sueldo mismo

Un dato curioso de mencionar es que “los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”.<sup>38</sup>

A continuación se presentan algunos aspectos que influyen en el aprovechamiento y desarrollo del individuo en el trabajo y el bienestar laboral.

- Satisfacción y Productividad

Los gerentes asumen que sus empleados están contentos con su trabajo, esa satisfacción se traducirá en trabajar con empeño; pero esa creencia por lo general es falsa; a nivel individual, la investigación sugiere que lo contrario es más exacto, es decir, que la productividad conduce a la satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, si se analiza el nivel organizacional, la relación original entre complacencia y productividad recibe más apoyo.

---

<sup>38</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, México, Editorial MC. Graw Hill, 2007, P.53

Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que nivel individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las que están con menos; así que, aunque no se puede decir que un trabajador feliz es más productivo, propia ser cierto que las organizaciones felices son más productivas.

- Satisfacción y Ausentismo

Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los insatisfechos, la correlación no es fuerte; aunque ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidad de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación.

Por ejemplo, en las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo los que ya están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que el trabajo sea más o menos diverso, se puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por padecimiento para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no se reciben ninguna sanción.

También hay una mayor satisfacción al sentir que tienen alguna urgencia familiar, de salud, personal, etc., hay una confianza en comunicarle a su jefe que tendrá que faltar tal día, obviamente sin pasar el rango y solo si es importante.<sup>39</sup>

Las empresas orientadas hacia el servicio se obsesionan en agradar a sus clientes; para lograr ese fin, también se centran en aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que los que son optimistas se forzarán en contribuir con su objetivo de tener clientes felices.

El rendimiento de una persona en el trabajo es lo que conocemos como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente.

---

<sup>39</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, México, Editorial MC. Graw Hill, 2007, P.53



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS**

Es importante para la obtención de resultados el conocer, estudiar y analizar los síntomas de la Constructora Gótica S.A. de C.V., por ello fue indispensable diseñar y aplicar un cuestionario con treinta y siete preguntas con 5 opciones de respuesta; en este caso del 1 al 5 de menor a mayor el valor de la respuesta siendo el número más elevado, como el indicador de satisfacción con la situación planteada en la pregunta. Esto permite determinar los factores positivos, regulares y negativos de lo que acontece, al mismo tiempo permite ver la magnitud de la situación real dentro de la constructora. De ese modo, se pueden tomar las medidas necesarias y adecuadas, para regular y/o corregir los problemas que más aquejan, con la plena intención de intervenir en el desempeño del empleado de la constructora Gótica S.A. de C.V., de forma positiva.

El cuestionario fue otorgado a los diferentes trabajadores de la Constructora durante dos días, explicándoles que tiene como propósito idear un plan de intervención para fortalecer varios aspectos de la organización, así como conocer cuales aspectos en el contexto laboral están funcionando de buena manera.

El diseño del instrumento de medición genero datos congruentes sobre el desempeño de los empleados; permitió analizar el trabajo que se realiza, el ambiente laboral y la evolución de la empresa y como es observada por los propios elementos que la conforman y como se preparan para la obtención de resultados.

Se consideró para dicho cuestionario los mandos medios y niveles operativos de la empresa; una vez aplicado y obtenidos los resultados se representó a través de gráficas que manifiestan los datos en un diagrama de 5 opciones, donde se muestran los niveles de precepción de la situación planteada en cada pregunta mediante porcentajes.

Para finalizar se procedió a realizar el diagnóstico de la información, tomando en cuenta que los puntos fueron obtenidos de las respuestas dadas por los encuestados (empleados de nivel medio y operativo), donde se obtuvo una sumatoria de todas las respuestas, para posteriormente emplear una esquema matemático que arrojo el resultado porcentual.

Antes de entrar directamente al análisis de las preguntas sobre las variables a estudiar, es necesario conocer el tipo de población que está contestando el cuestionario, para tener una idea de las percepciones de la misma.

Puesto	Nivel	No. De personas
Ingenieria	Coordinacion	3
Contratista	Supervision	7
Auxiliar de Contabilidad	Operativos	3
Mano de obra	Operativos	22

### 3.2 RESULTADOS

La recopilación de datos obtenidos por el cuestionario fue la siguiente:

- **MOTIVACIÓN**

1.- ¿Te encuentras motivado en este trabajo?

2.- ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en esta empresa?

3.- ¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?

4.- ¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?

5.- ¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?

6.- A igualdad de remuneración, ¿preferirías esta empresa a otra?

7.- ¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
1	26	2	3	1	3
2	10	5	6	9	5
3	28	3	0	0	2
4	1	2	23	9	0
5	24	3	3	1	4
6	3	7	5	18	2
7	2	3	2	2	26
TOTAL	94 (40%)	25(10%)	42(17%)	40(16%)	42(17%)



- **OBJETIVOS Y DESARROLLO PROFESIONAL**

8.- ¿Conoces bien en que consiste la política de Desarrollo Profesional de la empresa?

9.- Según esta política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada para tu nivel profesional?

10.- En el tiempo que llevas en la empresa ¿has alcanzado un cambio de categoría o promoción en tu carrera?

11.- ¿Estás de acuerdo con tu Plan de Desarrollo Individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo?

12.- ¿Has participado activamente en su definición y propuesta?

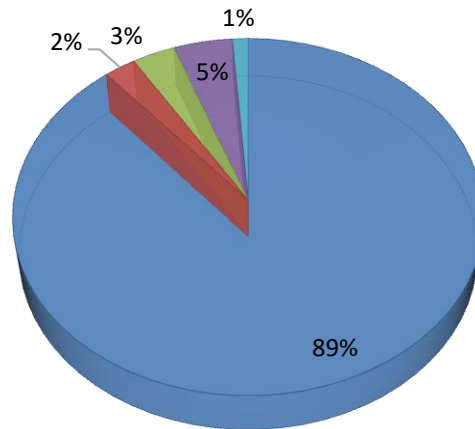
13.- ¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles?

14.- ¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo profesional?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
8	34	1	0	0	0
9	20	3	2	9	1
10	34	0	0	0	1
11	34	1	0	0	0
12	33	1	1	0	0
13	35	0	0	0	0
14	31	0	4	2	0
TOTAL	221 (89%)	6 (2%)	7 (3%)	11 (5%)	2 (1%)

## OBJETIVOS Y DESARROLLO PROFESIONAL

■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE



## DESEMPEÑO DEL TRABAJO / PRODUCTIVIDAD

15.- ¿Te gusta el proyecto en el que trabajas actualmente?

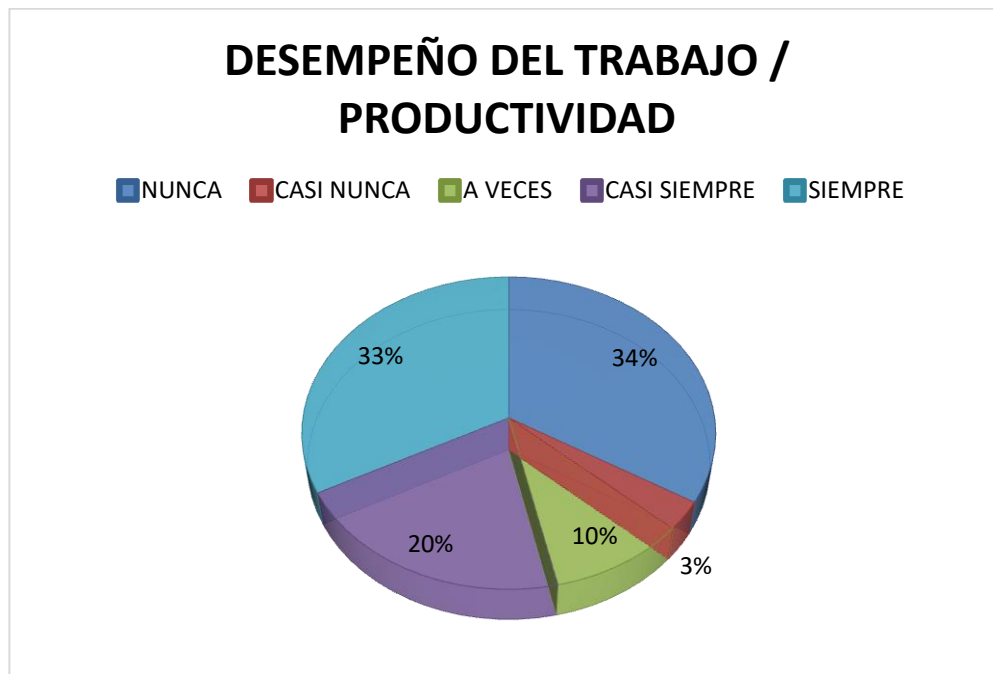
16.- ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes en tu proyecto actual?

17.- ¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar tus conocimientos?

18.- ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?

19.- ¿Tu trabajo de permite conciliar responsabilidades personales con laborales?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
15	2	1	7	15	10
16	5	1	4	9	16
17	27	0	1	2	5
18	2	3	4	5	21
19	23	1	1	5	5
TOTAL	59 (34%)	6 (3%)	17(10%)	36 (20%)	57 (33%)



- **DESEMPEÑO LABORAL / COMPROMISO Y PROACTIVIDAD**

20.- ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu empresa?

21.- ¿Sueles proponer ideas y mejoras?

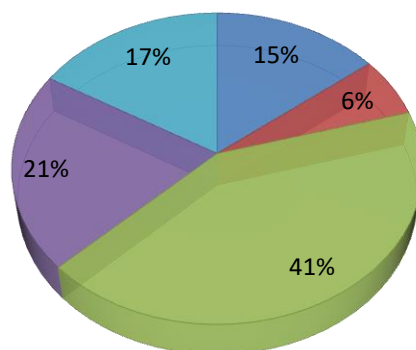
22.- ¿Eres flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?

23.- ¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
20	2	1	7	15	10
21	16	1	4	6	8
22	1	3	21	6	4
23	0	3	26	1	5
TOTAL	19 (15%)	8 (6%)	58(41%)	28 (21%)	22 (17%)

## DESEMPEÑO LABORAL / COMPROMISO Y PROACTIVIDAD

■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE





- **RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS**

24.- ¿Te sientes integrado en tu trabajo?

25.- ¿El flujo de comunicación entre ustedes es adecuado y razonable?

26.- ¿Mantienen reuniones periódicas dentro de la empresa?

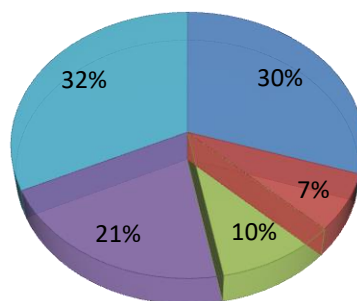
27.- ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?

28.- ¿Conoces quiénes son los clientes?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
24	0	3	7	15	10
25	1	1	4	9	20
26	27	5	1	2	0
27	2	3	4	5	21
28	23	1	1	5	5
TOTAL	53 (30%)	13 (7%)	17 (10%)	36 (21%)	56 (32%)

## RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS

■ NUNCA ■ CASI NUNCA ■ A VECES ■ CASI SIEMPRE ■ SIEMPRE



- **RELACIÓN CON LOS SUPERIORES**

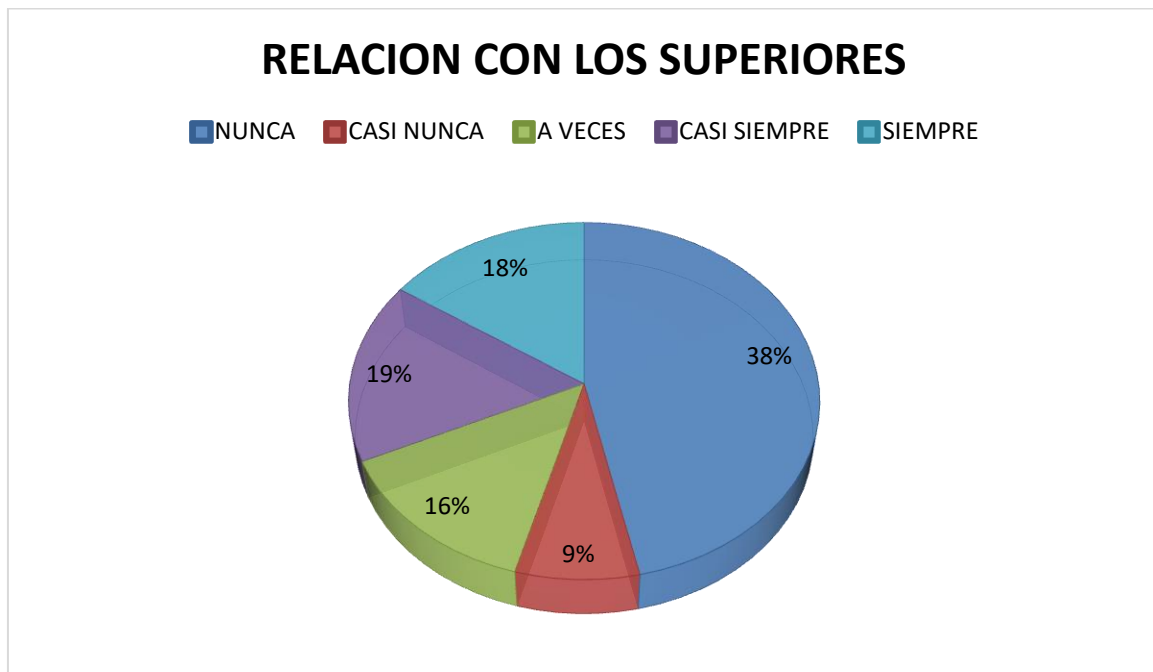
29.- ¿Te sientes bien atendido por tu superior?

30.- ¿Consideras que tu jefe es una persona accesible para hablar asuntos de trabajo?

31.- ¿Sabes localizarlo cuando no está?

32.- ¿Tus ideas son tomadas en cuenta por tu superior?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
29	5	3	7	10	10
30	1	1	9	9	15
31	27	5	1	2	0
32	21	3	6	5	0
TOTAL	54(38%)	12(9%)	23(16%)	26(19%)	25(18%)



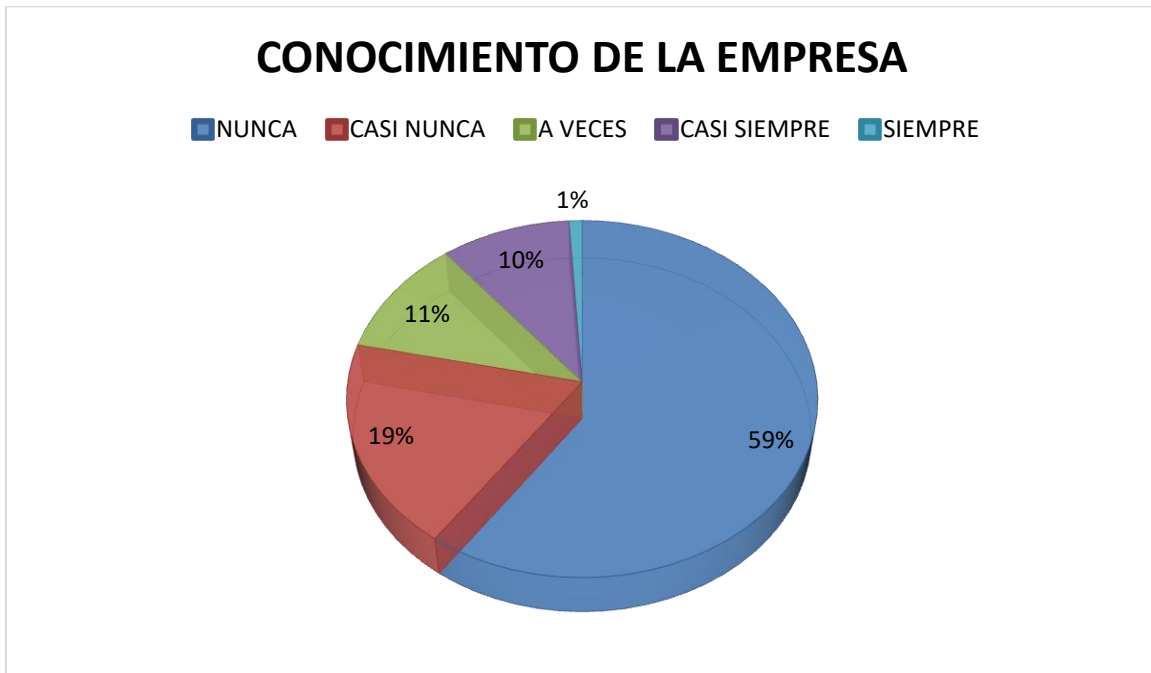
- **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

33.- ¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la empresa?

34.- Conoces el Organigrama de la empresa?

35.- Tuviste un curso o introducción al ingresar a la empresa

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
33	14	8	2	10	1
34	20	5	9	1	0
35	27	7	1	0	0
TOTAL	61 (59%)	20 (19%)	12 (11%)	11 (10%)	1 (1%)

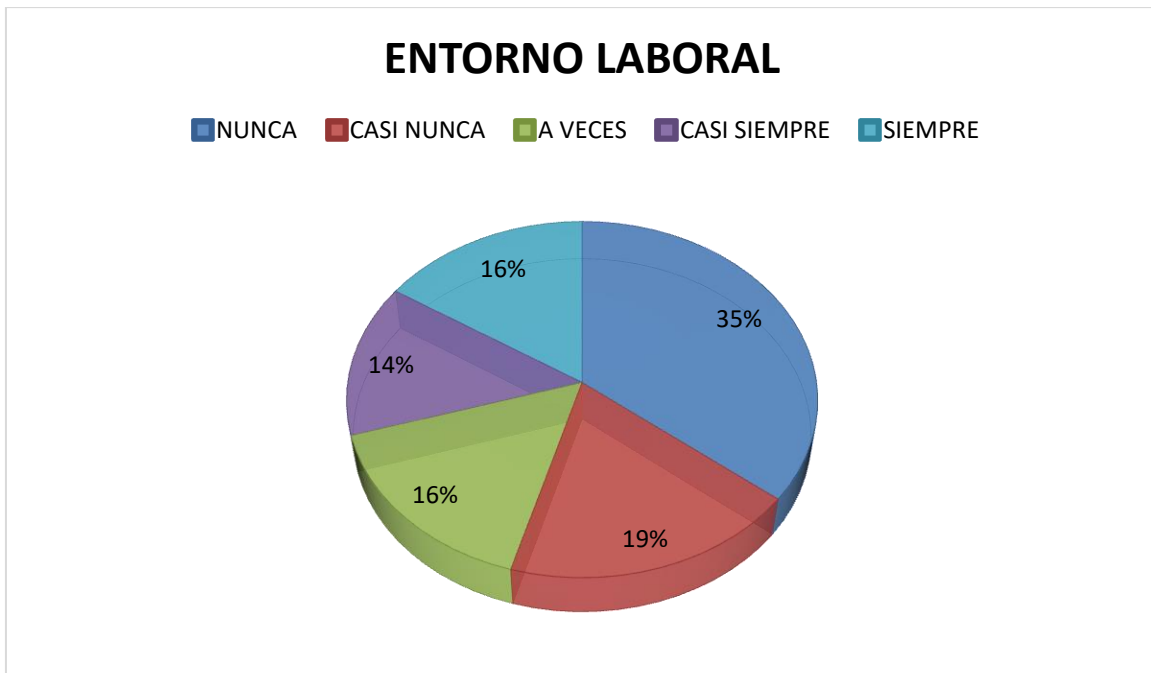


- **ENTORNO LABORAL**

36.- ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?

37.- ¿Te gusta el ambiente de trabajo?

PREGUNTA NO.	RESPUESTAS				
	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
36	20	8	2	4	1
37	5	5	9	6	10
TOTAL	25 (35%)	13 (19%)	11 (16%)	10 (14%)	11 (16%)



### **3.3. ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN**

Mediante la aplicación del cuestionario se analizó la información recopilada de los miembros de la empresa (mandos medios y niveles operativos), tomando en cuenta todas sus respuestas se logró conocer aspectos relevantes que permitieron determinar cómo se está desempeñando la organización actualmente y el rendimiento de sus trabajadores.

### **3.4 PLAN DE INTERVENCIÓN**

- Diagnostico

De los 35 empleados encuestados, 25 son del sistema operativo, 3 funcionan como auxiliares contables, 22 de mano de obra, pero además 3 empleados laboran en el área de ingeniería y 7 contratistas que sirven como supervisores.

Basándonos en los resultados obtenidos de la encuesta, nos permitió darnos cuenta que la productividad es efectiva por el amplio compromiso de los trabajadores con la constructora; sin embargo los mismos del área operativa que son mayoría, coinciden que no se sienten motivados por la falta de reconocimiento a su labor.

Por lo tanto los consultores en desarrollo de la organización deben trabajar con los gerentes para conocer por qué a los empleados no se les reconoce su productividad para brindarles una gratificación que los motive a mantener un ritmo

óptimo de trabajo, y así aumentar aun más la producción de forma satisfactoria para todos.

Hay muchas herramientas que nos permiten mejorar la motivación del trabajador, la constructora puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para lograr la motivación de sus empleados:

1. La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo. Ya desde el momento de la contratación, se tiene que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.
2. Integración y acogida de nuevos empleados. Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.
3. Marcarnos metas y objetivos. Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada

periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

4. Buena valoración salarial o económica. Este punto es muy importante, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.
5. Incentivos y premios. Si es bueno marcar objetivos y metas, mejor es premiar a los empleados. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, genera ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, incentivar al empleado del mes, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
6. Mejora de las condiciones de trabajo. No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contador tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las

indirectas, como tener una cafetera y un pequeño espacio con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.

7. Formación y desarrollo profesional. Todos los trabajadores deben tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.
8. Evaluación del rendimiento. En la mayoría de los casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

También nos hemos podido dar cuenta que la relación con los mandos medios y superiores de la constructora es nula o ríspida, para poder mantener una buena relación con tus empleados es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones que no sólo mejorará notoriamente el clima laboral que se vive



en la empresa, también aumentará considerablemente sus niveles de productividad

1. Escuchar inquietudes: deben escuchar las preguntas que se hace el personal para saber qué es lo que les preocupa, lo que les permitirá saber cuáles son las necesidades para adelantarse a ellas y empezar a trabajar para brindar soluciones. Él valorará tu iniciativa.
2. Alinear sus objetivos con el personal operativo: Si los operativos buscan cosas muy diferentes en la empresa, es difícil que puedan llegar a los mejores resultados. Platicar con ellos para saber cuáles son las próximas metas y hay que enfocarse en conseguirlas juntos.
3. Conocer quién puede tomar decisiones: es importante que el personal operativo sepa qué pueden resolver ellos mismos y qué deben consultar con los superiores. Esto les ahorrará tiempo y dará una mayor capacidad resolutive de los problemas cotidianos.
4. Los jefes también se equivocan: como todo humano, los jefes tienen derecho a equivocarse, estar enojados, cansados o sin ganas de trabajar. Háganle saber al personal que todos cometen errores, inclusive los jefes.

- Diseño de estrategias

La identificación de problemas y prioridades es un paso previo para al diseño de estrategias. Este análisis nos permitirá clarificar cuales son nuestros objetivos, los problemas a los que tenemos que responder y cómo hacerlo.

Una vez definido el diagnóstico el consultor de cambio y el grupo de gerentes determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr el cambio planeado en la constructora. Ya que hemos identificado que al menos la mayoría de los trabajadores laboran sin ninguna relación con sus supervisores, al menos para exponer sus inquietudes, y con este plan, deben servir de puente para que la comunicación sea una de las vías más efectivas para llegar acuerdos positivos para todos.

La estrategia son los medios y técnicas que se utilizaran para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de la misma constructora Gótica S.A. de C.V..

El diseño de la estrategia requiere de la evaluación correcta y el análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de los planes de acción para corregir y lograr el cambio deseado; Para ello es necesario contar con todos los integrantes de la constructora, con ellos aseguraremos la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar.

Las tareas a desarrollar para la elaboración de una estrategia son:

- 1.- Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la empresa
- 2.- Establecimiento de objetivos que se desean alcanzar
- 3.- Identificar a que sector de la constructora vamos a dirigir la estrategia
- 4.- identificar el rol que desempeñará cada persona de la constructora en la estrategia.

Lo anterior, nos ayudara a elaborar planes concretos y realistas para la ejecución de las actividades de la constructora.

- Forma de la evaluación

Una vez que los consultores junto con la gerencia hayan aplicado la estrategia, se evalúan los resultados para retro informar el proceso y hacer los ajustes necesarios. Una de las técnicas para lograrlos es a través de una encuesta realizada a todo el personal, así podrán medir una parte la versión de los trabajadores con los resultados obtenidos hasta el momento de su aplicación.

Cuando un programa de evaluación es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo. Los principales beneficiados serán el trabajador, el jefe, y la constructora.

1.-Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de los empleados.

2. Beneficios para el empleado:

Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la constructora valora más en sus trabajadores.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Sabe qué disposiciones o medida está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio empleado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### 3. Beneficios para la constructora:

Está en condiciones de evaluar el potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado

Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

Con todo lo anterior, llegamos a la conclusión que el Plan de Intervención Considerando el Desarrollo Organizacional para el Desempeño Laboral de los Empleados de la Constructora Gótica S.A. de C.V.; es de vital importancia, toda vez que requiere mejorar ciertos aspectos dentro de la empresa para motivar a los empleados y así, mejorar la productividad de la misma.

Si hasta ahora los resultados han sido regulares en beneficio de la constructora aun cuando sus empleados no están motivados, no dudamos que si la gerencia implementara el plan de desarrollo organizacional en forma y manera como se ha explicado, bien podrían mejorar en gran medida la constructora.

La comunicación dentro de la constructora Gótica S. A. de C.V. se da de una manera muy informal y no existen los canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los trabajadores y no se quede únicamente en la parte directiva de la empresa, sino que llegue a la base que sustenta su estructura.

Este tipo de comunicación informal origina problemas de coordinación, por lo que se propone formalizar este proceso para asegurar que la información siempre este disponible y oportuna para las personas que la necesitan y evitar entre otras cosas, malos entendidos.

Otro de los problemas detectados es que no están perfectamente definidas las líneas de autoridad, principalmente en la parte operativa, donde la mayoría de los empleados reciben órdenes de partes distintas, lo que ocasiona confusión en la forma de como realizar las actividades; ocasiona también problema de autoridad dentro de esa misma área. Por lo que se propone definir formalmente estas líneas con el objetivo de evitar estos problemas que afectan a la productividad de la constructora.

Se detectó durante el análisis que no existe una capacitación formal y constante para los empleados activos ni mucho menos a los de nuevo ingreso, lo cual entorpece las actividades de la parte operativa porque no hay un mismo criterio al momento de realizar las actividades cotidianas. Por lo que se recomienda capacitar a los empleados de manera continua y más específicamente a los de nuevo ingreso. Otorgarles manuales de bienvenida para que conozcan la empresa y las funciones de la misma.

Asimismo, en la estructura que presenta la empresa actualmente, encontramos que existe una gran rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que no permite que los empleados puedan aportar sus conocimientos y habilidades en la

búsqueda de mejores soluciones o practicas que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de la empresa, ya que las grandes ideas no siempre provienen de los altos directivos. Por lo que recomendamos ampliamente incluir dentro de las estrategias a implementar dentro de la constructora esta situación.

Ya conocimos que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, a la vez un área de acción social y un área de investigación científica. No cabe duda que es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta que se puede aplicar en la constructora Gótica S.A. de C.V.



## BIBLIOGRAFÍA

- <sup>1</sup> Amorós, E. Obtenido de Comportamiento Organizacional, en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Eumednet (2007) Pag. 231
- <sup>2</sup> Rafael Guizar M. El proceso del desarrollo organizacional, Mc Graw Hill Pag. 110
- <sup>3</sup> Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño Trillas 2009 Pag. 510
- <sup>4</sup> Augusto, Bernal T. Cesar Metodología de la Investigación para Administración y Economía Prentice May, Colombia, 2000 pág. 158
- <sup>5</sup> Ezzequiel, Ander-Egg Técnicas de Investigación social, El Ataneo México 1997 Pag. 273
- <sup>6</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional Mc Graw Hill 2011 Pag.66
- <sup>7</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Prentice Hall. 2008 Pag. 211
- <sup>8</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. México, D.F.2004: McGraw Hill Pag.125
- <sup>9</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena A B C del Desarrollo Organizacional. Trillas 2004 Pag. 186
- <sup>10</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Prentice Hall. 1991 Pag. 215
- <sup>11</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional Mc Graw Hill, 2007 Pag. 120

- <sup>12</sup> Burke W. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo, Editorial Sitesa, 1998 Pag. 66
- <sup>13</sup> Lue Brunet, El clima de Trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, 1997 Pag. 226
- <sup>14</sup> Idem
- <sup>15</sup> Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27
- <sup>16</sup> Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.
- <sup>17</sup> Piñeyro Prins, Ricardo María; Aragón, Luis Alberto Diagnóstico Organizacional: Herramientas prácticas Osmar D. Buyatti 2015, Pag. 269
- <sup>18</sup> Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996. Pag. 146
- <sup>19</sup> Luis Ferrer Pérez. Desarrollo Organizacional, Trillas, 2002, Pag. 188
- <sup>20</sup> Rafael Guizar M. Fundamentos del Desarrollo Organizacional, Mc Graw Hill, 2001 Pag.231
- <sup>21</sup> Mello F. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Obtenido de Conceptos, 2014, Pag. 124
- <sup>22</sup> Rodriguez M. Dario. Modelos de análisis en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega 2005, Pag. 47-69
- <sup>23</sup> De Faria Mello *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Limusa México año 2013. pág. 96
- <sup>24</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill, 2004 Pag. 159

- <sup>25</sup> Faria Mello. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. De Faria Mello. Limusa 2014, Pag. 186
- <sup>26</sup> idem
- <sup>27</sup> Rafael Guizar M. El proceso del desarrollo organizacional Mc Graw Hill, 2009, Pag 86
- <sup>28</sup> Rodriguez, D. Diagnostico Organizacional. Editorial Alfa Omega, 2008, Pag. 222
- <sup>29</sup> Alfonso, G.C. El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, Pag. 256
- <sup>31</sup> Fernando Arias Galicia *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*, Edit. Trillas, Mexico 2010, pag. 65
- <sup>32</sup> Faria Mello. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. De Faria Mello. Limusa, 2013. Pag. 124
- <sup>33</sup> Wendell L. French. Desarrollo Organizacional Prentice Hall. 1993 Pag. 124
- <sup>34</sup> Gil, F y Alcover, C.M. "Introducción a la Psicología de las Organizaciones". Madrid: Alianza. Año 2003, Pág. 156
- <sup>35</sup> Uribe Prado, Jesus Felipe. Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud y Factores Psicosociales Manual Moderno, 2010 Pag. 108
- <sup>36</sup> Urcola Juan Luis, La Motivación Empieza en uno mismo, 2° Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2008, P.58
- <sup>37</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007
- <sup>38</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, México, Editorial MC. Graw Hill, 2007, P.53
- <sup>39</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, México, Editorial MC. Graw Hill, 2007, P.53

