



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**APLICACION DE TECNICAS AISLADAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL TENDIENTES AL MEJORAMIENTO DEL
AMBIENTE EN CENTRALES TELEFONICAS AUTOMATICAS
DE TELEFONOS DE MEXICO.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

FRANCISCO MONSIVAIS LOPEZ

Director del Seminario: L.A. Manuel Reza Monrey

México, D. F.

1984



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 está 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.

INDICE

	INTRODUCCION	1
CAPITULO I	LA ORGANIZACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
	1.1 Antecedentes	3
	1.2 Surgimiento del D.O.	8
	1.3 El D.O., como una necesidad de nuestro tiempo.	13
CAPITULO II	DIVERSOS METODOS ACERCA DEL D.O.	
	2.1 Naturaleza del D. O.	17
	2.2 Diversos autores y opiniones	19
CAPITULO III	OBJETIVOS DEL D. O.	
	3.1 Los objetivos del D.O.	36
	3.2 Las fuerzas del cambio	40
	3.3 El conflicto	42
	3.4 La comunicación	44
	3.5 La motivación	48
	3.6 Los modelos de D.O.	50
	3.7 El agente de cambio	53
CAPITULO IV	ALCANCES Y LIMITACIONES	57
	4.1 Problema e hipótesis	58
	4.2 Diseño del cuestionario	60
	4.3 Determinación del tamaño de muestra	61
	4.4 Recopilación, tabulación y proceso de la información	64

CAPITULO V ANALISIS DE LOS RESULTADOS	65
5.1 Conclusiones	85
5.2 Recomendaciones	87
5.3 Bibliografía	89
5.4 Apéndice	91

INTRODUCCION

Las más modernas técnicas de Administración son hoy en día manejadas y conocidas cada vez más por -- los profesionales.

Los directivos de niveles intermedios deben de poseer el conocimiento técnico que les permita llevar a feliz término, los objetivos de aquellas áreas de su competencia, así como los de la organización.

Los cambios, cada vez mas acelerados, provocan conflictos y desorientación en los individuos y las organizaciones.

Las empresas, por estar en un medio competitivo deben disponer su organización de tal manera que encauce la suma total de la energía de sus integrantes (sinergia) a asimilar los cambios en forma planeada, para así resolver adecuadamente, los conflictos cada vez más rápidos que el medio ambiente provoca, e incrementar su efectividad.

El Desarrollo Organizacional es de reciente aparición y viene a cubrir una necesidad de nuestra época. Las ciencias del comportamiento han desarrollado las técnicas que permiten enfrentar al cambio y los conflictos que se derivan de él, de una manera eficiente.

A pesar de tener varios años, estas técnicas han tenido resultados positivos en su aplicación práctica.

Los directivos deben ser los coordinadores capaces de encauzar los esfuerzos de grupo, de acuerdo a las estrategias y planes de la organización, deben estar no solo concientes de la comunicación interpersonal e intergrupala, sino hacer que ésta sea abierta, bilateral y expedita.

Los problemas que surgen a raíz del cambio en una organización, entorpecen y desvirtuan una labor administrativa eficiente. Los directivos pueden emplear la técnica del Desarrollo Organizacional para alcanzar sus metas.

C A P I T U L O I

LA ORGANIZACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL1.1 Antecedentes

El maestro Agustin Reyes Ponce define la organización: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de planes y objetivos señalados." ¹

La definición del maestro Reyes Ponce está íntimamente ligada a la organización de la empresa.

Schein nos proporciona una definición operativa: "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan seguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del -- trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." ²

A través de la historia las organizaciones han sufrido transformaciones.

En un principio, crecieron para cubrir las necesidades más importantes. Hoy, es necesario que las organizaciones se desarrollen para poder satisfacer necesidades presentes y futuras.

¹ Reyes Ponce Agustin, Administración de Empresas, teoría y práctica, (México, D.F., 1969) p. 212.

² Schein Edgar H., Sicología de la Organización, (España, 1972) p. 19.

Desde sus orígenes el hombre se percata de la necesidad de formar grupos organizados para llevar a efecto diversas tareas como cazar, emigrar y formar comunidades nuevas.

Selectivamente, dentro de los grupos, se da una especialización, y cada miembro se ocupa paulatinamente de labores específicas dentro de comunidades más organizadas.

Las organizaciones evolucionan, conforme lo hace la humanidad. Las primeras organizaciones se observan en el ejército. La iglesia reconoce jerarquías, los gobiernos adquieren proporciones mayores y un número más grande de funciones al crecer los pueblos.

Los individuos son incapaces e impotentes para satisfacer una serie de carencias por sí mismos, - tienen que basarse en los demás para cubrir sus necesidades. Es sólo a través de este instrumento que personas aisladas satisfacen deseos y necesidades, - que de otra manera no hubiera sido posible.

Debe, desde luego, existir una coordinación de esfuerzos, donde el objetivo es la ayuda recíproca, dicho objetivo es entonces la razón de ser de la organización.

A partir de la revolución industrial, en Inglaterra, empiezan a funcionar instituciones de carácter mercantil.

Tales organizaciones responden a necesidades de mercado, en la producción de bienes y servicios, debido a la formación de ciudades y al mismo tiempo la migración del campo hacia las urbes, que comienzan a crecer mas.

El medio ambiente en que evolucionan las organizaciones, permanece relativamente estable por varios siglos.

De tal suerte que, los sistemas formados eran de una naturaleza cerrada, y la influencia e interrelación medio ambiente y organización, propició -- que la rigidez que existía en la estructura de las organizaciones, fuera conveniente y efectiva para -- afrontar problemas y resolver situaciones. Los acontecimientos del medio ambiente que influían y modificaban de hecho las organizaciones ocurrían escasamente a intervalos regulares.

Agrupando por épocas a las organizaciones, podemos clasificarlas como preburocráticas, burocráticas y postburocráticas.

Las preburocráticas son las organizaciones en -

que la promoción se da por determinados favores en la organización, la especialización es hereditaria y un tanto arbitraria. La jerarquía se basa en el rango social, los reglamentos descansan en la tradición, las relaciones de los individuos en el seno de la organización evolucionan paulatinamente - con conflictos y valores personales. Los integrantes se ven influenciados mayormente por su jefe inmediato.

Las organizaciones burocráticas, puede decirse que son aquellas en las que se da una definición de tareas a desarrollar, un constante apego a la estructura rígida por parte de sus integrantes, una jerarquización de autoridad, de toma de decisiones, así como una proyección impersonal del individuo que forma la organización. En la organización burocrática se da el principio de unidad de mando, una limitación marcada al campo de control del puesto, un principio de delegación en actividades rutinarias, en la que para triunfar hay que apegarse a las reglas de la organización.

De acuerdo a esta clasificación, en las organizaciones burocráticas la promoción es exclusivamente sobre méritos personales y antigüedad, la especialización es racional, la jerarquía refuerza la disci-

plina, los reglamentos son legalistas y rígidos, las relaciones interpersonales tienden a ser largas y poco cambiantes, las personas tienen poca proyección, las relaciones son más bien mecánicas.

En las organizaciones postburocráticas se dan promociones en base a conocimientos manifestados. La especialización es profunda, pero no por esto se dejan de tener en cuenta otras áreas.

La jerarquía se comprende como un orden, como un medio y no un fin. Los reglamentos son operantes pero más pragmáticos, temporales y orientados a los objetivos, con cambios constantes.

La relación de de los integrantes dentro de un sistema mas flexible, es de mayor influencia.

En nuestro país, las organizaciones presentan las características predominantemente burocráticas.

Concientes de esta realidad, el empleo de la técnica del desarrollo organizacional para ayudar a que evolucionen las estructuras mediante una comunicación efectiva, una retroalimentación oportuna, obtener los incrementos en eficiencia y productividad que requiere el país.

1.2 Surgimiento del desarrollo organizacional

El proceso por el que el administrador siente y responde a la necesidad de cambio, ha sido objeto de investigaciones y observaciones de la práctica - en años recientes.

Si el administrador pudiese diseñar una organización técnica y social perfecta, y si el ambiente científico, de mercado y técnico, fuera estable y predecible, no habría presión hacia el cambio.

Pero no es tal el caso, de hecho estamos viviendo una era de cambios acelerados que se ha vuelto de uso corriente y perdido el sentido, a pesar de la gran importancia que reviste.

Desde luego las necesidades de cambio, afectan a las organizaciones de maneras diferentes, aquellos que operan en medios relativamente estables, no necesitan preocuparse por el cambio como aquellos que operan con mayor incertidumbre en el medio ambiente. Por otra parte Argyris señala, "El administrador, sea cual fuere el ambiente en que se encuentre, debe continuamente combatir los problemas de complacencia." ³

Warren G. Bennis señala: "Una nueva forma organizacional, reemplazará gradualmente la burocracia que conocemos: sistemas temporales, adaptativos, - orientados hacia la solución de problemas y formados por diversos especialistas unidos, dentro de un flujo orgánico, por ejecutivos especialistas encargados

de coordinar sus tareas." ⁴

El autor hace notar la necesidad de responder adecuadamente al cambio.

Ronald Lippitt señala: "Las aspiraciones de cambio personal y social parecen surgir de una cantidad de tendencias fundamentales que se hallan en nuestra vida colectiva presente. Podríamos decir que esas tendencias - constituyen las fuerzas innovadoras de la sociedad humana." ⁵

De acuerdo con el autor, puede señalarse que el hombre esta empleando de manera constante sus energias e inteligencia para cambiar sus recursos, modifica las características tecnológicas que el mismo ha desarrollado en su esfuerzo por solucionar los diversos problemas que enfrenta.

En nuestros días los problemas se han vuelto tan complejos que requieren cada vez mas de técnicas y técnicos especializados.

Como consecuencia de esta radical división del trabajo y para poder solucionar toda la enorme variedad de problemas, se da una continua modificación del medio ambiente.

³ Argyris, Administración y Desarrollo Organizacional, (EUA, 1971) p. 20.

⁴ Bennis Warren G., Naturaleza del Desarrollo Organizacional, (EUA, 1973) p. 38.

⁵ Lippitt Ronald, La Dinamica del Cambio Planificado, (Argentina, Buenos Aires, 1970) p. 9.

En esta interrelación, encontramos innumerables problemas relativos a las relaciones y colaboración entre los trabajadores, nuevas pautas de trabajo y la necesidad de novedosos y más adecuados patrones de liderazgo y cooperación.

Como consecuencia de utilizar el cambio surge la necesidad de adaptarse a él.

Cada vez con mas frecuencia, la sociedad se preocupa por adelantarse a este cambio y procura que sus integrantes se adapten más facilmente a él.

Las Cámaras Legislativas dictan cada vez más leyes que consideran las nuevas y cambiantes condiciones de vida, así como los nuevos recursos de los que disponga: el administrador profesional debe coordinar en la empresa este esfuerzo de adaptación. Según va surgiendo el cambio y lo encontramos a los diferentes niveles, se debe comprender la gran responsabilidad que tiene que hacer frente.

En función de esa responsabilidad y gracias a los cambios que las mismas ciencias del comportamiento han tenido, surge la técnica del desarrollo organizacional.

En unos pocos años la humanidad ha presenciado las nuevas tendencias en las organizaciones.

A principios del siglo XX surge la administración científica. En esta escuela, los recursos humanos se suman a los activos. Al trabajador se le pagaba por hacer, para pensar estaba la gerencia, el hombre se veía reducido a ser una semimáquina no inteligente que estrictamente, desarrolla funciones.

Esto trae como consecuencia la técnica de tiempos y movimientos, y la planificación del trabajo.

También crea una rigidez absoluta y un descuido total de la necesidad de adaptación de los individuos y los organismos al medio ambiente.

En contraposición a los conceptos de la administración científica, evolucionan los estudios de las ciencias sociales y la psicología.

Esto ayuda a las organizaciones a enfrentar el rápido cambio. De ahí que surja el desarrollo organizacional, como técnica para implementar la adaptación al cambio. Alvin Toffler apunta:

"Cada hombre se encuentra como petrificado en un angosto nicho siempre igual, dentro de una conejera burocrática. Las paredes de este nicho estrujan la individualidad, aplastan la personalidad y obligan al individuo a conformarse o morir. Como las organizaciones crecen y son cada día más poderosas, el futuro, según tal opinión, amenaza con -

convertirnos en la más despreciable, amorfa e impersonal de todas las criaturas: el hombre de la organización.

En realidad, presenciamos la llegada de un nuevo sistema de organización, que desafiará cada vez más y acabará por sustituir a la burocracia. Es la organización del futuro, a la que llamo ad-hocracia.

El hombre tropezará con muchas dificultades para adaptarse a este nuevo estilo de organización. Pero en vez de verse atrapado en un nicho inmutable y destructor de la personalidad, se sentirá liberado, como un extraño en un mundo nuevo y libre de organizaciones dinámicas. En este escenario desconocido, su posición cambiará constantemente, será fluída y variada. Y sus lazos de organización, lo mismo que sus lazos con las cosas, lugares y personas, cambiarán a un ritmo frenético y cada vez más acelerado."⁷

Mediante la técnica del desarrollo organizacional que surge para resolver estos problemas, las empresas están en posibilidad de que al cambiar el medio ambiente, se adapten sus estructuras organizacionales y los individuos sean más dignos y libres.

⁶ Toffler Alvin, El Shock del Futuro, (España, 1973) p. 141 y 142.

1.3 El desarrollo organizacional como respuesta a una necesidad de nuestro tiempo.

Hace algunos años las tablas de organización u organigramas, mostraban un conjunto ordenado de casillas, cada una de las cuales correspondía a una autoridad y en función de disposición, a departamentos de cada organización, de los cuales se era responsable.

Cualquier organización burocrática, cualquiera que fuesen sus dimensiones, ya se tratase de una corporación, de una universidad o una dependencia gubernamental, poseía su propio organigrama, -- que equivalía para los directivos a un mapa de la organización.

Una vez que se elaboraba este esquema, pasaba a ser parte fija del reglamento de toda organización y se empleaba durante varios años seguidos.

Hoy en día, es difícil hablar del uso prolongado del organigrama, pues los canales de comunicación, líneas de autoridad, cambian con tanta frecuencia que, a menudo, un organigrama de tres meses de antigüedad es completamente obsoleto.

Hoy, las organizaciones varían en su forma anterior con tanta frecuencia, que los integrantes

se sienten desubicados. La forma tan radical en que ésto se lleva a cabo da vértigo al más escéptico, pero esto es una respuesta al cambio.

Las personas cambian de puesto de un día para otro, los puestos cambian, los cargos se transforman, las responsabilidades varían.

Es palpable como desaparecen grandes estructuras en una organización para que pueda enfrentarse mas efectivamente al cambio.

Es posible que un departamento con todos sus integrantes surja de un día para otro y al mismo tiempo otro desaparezca.

Esta increíble movilidad dentro de las organizaciones se fusionaron para poder diversificarse. La consolidación de estas compañías y el esfuerzo de digerir nuevas filiales provocó y sigue provocando hasta nuestros días, con más intensidad el problema de adaptarse a tal cambio.

No es de extrañar la frecuencia con que las organizaciones anuncian cambios internos, creo - que resulta claro que es una necesidad de nuestro tiempo.

Desde luego que no nos enteramos de todos los cambios que ocurren, pero estoy conciente que es una realidad y tambien de que existe una necesidad de adaptación.

El Licenciado en Administración necesita de las técnicas del desarrollo organizacional para poder enfrentar este agudo problema.

Warren G. Bennis enfatiza:

"Las condiciones básicas que crean la necesidad del desarrollo organizacional las circunstancias de un mercado y un producto, ambos en constante cambio, son capaces de arruinar la organización de cualquier empresa, si esta organización no está preparada para el cambio: más aún, a mi juicio, si ella no ha elaborado procedimientos para adelantarse al cambio, Alfred P. Sloan. Ni los especialistas en ciencias del comportamiento ni teorías, crearon la necesidad del desarrollo organizacional. Ayudaron a ello, por supuesto, pero no debe ponerse en duda que Alfred P. Sloan indicó exactamente la verdadera causa: el cambio." ⁷

Al convertirse el cambio en algo crónico, se contrapone a la esencia de la organización puramente burocrática y el desarrollo organizacional se hace necesario, siempre que se desee sobrevivir en esas condiciones.

⁷ Bennis, idem., p. 20

El autor continúa: "De hecho, a menos que se considere y se lleve a cabo una revisión fundamental, las organizaciones encontrarán graves impedimentos para alcanzar sus metas, si es que logran sobrevivir." ⁸

El desarrollo organizacional, considerado como un medio, puede traer grandes beneficios sociales y económicos.

⁸ Rennis, *idem.*, p. 21.

C A P I T U L O I I

DIVERSOS METODOS ACERCA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL2.1 Naturaleza del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual las personas dentro de las organizaciones, llegan a concientizarse de sí mismas y de los que los rodean.

Se asume por desarrollo organizacional que la efectividad puede aumentar si las personas que componen la organización o sistema-cliente logran, en un contexto de apertura y honestidad, la discusión franca de los aspectos que les conciernen.

El concepto de desarrollo organizacional debe ser lo suficientemente extenso como para incluir no sólo un enfoque conductista.

El término de desarrollo organizacional implica una estrategia educacional que trata de modificar los sistemas, los valores y las aptitudes dentro de las organizaciones a largo plazo, de manera que éstas se puedan adaptar mejor a un acelerado cambio en la tecnología dentro de nuestro ambiente industrial y la sociedad en general.

Un cambio planeado sistemáticamente en forma de programa que ha de ser iniciado por la administración con el objeto de hacer a la organización más adaptable a los cambios presentes y futuros, a través del uso de varios métodos diseñados para cambiar conocimientos, actitudes, aptitudes, conductas y estructuras, basados en la suposición de que la efectividad organizacional en el sentido de adaptabilidad al cambio se extiende a la capacidad de integración del individuo y los objetivos organizacionales.

Todo esto con la intervención de un agente de cambio externo o consultor que pueda contar con la ayuda de un agente de cambio interno.

Lo anterior va más allá de lo que algunos autores sobre la materia opinan, desde que permite la inclusión de técnicas diferentes al entrenamiento en sensibilización.

Creo que las técnicas a emplear dependen de la situación y del medio ambiente en que se desenvuelve el sistema cliente,

Con respecto a la naturaleza del desarrollo organizacional, Warren G. Bennis apunta:

"El desarrollo organizacional no es meramente

un entrenamiento en sensibilización. Sin duda, muchos profesionales activos de desarrollo organizacional se atienen, en mayor o menor medida, a programas educativos basados en experiencias y utilizan con frecuencia alguna variante del entrenamiento en sensibilización. Pero como he tratado de mostrar, hay una amplia variedad de programas que pueden ser eficaces ... lo importante en el desarrollo organizacional es que los datos los genere el propio sistema-cliente... Espero que también este claro ahora que el desarrollo organizacional no es una forma refinada de liderazgo tolerante. Porque este mito continua perpetuándose, a pesar de toda la experiencia en su contra...".⁹

El desarrollo organizacional es una técnica que se aplica a un sistema-cliente, en condiciones y situaciones previamente analizadas por un agente de cambio.

2.2 Diversos autores y opiniones.

La técnica que se menciona, es de reciente aparición, Los autores que han escrito algún tratado sobre desarrollo organizacional le dan un enfoque particular.

¹⁰ Rennis, idem., pp. 18 y 19.

Sería difícil encontrar una definición que satisficiera los puntos de vista de cada autor.

Esto se debe principalmente a la etapa de experimentación por la que atraviesa el desarrollo organizacional.

Hay principios teóricos aplicables, como define Beckhard:

"Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de una organización, y administrado por la gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." ¹⁰

Las ciencias del comportamiento, son indudablemente la base. Resulta complejo aplicar conocimientos específicos en áreas diversas, pues como símbolo mismo de nuestro tiempo las organizaciones están en mutación.

Las ciencias del comportamiento son de aparición reciente, y enfocadas a los individuos.

Las ciencias sociales se han ocupado de -- los grupos.

¹⁰ Richard Beckhard, Estrategias de Desarrollo Organizacional, (E^{MA}, 1973) p. 10

Cada autor ha experimentado personalmente, y sólo después de ésto, escribe sobre sus conocimientos, enfocados desde luego, al medio ambiente y -- cultura en que se desarrolla.

La ventaja que traerá este tipo de evolución será a la postre, la especialización que habrá por parte de los agentes de cambio en los problemas tipo de las organizaciones, el desarrollo organizacional será un conjunto de técnicas más definidas para la aplicación en la complejidad de la organización.

Richard Beckhard ¹¹ opina que el desarrollo organizacional es un fenómeno.

Hace hincapié en las características que debe tener una organización sana y da como solución para las organizaciones burocráticas un cambio planificado.

Para el autor arriba citado, hay características que deben aparecer en todos los esfuerzos de desarrollo organizacional exitosos.

Se debe dar un programa planeado que comprenda todo el sistema, para que tenga éxito al intervenir se debe planear.

¹¹ Beckhard, idem., pp. 20-25.

No se puede lograr implantar un plan de desarrollo organizacional si la gerencia no está comprometida y enterada de la acción que se va a seguir, además de responsabilizarse en un alto grado por el éxito.

No se debe perder de vista el objetivo de la organización, es decir, un programa de desarrollo organizacional no se implanta para mejorar en teoría la eficiencia. Es un esfuerzo concreto orientado a crear las condiciones que aumentarán la habilidad y sensibilidad de los integrantes para solucionar problemas.

Desde luego, no es posible comprender un esfuerzo de desarrollo organizacional a corto plazo, pues para que se efectue cualquier gran cambio y se mantenga vigente, se requieren varios años. Esto es uno de los obstáculos más serios con los que se enfrenta el promotor de desarrollo organizacional.

Un problema que salta inmediatamente a la vista es la ansiedad por recibir de inmediato beneficios.

Es condición básica el hacer comprender a la organización en su totalidad las recompensas que se obtendrán según avance el proceso.

Cualquier actividad que se desarrolle debe estar completamente orientada hacia la acción. No debe quedar simplemente suspendida entre las hojas de un gerente que tomó un curso o de los supervisores que -- asistieron a un seminario. Debe estar precedido de actividades de seguimiento, orientado hacia programas de acción.

El desarrollo organizacional se debe efocar hacia las actitudes o comportamiento cambiantes de la gente en la organización, pues únicamente de esta manera se podrán obtener resultados positivos.

El aprendizaje de todo este proceso se basa en la experiencia, únicamente de esta forma podrá la gerencia hacer que nuevos conocimientos lleguen y sean dominados en toda la organización.

La localización y ubicación de los grupos es un supuesto fundamental para poder llevar a cabo un plan de desarrollo organizacional.

Lawrence y Lorsch en 1979 escriben: "Un sistema organización comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia de las partes, de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras." ¹³

Los autores hablan de areas de contacto entre la organización y el ambiente, entre grupos y, el individuo y la organización.

¹³ Lawrence y Lorsch, Desarrollo de Organizaciones, (MBA, 1973) p. 4

Así definen: "Cuando hablamos acerca de desarrollo organizacional, queremos decir que deseamos encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado." ¹⁴

Esto es, una transacción planeada con el medio ambiente.

Opinan que cuando se dan señales de problemas en el área de contacto de la organización con su ambiente o entre los grupos, el individuo y la organización las relaciones humanas se entorpecen.

Se debe hacer una labor de consultoría para obtener un análisis y diagnóstico para traducir -- dichas señales a un esquema coherente, que va a ser la base para planear las etapas de acción.

En mi opinión los autores hacen una diferenciación importante en cuanto a la modificación del comportamiento.

Reconocen la necesidad de un agente de cambio con cierta especialización para la aclaración o -- diagnóstico del problema de cada sistema-cliente.

Algunos autores entienden por sistema-cliente al individuo, al pequeño grupo, a la organización y a la comunidad.

¹⁴ Lawrence y Lorsch, idem., p. 4

Blake y Mouton ¹⁵ desarrollaron el modelo del cuadro organizacional Grid, y en su obra dan la implementación para que se de el cambio en la organización.

La idea fundamental acerca del cuadro organizacional Grid, es comprender el estudio sobre la dinámica absoluta de la organización y no meramente un estudio sobre la conducta individual.

En mi opinión, la esencia del problema en la aplicación de la técnica del desarrollo organizacional por parte de un Licenciado en Administración, estriba en comprender y llevar a sus últimas consecuencias el concepto de dicha dinámica, pues si se interviniese sobre conductas de individuos, automáticamente estaría imposibilitado para obtener cambios, en función de su preparación académica.

Los autores destacan lo que debe ser, en el contexto organizacional.

En toda la obra existe inquietud de llegar al fondo de las razones que impiden a la organización obtener un grado de perfección.

Creo que afirmar que la razón de ser de una empresa, es únicamente financiera, es un error, pues al cabo de un tiempo los empleados y la sociedad a

¹⁵ Blake y Mouton, El Modelo de Cuadro Organizacional Grid, (FMA, 1973).

quien sirve la empresa, se frustrarán, por la incapacidad de la compañía de llenar el más profundo - objetivo humano y social de toda organización.

Tener las utilidades como motivo y un fin, es válido, si comprendemos que una empresa se encuentra en un medio competitivo, y que necesita de dinero, como fuente principal para cambiar y progresar. Pero siempre y cuando se tenga el criterio social fundamental de satisfacer las necesidades de la organización a través de satisfacer a los integrantes primero y buscar el bien común.

Los autores hacen referencia a la razón de que exista una brecha entre el rendimiento real y la - exelencia y citan: "Si cada miembro de la compañía manejara los asuntos de la misma dentro de su responsabilidad de acuerdo con la lógica corporativa, probablemente la brecha entre cómo se dirige y cómo se debe dirigir una compañía sería menor." ¹⁶

El criterio de los autores es muy acertado, - desde que no estan dando una receta para lograr -- una implementación del desarrollo organizacional.

"La creación de modelos de exelencia por me-- dio del desarrollo organizacional grid, es una estrategia para lograr el cambio." ¹⁷

¹⁶ Blake y Mouton, idem., p.6

¹⁷ Blake y Mouton, idem., p. 10

Estos autores tratan de hacer una diferenciación básica entre lo que es automotivación y lo que es explotación, lo que es razonamiento y la resistencia, - la creatividad y el conformismo, la dedicación y el - desaliento.

Todo esto, requisito básico para comprender la dinámica del cambio.

Ante todo, se debe reconocer la importancia de los recursos humanos y estar conscientes de que son - éstos los que llevan a resultados.

Para comprender mejor este concepto, los autores proponen seis fases para el desarrollo organizacional grid.

En la primera fase, se fundamenta un patrón teórico para entender en base al estudio del cuadro gerencial grid la cultura de la empresa.

En la segunda, se hace un estudio del comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se hace una comparación entre lo que es y lo que debe ser, para hacer mejores los métodos de solución de problemas.

En la tercera fase, la interrelación y grado de cooperación que existe entre las unidades organizacionales y un estudio de los que debe ser en la coordinación y lo que es.

En la fase cuatro, se hace hincapié en no perder de vista la orientación financiera de la empresa. Esto lo hace el grupo más importante de la empresa. Esta rentabilidad debe ser considerada como un impulso.

En la fase cinco, son tácticas completas de ejecución para convertir lo que es la empresa y lo que debe ser, bajo un modelo de estrategia ideal.

Mientras que la fase seis, se puede analizar la retroinformación.

Las funciones o actividades que los autores consideran importantes dentro de una empresa, son recursos humanos, administración financiera, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo empresarial.

Continuando con el patrón de comparar lo que es, contra lo que debe ser, proponen el título de la excelencia empresarial donde se analizan las perspectivas de cada una de las funciones y dentro de cada una de las perspectivas con respecto a cada una de las funciones, dos diferentes orientaciones.

Cada orientación tiene dos condiciones. En primer lugar, los esfuerzos internos acometedores que usan desde dentro las energías que provienen de los recursos humanos, financieros y materiales, los esfuerzos internos defensivos que son los que se ocupan

de las fallas internas en la conducta, la productividad y efectos secundarios en la organización. Los esfuerzos externos acumuladores, son los que hacen ver se la empresa está usando sus ventajas y oportunidades en el medio ambiente. Son acciones que incrementan y crean nuevas oportunidades. Los esfuerzos externos defensivos se pueden referir a la disposición de la compañía para percatarse de las estrategias de la competencia o los cambios en el mercado.

Si estas orientaciones no se toman en cuenta, se puede disminuir la probabilidad de éxito de la compañía.

Así, mediante el método de análisis propuesto, se puede observar el desarrollo de la compañía, su rendimiento y resultados.

Schein, como consultor consagrado, expresa su forma muy personal de actuar. Explica que es la consultoría de procesos y el papel que desempeña en el desarrollo organizacional.

Define: "El desarrollo organizacional es una clase de programa planeado para todas las organizaciones, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos."

¹⁸ Schein H. Edgar, *idem.*, p. 3.

En esta obra, no da una visión completa de los programas de desarrollo organizacional.

Considera mas importante el papel de consultor dentro de lo que es propiamente el desarrollo organizacional.

La consultoría de procesos se limita a trabajar con los individuos de mas alta jerarquía dentro de una organización, como parte de un programa de desarrollo organizacional.

Así, consultoría de procesos no se puede decir que sea propiamente desarrollo organizacional.

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.

Lo primero que se efectua es el diagnóstico de los procesos. El trabajo del consultor de procesos con grupos de la organización se puede considerar como uno de los pasos esenciales en un programa de desarrollo organizacional.

"Lo esencial para la consultoría de procesos es la habilidad para:

- 1) Establecer una relación de ayuda.
- 2) Saber que clases de procesos hay que observar en las organizaciones.

3) Intervenir de tal modo que sea mejorado el proceso organizacional." ¹⁹

El autor como psicólogo, se avoca a modificar la conducta de los individuos mediante una relación de ayuda.

Las repercusiones forzosas seran: una mejoría y desarrollo de la organización.

La intervención como agente de cambio, según lo propone Schein es, a nivel de individuo.

Desde luego, que su enfoque de la consultoría de procesos es de un psicólogo.

En el sentido mas profundo de uso, el desarrollo organizacional se refiere a un entrenamiento - en sensibilización.

Como se menciona en el primer capítulo, del desarrollo organizacional no es exclusivamente entrenamiento en sensibilización. Se puede asumir por entrenamiento en sensibilización, que las causas - de un desempeño pobre en las tareas de las personas que forman una organización son sus problemas emocionales.

Si esos problemas pueden ser desplazados, un impedimento enorme para el desempeño de dichas tareas se elimina.

¹⁹ Schein H. Edgar., idem., p. 16

El proceso de entrenamiento en sensibilización incluye los grupos T, los cuales se llevan a cabo - frecuentemente en lugares alejados de las oficinas de trabajo.

El grupo T, bajo la dirección de un entrenador, se puede ver mezclado en un diálogo de grupo que no tiene un objetivo definido.

La meta es proporcionar un ambiente que provoque sus propias experiencias de aprendizaje.

Así, como cuando cada miembro se compromete en un diálogo, se motiva a aprender acerca de si mismo, al mismo tiempo que tiene que ver con otros.

Explora su motivación y sus sentimientos a través de su conducta hacia los demás del grupo y a través de la conducta de los otros hacia él.

El término de sensibilización puede ser ambivalente; las imágenes que surgen ante la mención pueden llegar a ser variadas, debido a la naturaleza y falta de estructura de los medios para alcanzar dicha sensibilización.

Sensibilidad es la capacidad de un individuo - para predecir su propia conducta y la de las demás relaciones interpersonales.

Las técnicas en sensibilización que se han comenzado a utilizar dentro del ambiente de trabajo - son para aumentar esa capacidad.

Como antes se mencionó, el grupo T, es una de las técnicas de la sensibilización.

Los grupos T y las técnicas en sensibilización no tratan de manejar sentimientos muy profundos, no son terapia, o sicoterapia, más bien son educativos, atendiendo a la naturaleza del desarrollo organizacional.

El grupo T, por naturaleza y por su brevedad, muchas veces carece de sentido dentro de una organización.

Creo, que es importante comprender a qué niveles de preparación y a qué niveles de intervención se puede realmente emplear esta técnica para obtener resultados.

Uno de los objetivos del desarrollo organizacional, es producir un cambio de valores dentro de la estructura de la empresa, nuevas formas de convivencia y costumbres.

Así, se confirma que todos los grupos en sensibilización pueden ser un instrumento, pero nada más uno, que ayude al desarrollo de la organización.

Se han escrito diversos tratados acerca de los valores y principios; parten de la idea de Douglas Mc.Gregor en cuanto a la teoría X y la teoría Y ²⁰

²⁰McGregor Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, (Mexico, 1969) pp. 43 a 65.

hacen un estudio de los valores e ideas fijadas en la mente de todas las personas de las organizaciones y conceptos arraigados y así, proponen la eliminación de conceptos estereotipados e indican las nuevas -- tendencias de los valores. Por ejemplo, el concepto de que el hombre es esencialmente malo y la tendencia a considerarlo básicamente bueno.

Proponen también la eliminación de las valoraciones negativas de las personas, y tendencia a convertirse de que son seres humanos.

Demuestran la necesidad de una sensibilización y de la retroinformación.

La eliminación del concepto de que las personas son inmutables, y tendencia a considerar de que están en formación, es otro de los aspectos importantes dentro de la sensibilización.

Así, como la eliminación de la resistencia a - el temor a las diferencias individuales y tendencia a aprovecharlas.

Eliminación de la idea de utilizar al individuo a través de instructivos de trabajo, y tendencia a - considerarlo como persona en su plenitud.

Eliminación del concepto de ocultar la expresión de sentimientos y tendencia a facilitar, tanto su - expresión, como el aprovechamiento.

Otra de las técnicas a emplear para conseguir un programa de desarrollo organizacional, es el de la conciliación de conflictos interpersonales.

El conflicto que surge entre los integrantes de una organización puede llegar a detener y entorpecer las funciones propias de una estructura organizacional eficiente, y se puede observar que entonces, las energías que debieran estar canalizadas a percibir, asimilar, adaptar y sobreponer al cambio se -- malgastan.

La función del agente de cambio, que conoce y maneja las variables que intervienen dentro de la empresa y su organización, así como las relaciones con el medio ambiente, puede señalar y dirigir el cambio interviniendo efectivamente en donde exista un conflicto.

C A P I T U L O I I I

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LAS ORGANIZACIONES3.1 Los objetivos del desarrollo organizacional.

El propósito de realizar esta investigación, va encaminada a mostrar a los dirigentes del departamento de centrales telefónicas, los objetivos del desarrollo organizacional, y despertar el interés en la aplicación de esta técnica.

Los objetivos del desarrollo organizacional deben clasificarse a corto plazo y largo plazo, dado que es un cambio planificado que lleva años en lograrse.

Básicamente a corto plazo se debe perseguir el disponer a los integrantes de la organización en una posición menos conflictiva, mediante reuniones, confrontación y grupos T, así como otros métodos vivenciales que puedan, de inmediato, solucionar conflictos fuertes.

Estos objetivos son la plataforma de la que surgirá un plan de desarrollo total de la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Preparar y disponer a los miembros de la organización para que puedan en un momento dado, entablar diálogos francos y abiertos, escuchar de manera desapasionada comentarios referentes a su propio desempeño, es uno de los objetivos a conseguir.

De esta manera se puede asimilar el cambio con un mínimo de esfuerzo, y toda la energía de los individuos, puede encauzarse a obtener los objetivos propios de la organización, a través de alcanzar los de cada individuo primero.

Como objetivo a largo plazo esta el incrementar constantemente la eficiencia de la organización.

Lo anterior, mediante un aprovechamiento de los conflictos, descubriendo las fuentes que lo provocan.

Al mismo tiempo, sensibilizar e incrementar la capacidad de las empresas para percibir cambios y - conflictos.

Desde luego, los objetivos de un programa de - desarrollo organizacional varía en cada empresa.

Bennis apunta "... las personas serían más orientadas por los demás si se inspiraran en su ambiente inmediato, más que en la tradición, para adoptar -- normas y valores." 20

De acuerdo con el autor, puede afirmarse que - como objetivo esta cambiar, pero cambiar al grupo.

Debe quedar clara la diferencia que existe entre crecimiento y desarrollo.

20 Bennis Warren G., idem., p. 37.

En base a los objetivos del desarrollo organizacional se puede apreciar la gran diferencia que existe con un crecimiento organizacional.

Una organización puede crecer sin desarrollarse, es decir, puede en un momento dado en que le cambio obliga a afrontar nuevas situaciones, emplear más elementos para solucionar los problemas derivados del cambio.

en una situación de desarrollo, los mismos integrantes podrán hacer frente a una situación de problemas y conflictos en aumentos derivados por el cambio del medio ambiente.

De acuerdo con Mc.Gregor ²¹, que afirmaba hace mas de 30 años que el autoritarismo debía morir pues no se puede forzar con éxito a las personas a trabajar por los objetivos de la gerencia, se puede afirmar que el cambio ha obligado al autoritarismo a desaparecer, y que surja como objetivo del desarrollo organizacional el cambiar y evolucionar, solucionar problemas concretos.

El desarrollo organizacional debe disponer del empuje necesario como para institucionalizarse y sortear el cambio de manera decuada.

²¹ Mc.Gregor, idem., p. 44

Carecería totalmente de sentido la técnica del desarrollo organizacional si no pudiera enfrentarse a los cambios futuros.

Beckhard sostiene: "Los objetivos de todos los esfuerzos de desarrollo organizacional son mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz".²²

Para algunos autores, el objetivo es alcanzar la excelencia en la empresa, en todas y cada una de sus actividades.

²² Beckhard, *idem.*, p. 114.

3.2 Las fuerzas del cambio.

En la empresa como actualmente se le conoce se presentan características muy definidas.

Para llegar a los objetivos, se deben comprender las fuerzas del cambio.

Lawrence y Lorsch afirman: "Cuando hablamos -- acerca de desarrollo organizacional queremos decir que deseamos encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno mas desarrollado." ²³

Al hablar de un cambio, es preciso conocer las fuerzas de l mismo.

Las fuerzas del cambio pueden ser clasificadas convenientemente en dos: fuerzas internas y fuerzas externas.

Las fuerzas externas surgen en el ambiente, en que se desenvuelve el sistema-cliente, y están más allá del control de la empresa.

Las fuerzas internas se dan dentro del sistema-cliente, y están generalmente en el ámbito de control de la empresa.

El autor antes mencionado, al hablar de cambiar la organización, se refiere a aprovechar las fuerzas del cambio.

²³ Lawrence y Lorsch, idem., p. 4.

Una fuente de cambio externo, es la tecnología. En nuestro medio además se importa generalmente y resulta más impactante el hecho de tener que traducirla y adaptarla.

La tecnología de las computadoras y la automatización, han afectado no solo las condiciones de trabajo, también las sociales.

Como fuerza de cambio interna, estan las presiones que ocurren dentro de la organización.

Las causas pueden localizarse en los procesos o en la conducta de las personas.

Los procesos son la toma de decisiones y la comunicación.

Cuando se entorpece algun proceso, se convierte en fuerza de cambio.

Los altos directivos deben, mediante los indicadores de diagnóstico, detectar el proceso de cambio, y decidir la mejor forma de actuar, en base a un programa de desarrollo organizacional.

Una vez definidos los objetivos, guiar el cambio para obtener mejores resultados.

3.3 El conflicto.

Se debe comprender la naturaleza del conflicto provocado por el cambio en los individuos, cuando se intervenga en un programa de desarrollo organizacional.

Dentro de los individuos se da un equilibrio, mismo que puede ser roto por dos tipos de estímulo:

a) Externo.- Cuando en el medio ambiente que rodea al individuo algo varía, se da un estímulo, mismo que provoca un desequilibrio.

Para reestablecer el equilibrio, el individuo empleará su energía.

^si al compensar el estímulo mediante una -- acción y el uso de energía, se da nuevamente el equilibrio.

Ejemplo: El individuo siente frío, este estímulo produce una sensación que da un desequilibrio.

La persona buscará, empleando energía, algo con que cobijarse o quitarse el frío, logrando el equilibrio al conseguir su fin.

Aquí el conflicto se dará si el individuo no responde adecuadamente al estímulo, o simplemente si no sabe manejar su frustración al no conseguirlo de inmediato.

Es decir, si el estímulo provoca una reacción adecuada, el individuo empleará exactamente la cantidad de energía que requiere para quedar satisfecho.

Si la persona se frustra al no poder su objetivo y piensa que es por poca valía, desperdiciará cantidades considerables de energía.

Si la reacción no es adecuada, puede presentar una conducta agresiva que implica también un derroche de energía.

b) Interno,- De acuerdo con los lineamientos señalados en el punto a), un desequilibrio provocado por un estímulo interno, va a seguir el mismo tratamiento por parte del individuo en cuanto a su reacción.

Tan sólo que aquí, el medio ambiente va a ser influido por el individuo.

Si una persona siente cualquier estímulo de naturaleza interna, tratará de reestablecerlo, empleando su energía del modo mas conveniente.

Para reestablecer el equilibrio, tratará de comunicar lo que siente para que de esta manera se sienta bien.

El conflicto surge, cuando por alguna resistencia o dificultad en el medio ambiente, el individuo no puede comunicarse eficientemente.

En un programa de desarrollo organizacional, es indispensable conocer la importancia y el papel que desempeña la comunicación, ya que es aquí donde más eficientemente puede aprovecharse la energía de las personas.

3.4 La comunicación.

Habiendo resaltado el papel que juega la comunicación dentro del desempeño de los individuos, resulta clara la importancia que reviste dentro de un programa de desarrollo organizacional.

La preocupación por las comunicaciones ha producido diversos intentos para desarrollar modelos de procesos.

Hoy, los elementos básicos de un modelo, incluyen una fuente, un codificador, un mensaje, un receptor, retroalimentación y ruido.

En un contexto organizacional, la fuente es esencialmente un miembro con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicar.

Normalmente la fuente trata de establecer algo en común con el posible receptor.

Dada la fuente, un proceso de codificación - debe tomar lugar para traducir las ideas de la -- fuente a un sistema de símbolos, o. sea, a un lenguaje que pueda expresar los propósitos de la --- fuente.

Así, la función de codificar es de proveer - una forma en la cual las ideas y los propósitos - puedan ser expresados como un mensaje.

El mensaje se ha definido como el producto - físico de la fuente y el codificador. El propósito de la fuente se expresa en forma de mensaje. Esto, es lo que el espera comunicar eficientemente al posible receptor y la forma que tome depende en gran medida, del canal que se use.

El canal, se refiere al transmisor del mensaje que va de la fuente hasta el receptor. En el ambiente organizacional, esto puede ser hablar cara a cara, comunicación escrita, teléfono, comunicación informal, juntas y varias otras.

Para que el proceso de comunicación se complete, el mensaje debe ser compilado en forma relevante para el receptor.

Cada receptor interpreta el mensaje a la luz de su propia experiencia previa con puntos de referencia.

Entre más cerca se encuentre el mensaje compilado a las intenciones del transmisor, mas efectiva será la comunicación.

La fuente espera que su mensaje tendrá alto grado de fidelidad. Desde que dicha fidelidad es escasamente perfecta, la presencia de la retroalimentación en el proceso de comunicación es deseable. El fenómeno de la retroalimentación provee un canal para la respuesta del receptor, misma que permite a la fuente determinar si su mensaje ha sido recibido y producido la respuesta esperada.

Un rompimiento, interferencia o destrucción, puede ocurrir en cualquier parte del proceso de comunicación. A este concepto se le llama generalmente ruido.

Se puede definir ruido como todos aquellos factores que distorsionan la calidad de la señal.

En el contexto de las ciencias del comportamiento, el ruido incluye aquellos factores en cada uno de los elementos de la comunicación que reducen la fidelidad del mensaje.

En el ambiente organizacional, el ruido puede resultar de muy diversos factores, tales como destrucciones, malas interpretaciones, presiones de tiempo, etc.

Se ha hablado de emplear energía a través de una comunicación. La persona que intervenga como agente de cambio, debe abrir y hacer expeditos -- los canales de comunicación en una empresa, para que de esta manera, aprovechar la energía de los integrantes.

Aquí entra el concepto de la sinergia. Es un fenómeno que resulta de la liberación de la energía de los individuos.

El hombre logra al comunicar, la unión con sus semejantes y con esta el desarrollo y la evolución.

En cualquier proceso de aprendizaje, la comunicación juega un papel básico, y por ende, en el desarrollo organizacional.

3.5 La motivación.

Cuando se interviene en un plan de desarrollo organizacional, el agente de cambio interno o externo, conoce lo que debe ser el proceso de la comunicación.

Debe señalarse que, cada país, medio y cultura, difieren amplia_mente. Por lo cual el administrador de una empresa debe conocer la realidad del medio mexicano.

Un psicólogo de la Universidad de Harvard trató de encontrar cuales son las diferencias que influyen en el desarrollo de un país. Tal investigación profundiza acerca de la motivación de los miembros de una sociedad y le llama logro. Estas investigaciones resultan valiosas cuando se ha de comprender la naturaleza de la motivación en una empresa, y las condiciones que propician un desarrollo organizacional.

Edmundo Flores explica:

"La hipótesis que dió origen a la teoría de McClelland es la de que el móvil del logro también llamado necesidad de logro, o para mayor brevedad logro, es en parte responsable del desarrollo económico; afirmación que puede parecer imposible de

de probar o, peor aún, trivial. No es obvio que las grandes hazañas han sido motivadas por grandes ambiciones al menos por parte de ciertos individuos en cualquier cultura? Es realmente necesario emprender una investigación para demostrar esto? A qué se refiere el psicólogo cuando habla del móvil del logro o de la motivación del logro?" ²⁴

El autor para poder contestar a estas preguntas, emprende una breve revisión del estado del conocimiento de las motivaciones humanas y de las técnicas para medirlas.

La teoría del autor puede ser muy útil para comprender como motivar.

Cuando se posee un interés por el logro, se esta motivando, y es entonces que surge el desarrollo de las personas y las organizaciones.

Las teorías de McGregor ²⁵ revolucionan el concepto que se tenía de las personas en las organizaciones, pues la desconfianza engendra desconfianza, y por el contrario cuando se confía en alguien, esa persona corresponde de manera que amerite o justifi que esa confianza.

²⁴ Flores Edmundo, Dentro y Fuera del Desarrollo, Mexico, Fondo de Cultura Economica.

²⁵ McGregor, idem., pp. 80-85.

La persona que siente desconfianza, ha de ser presionada desde afuera para sentirse motivada, y la reacción no es lo que debe ser.

En cambio si se da una confianza, automáticamente la persona estará motivada sin necesidad de presiones.

3.6 Modelos del desarrollo organizacional.

Los modelos de desarrollo organizacional son muy numerosos y pueden variar de acuerdo a las necesidades concretas de cada organización.

Sin embargo, se puede proponer un patrón general que queda sujeto a modificaciones y adaptaciones en cada caso concreto. Es un modelo para la administración del desarrollo organizacional.

El modelo propuesto, asume que las fuerzas de cambio actúan constantemente sobre la organización, reflejando el carácter dinámico del mundo moderno.

Es responsabilidad del administrador o el gerente de la empresa agrupar la información que llegue de fuentes internas y externas, que reflejen la magnitud de las fuerzas de cambio.

La información es la base para reconocer la-

necesidad de cambio; asimismo, es necesario reconocer cuando el cambio no es necesario.

Una vez que se detecta que algo funciona mal, se debe hacer un diagnóstico, para tal fin no existe una fórmula, pero se debe encauzar conociendo los objetivos que se esperan del cambio, así como lo que debe ser cambiado para resolver el problema.

Generalmente esta información se localiza en los sistemas de la organización, pero puede darse el caso en que se requiera información adicional, entonces son útiles los comités.

El enfoque que se da al diagnóstico del problema es crucial para toda la estrategia de cambio.

Para escoger una técnica en particular, se debe tener en cuenta la naturaleza del problema que se haya diagnosticado.

Debe decidirse que alternativa es la más adecuada para producir el resultado deseado, como puede ser un mejoramiento de capacidad, actitudes, -- conductas o estructura.

Las condiciones que limitan el desarrollo organizacional deben ser reconocidas como el clima = de liderazgo, organización formal y cultura organizacional.

La implementación del desarrollo organizacional que no considere las limitaciones prevalentes en la organización a intervenir, puede aumentar el problema que inició el proceso.

Habiendo seleccionado un método y una estrategia, y habiendolos implementado, se debe evaluar el programa y establecer la retroinformación hacia la fase de implementación como a la fase en que surjan las fuerzas de cambio.

Cada paso de este modelo es importante, en sí y por la estrecha relación que guarda con los pasos subsecuentes, por ejemplo, un diagnóstico erróneo puede llevar a escoger una técnica inapropiada.

Por más que se reestructure la organización - no se podrán resolver problemas que esten enraizados en deficiencias de actitud y capacidad. De --- igual manera, el desarrollo de comportamientos y - actitudes no puede tener mucho alcance si la es--- tructura de autoridad y las responsabilidades es- tán mal enfocadas de manera hostil hacia esas re- ción aprendidas actitudes y comportamientos.

3.7 El agente de cambio.

El agente de cambio es la persona que interviene en un sistema-cliente para analizar las fuerzas que tiendan a encontrar un equilibrio, para llegar a un equilibrio real.

El agente de cambio puede ser interno o externo, la ventaja que presenta el primero es que puede localizar las fuentes de conflicto de una manera más realista y cercana, mientras que como desventaja esta el dejar de observar faltas a las que ya está acostumbrado, y que para influir sobre el sistema-cliente va a tener que proceder con esfuerzo especial.

Las ventajas del agente de cambio externo son: el poder ver cosas que los que se encuentran dentro no pueden detectar, podrá influir sobre el sistema-cliente de manera más efectiva y será un especialista en desarrollo organizacional, y como desventaja: el rechazo que puede llegar a tener dentro del sistema-cliente por la resistencia natural al cambio y falta de conocimientos profundos acerca de la organización.

Desde luego que el uso combinado de agentes de cambio internos y externos en una organización puede dar magníficos resultados.

"El agente de cambio debe ser capaz de visualizar cada caso como un complejo de fenómenos que pueden reconocerse y resultan comprensibles en términos de conceptos previamente establecidos.

Por lo tanto, todo un aspecto de la capacitación de los agentes de cambio debe incluir la enseñanza - no sólo de los conceptos de cambio, sino también de las técnicas de diagnóstico: técnicas para formular las preguntas correctas, para establecer pautas validadas de observación o medición, para usar métodos confiables en la recolección, procesamiento e interpretación de los datos... El cambio pasa por varias fases, descubriendo un complejo movimiento que solo puede comprenderse en términos de algún modelo teórico del proceso.

Debe poseer una base teórica para comprender - el proceso de la relación entre agente y sistema-cliente. Debe orientarse por una teoría de cambio.

El agente debe saber cómo recoger la información sobre el progreso del esfuerzo del cambio de - manera que pueda guiarlo inteligentemente. Debe sa ber como conducirse con respecto al sistema-cliente en cada fase del movimiento." ²⁶

²⁶ Lippitt, idem., pp. 276 y 277.

El agente de cambio debe procurar mejorar las relaciones de la organización con el medio ambiente y las relaciones internas, así como promover -- los cambios internos de la empresa.

"El agente de cambio ayuda al sistema-cliente a desarrollar una estructura de poder nueva y más apropiada, ya sea agregando nuevos elementos a la estructura existente, o corrigiendo la relación entre ella y el sistema global." ²⁷

El agente de cambio puede crear un equilibrio mediante un nuevo centro de poder, cambiando la base funcional del poder, esto es redistribuyendolo.

El agente de cambio debe conocer perfectamente la naturaleza de los grupos informales y su tarea es buscar nuevas fuentes de liderazgo, para -- así alcanzar el desarrollo de la organización.

Cuando una organización no puede movilizar sus energías, se da falta de comunicación, rigidez y -- se torna burocrática. El agente de cambio esta consciente de que la energía significa productividad.

Abrir los canales de comunicación y lograr -- que las personas enfrenten relaciones con otras -- personas con realismo, aumentará la capacidad de -- todo el sistema-cliente para resolver problemas.

²⁷ Lippitt, idem., p. 32

La primera tarea del agente de cambio es impedir el despilfarro de energía, y guiar al sistema-cliente en cuanto al uso económico de la energía.

ALCANCES Y LIMITACIONES

- El universo comprenderá la totalidad del área metropolitana de acuerdo, a la división actual de la Gerencia de operación de centrales automáticas de Teléfonos de México, S.A.
- La investigación se realizará a nivel de jefes de zona y jefes de centro, encargados de central, es tos últimos sindicalizados.
- A través de los resultados de la investigación se conocerá si se poseen conocimientos acerca del De sarrollo Organizacional, y su disposición a aplicar técnicas aisladas del mismo.

LIMITACIONES

- La investigación no se realizará a nivel nacional, dado que la muestra es más que representativa de la población, y por tanto, reflejará la problemática del departamento de centrales telefónicas automáticas.

4.1 PROBLEMA E HIPOTESIS

PROBLEMA

La investigación mixta; documental y de campo, que forma parte de la presente investigación, pretende por una parte interesar a los directivos de la Gerencia de operación centrales automáticas de Teléfonos de México, S.A., en la utilización de esta valiosa herramienta, como es la técnica del Desarrollo Organizacional, y por la otra, detectar la problemática existente en la Gerencia antes mencionada.

El departamento de centrales telefónicas automáticas, es uno de los departamentos claves en el proceso de las comunicaciones telefónicas.

A través del desarrollo de esta empresa, la mas moderna tecnología ha sido adquirida, hasta llegar hace unos meses a la adquisición de la tecnología digital y en un futuro próximo, la utilización de un satélite en las comunicaciones a través del uso del teléfono.

Los constantes cambios que se suceden con mayor frecuencia en torno a esta empresa y en especial este departamento, originan diversos conflic-

que afectan tanto a los miembros como a la misma organización, de ahí el interés por llevar a efecto esta investigación.

HIPOTESIS

La hipótesis que se plantea en esta investigación es la siguiente:

A través de las respuestas obtenidas establecer; si se tiene información o conocimientos acerca de las técnicas para el desarrollo de las organizaciones, así como también, conocer su disposición a colaborar en los cambios tendientes a mejorar el ambiente en las centrales telefónicas automáticas de Teléfonos de México, S.A.

4.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para efectuar la investigación, se determinó elaborar dos cuestionarios tomándose en cuenta a quienes iban dirigidos, su aplicación se enfocó a los niveles directivos del departamento de centrales automáticas y personal encargado de central sindicalizado.

Después de realizarse una prueba piloto, se estructuró de nuevo el cuestionario, en el cual las preguntas siguieran un orden lógico.

En su elaboración se tomaron en cuenta los objetivos de nuestra investigación, es decir, la información que nos interesaba recabar, de esta manera se incluyen preguntas cerradas, abiertas y de intensidad.

Por otra parte, al efectuarse las entrevistas a nivel directivo, se tomaron en cuenta las posibles actitudes de los entrevistados y sus temores al cambio por lo que se optó, por el establecimiento de un clima de confianza que nos llevase a la obtención de la información en forma veraz.

4.3 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

De acuerdo a la estructura del departamento de centrales telefónicas, esta conformado por -- dos jefes de zona (sur y norte), diez jefes de -- centro, veinticuatro jefes de sección y veinti-- nueve encargados de central.

Al efectuarse la prueba piloto, se detecto que era conveniente por razones de la investiga-- ción, aplicar los cuestionarios a nivel de jefes de zona y jefes de centro.

Por otra parte, el cuestionario a nivel de-- personal sindicalizado, por las razones expues-- tas anteriormente, se determinó aplicarlo a los encargados de central.

Cálculo del tamaño de la muestra:

Para el cálculo de el tamaño de la muestra se hizo uso de la siguiente formula.

$$n = \frac{p \ q}{\frac{e^2}{Zc^2} + \frac{pq}{N}}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra.

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

e= Error estimado.

Zc=Nivel de confianza.

N= Población total.

- 1.- La probabilidad de encontrar personal que tenga conocimientos de Desarrollo Organizacional, así como la probabilidad de personal que no los tenga es la misma, es decir, 50% de éxito y 50% de fracaso.
- 2.- El error estimado es de un 5%.
- 3.- El nivel de confianza para la investigación será de 95%.
- 4.- La población total corresponde a 41 centrales - del área metropolitana.

Substituyendo:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(.5)(.5)}{41}} = 37$$

Al efectuarse las operaciones, resultan 37 entrevistas a realizar, o de otra manera, nuestro tamaño de muestra es igual a 37.

El reducido tamaño de la muestra seleccionada en forma aleatoria, es representativa del total de la población dado que es heterogénea, es decir, --reune todas las características que el resto de la población.

4.4 RECOPIACION, TABULACION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

La recopilación de la información se efectuó a través de la aplicación de los cuestionarios.

La tabulación consistió principalmente en determinar bajo que parametros se procesaria la información a obtener, por tanto fue necesario conocer las respuestas de los cuestionarios, para así, estar en condiciones de fijar los parametros.

El procesamiento de la información se llevo a cabo en forma manual, tabulando cada una de las preguntas y a traves de tablas de cruzamiento de variables.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis está enfocado en los aspectos que consideramos de mayor importancia en la investigación.

No se menciona el análisis de algunas variables, con el fin de no crear confusiones ni desviaciones con respecto al objetivo de la investigación, sin pretender que estas carezcan de importancia.

De los resultados obtenidos una vez procesada la información, del cuestionario aplicado a los jefes de zona y jefes de centro, se desprende lo siguiente:

El 75% de los entrevistados afirman haber oído hablar de Desarrollo Organizacional, mientras que el 25% restante no se encuentra en esa situación; por otra parte, al preguntar que entienden por Desarrollo Organizacional, el 16.7% conoce en realidad lo que es el Desarrollo Organizacional, el 66.6% entiende poco, es decir, posee algunas nociones, y el 16.7% no tiene conocimientos.

En lo referente a la utilización del Desarrollo Organizacional en la actualidad, el 16.7% no contestó, otro 16.7% afirmó utilizarlo y el 66.6% restante definitivamente no lo utiliza.

En lo que se refiere a objetivos a perseguir -- con la utilización del Desarrollo Organizacional, el 8.4% señaló la resolución de problemas en el departamento, el 25% por mejorar el ambiente de trabajo, y el 66.6% no contestó.

En cuanto a si ha sido útil la aplicación del Desarrollo Organizacional en el departamento de centrales, el 25% manifestó que en alguna de sus centrales que controla, ha dado resultados favorables, el 75% restante prefirió no contestar por no conocer la forma de utilizarlo, del 25% que señaló haber sido útil, el 8.4% lo calificó de muy buena, mientras que el 16.6% en términos generales estimo haber sido buena.

Las causas que originaron lo anterior se debió a una adecuada ejecución del programa, al esfuerzo común y disposición de los participantes.

Al inquirir si existen conflictos en el departamento de centrales, el 83.3% manifestó la existencia de conflictos, mientras que el 16.7% indicó no tener

conocimiento de estos; estos conflictos se deben principalmente a la falta de comunicación entre el personal de confianza y el personal sindicalizado, al deterioro de las condiciones del ambiente de trabajo, falta de personal capacitado y problemas de tipo sindical; cabe señalar que se han hecho esfuerzos por resolver estos problemas con resultados no muy satisfactorios.

Al profundizar en relación a los conflictos más graves dentro del departamento, se pudo apreciar que la interrelación de los grupos, la comunicación y la motivación, constituyen los conflictos más graves.

Aunado a lo anterior el 90% de los entrevistados mostró interés por conocer más acerca del Desarrollo Organizacional y su metodología, tomando en consideración su posible utilidad en la resolución de los problemas que existen en el departamento de centrales telefónicas automáticas.

En cuanto a los resultados obtenidos de la información aportada por el personal sindicalizado, se detectó lo siguiente:

Al cuestionarseles si tienen problemas en el departamento de centrales, el 83.4% manifestó la existencia de problemas, mientras que el 16.6% no contestó para no verse mezclado en problemas futuros.

Dentro de los problemas mas graves del departamento destacan los que a continuación se mencionan: un 41.6% señalo la falta de comunicación entre los grupos que laboran en las centrales y los jefes inmediatos, el 16.7% manifestó el malestar existente referente a la falta de confianza en el trabajador por parte del jefe inmediato, presiona de tal manera que no permite el desarrollo normal de las actividades, otro 16.7% menciona el hecho de que no se toma mucho en cuenta la participación del trabajador, no existe motivación, finalmente un 25% puso de manifiesto la división y el consecuente deterioro en las relaciones intergrupales en cada una de las centrales.

Estos tipos de problemas se le han planteado

a los jefes inmediatos segun indico un 75% de los - entrevistados, mientras que un 25% se abstuvo de -- contestar.

En lo concerniente a si se han resuelto alguno de estos problemas, el 75% señalo que los jefes de confianza tienen tiempo de conocer de los problemas pero no los han resuelto, el otro 25% expresó que - si se han resuelto, pero en una forma parcial, ya - que los problemas permanecen latentes en espera de una solución definitiva.

Al ahondar en el porque no se han resuelto esos problemas, aducen desconocer las razones por las -- cuales no se interviene.

En lo que respecta a si son consultados cuando se efectuan cambios o procedimientos en las labores de mantenimiento de equipos, el 91.6% señalaron que no son tomadas en cuenta sus opiniones, se reciben las ordenes y se ejecutan estén o no de acuerdo, el 8.4% explicó que rara vez antes de implantar algun procedimiento son consultados, que en la mayoría de los casos no dan explicaciones, unicamente indican la manera de llevarlo a la práctica.

Al pedirles su colaboración y participación en

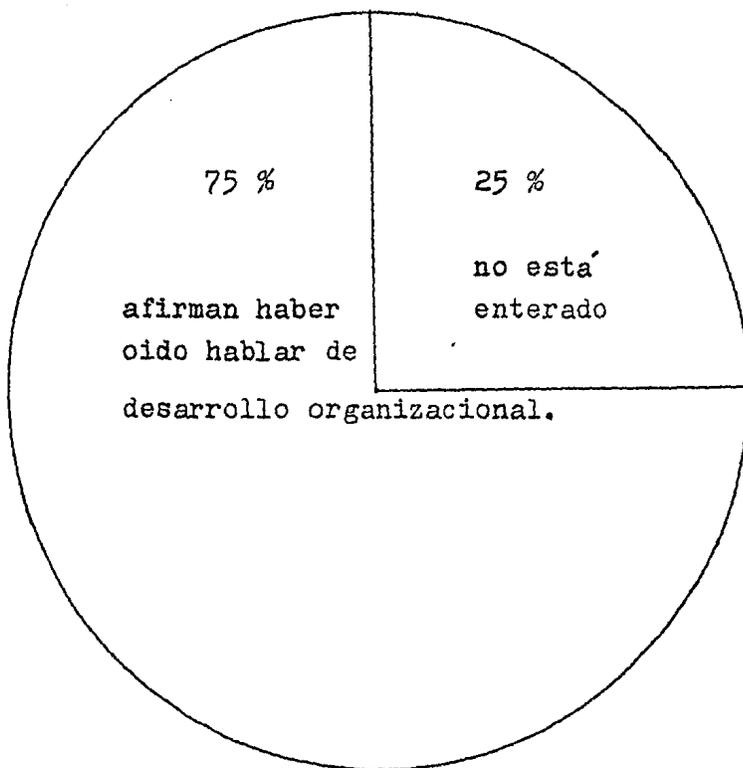
los programas tendientes a mejorar las condiciones ambientales en el departamento de centrales, el 83.4% manifestó estar dispuesto a participar, mientras que el 16.6 mostro desconfianza en los resultados de esos programas, del porcentaje que acepta participar opinaron que de llevarse a efecto dichos programas y lograr resultados positivos, se beneficiaría a los trabajadores, en cuanto al desarrollo de sus actividades en mejores condiciones.

Como resultado del análisis efectuado, resaltan aspectos importantes, en relación a la problemática existente en el departamento de centrales automáticas de Teléfonos de México, S.A.

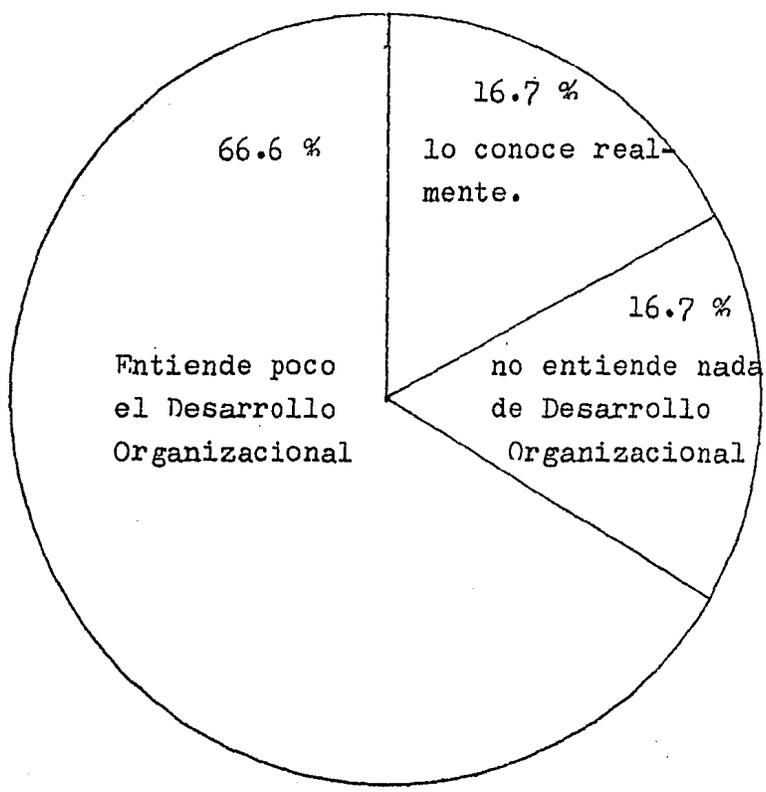
En base a estos resultados, considero que son suficientes para comprobar o no nuestra hipótesis, y por tanto establecer algunas conclusiones. Por otra parte, existe la posibilidad de profundizar en la investigación en aquellas otros aspectos importantes no mencionados y que puede constituir una investigación adicional.

PERSONAL DE CONFIANZA

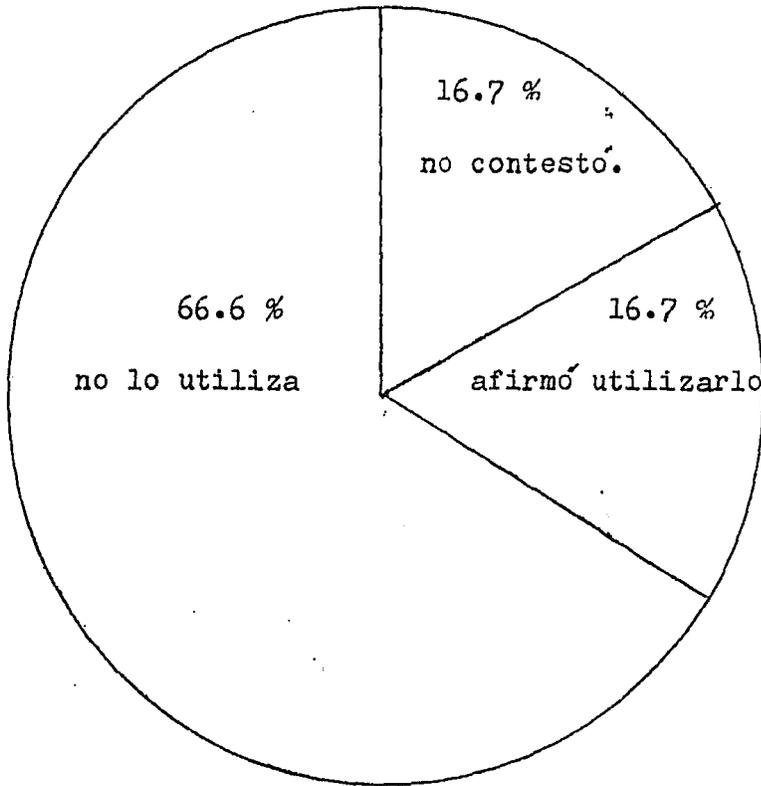
Ha oído hablar del Desarrollo Organizacional?



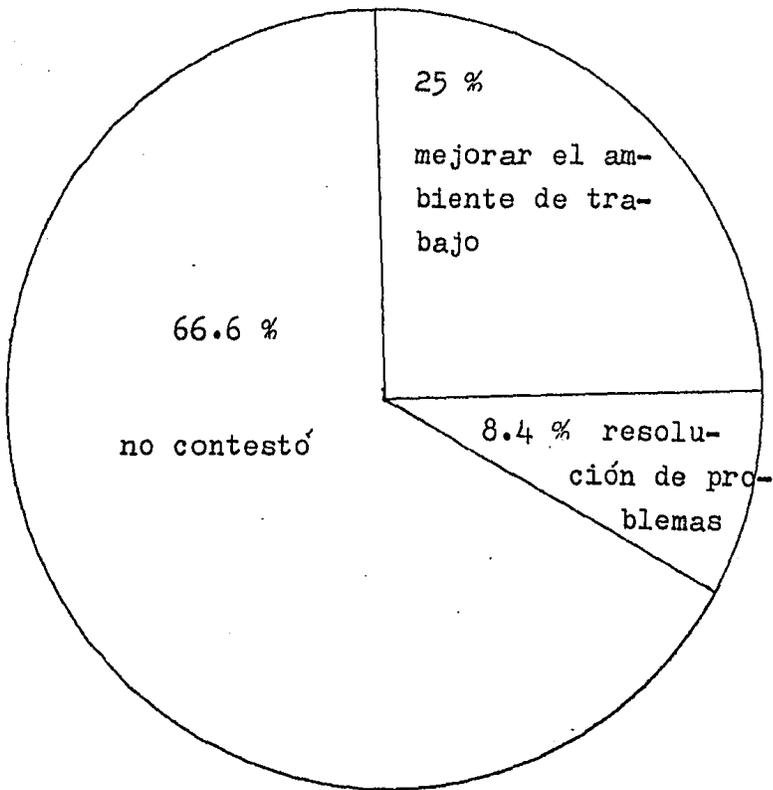
Que entiende por Desarrollo Organizacional?



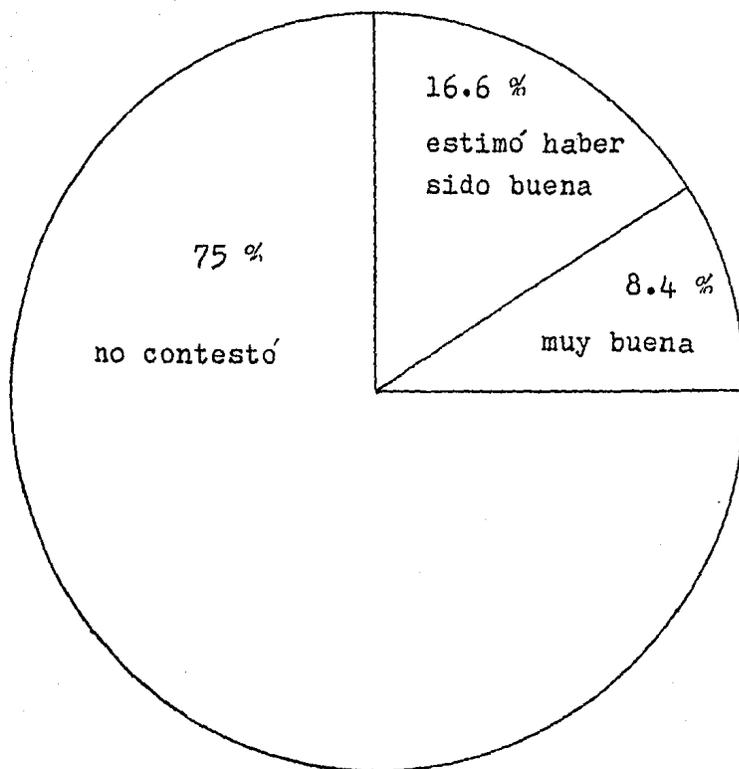
Se utiliza actualmente el Desarrollo Organizacional?



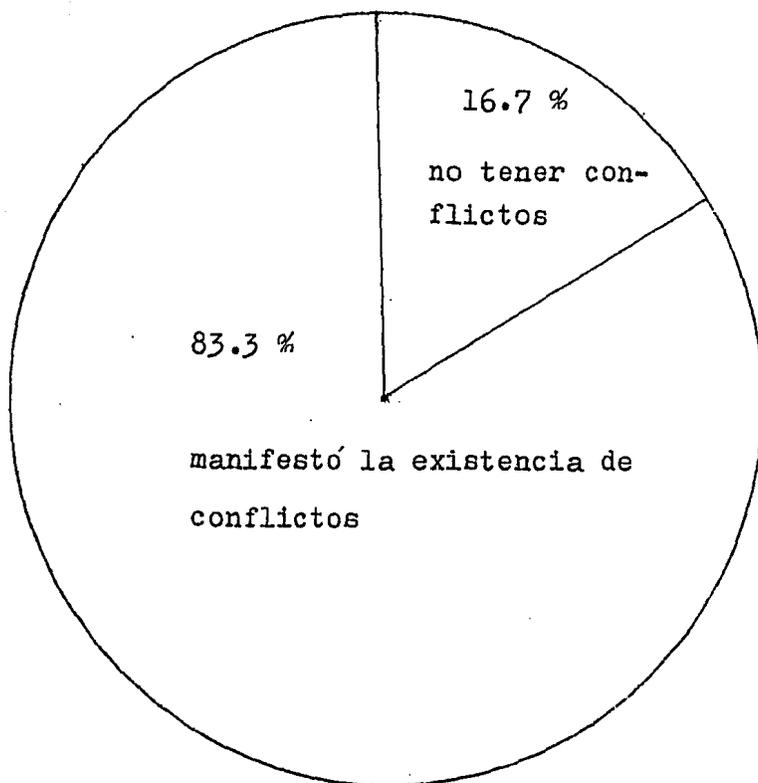
Que objetivos se persiguen con la utilización del D.O.?



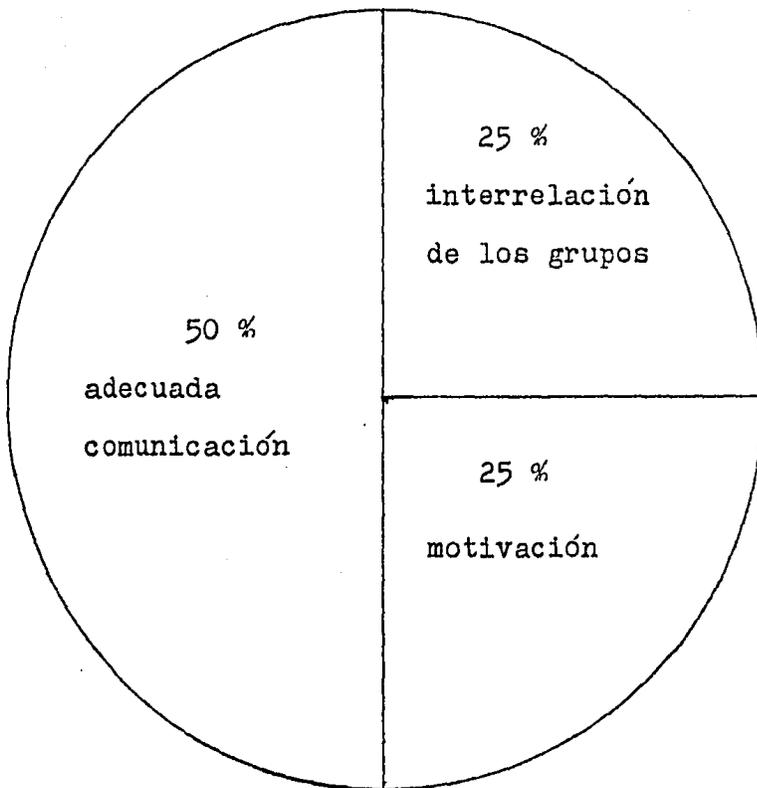
Ha sido util la aplicación del D. O. en el -
departamento de centrales telefónicas?



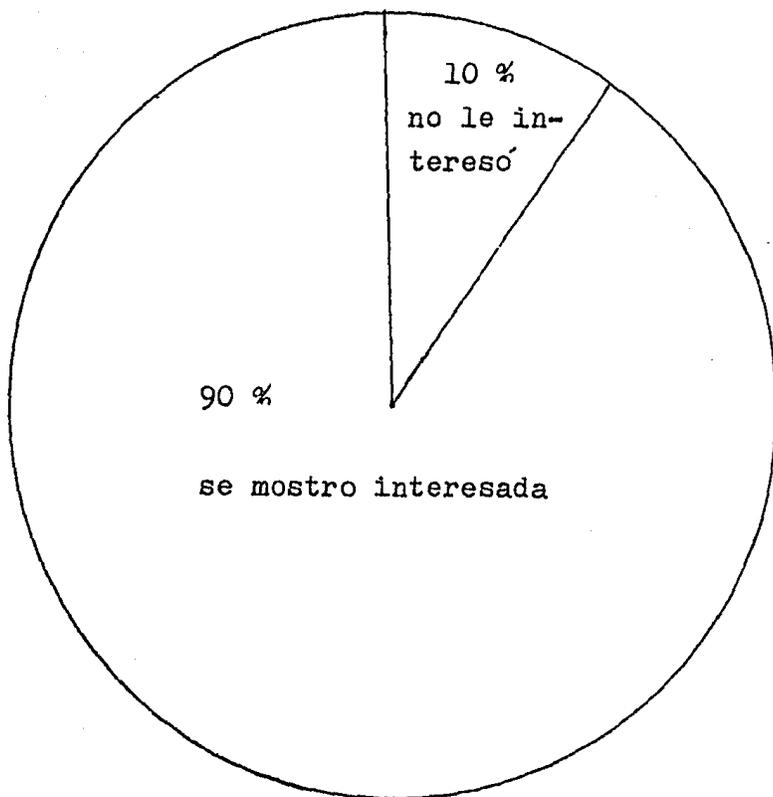
Existen actualmente conflictos en el departamento?



Cuales son actualmente los conflictos mas graves del departamento?

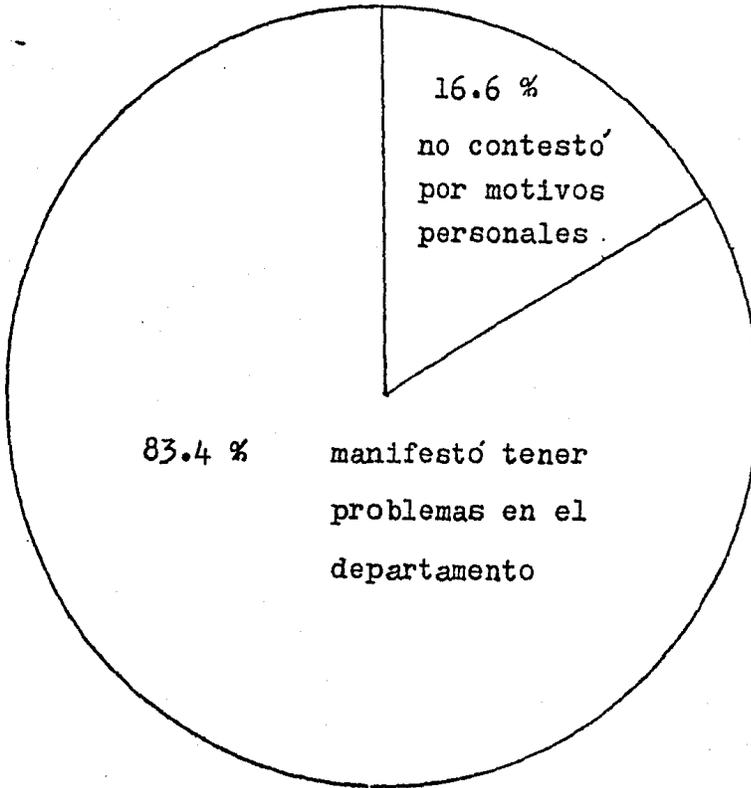


Le interesaría conocer que es el D. O., y su metodología?

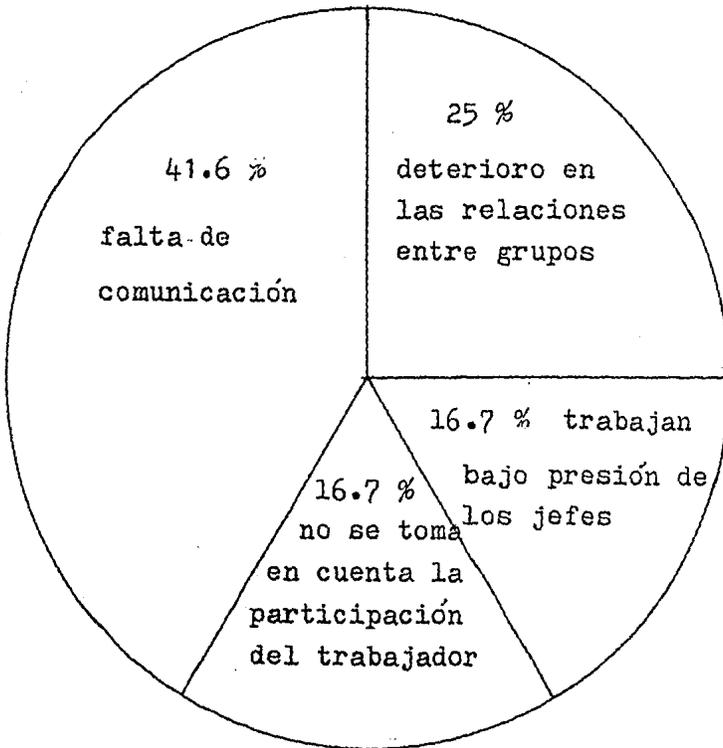


PERSONAL SINDICALIZADO

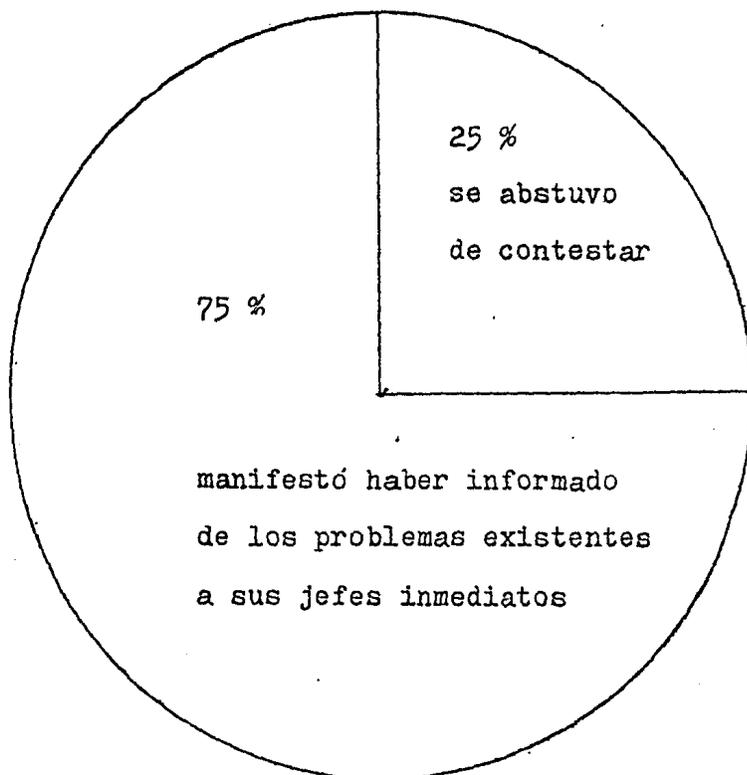
Tiene Usted problemas en este departamento?



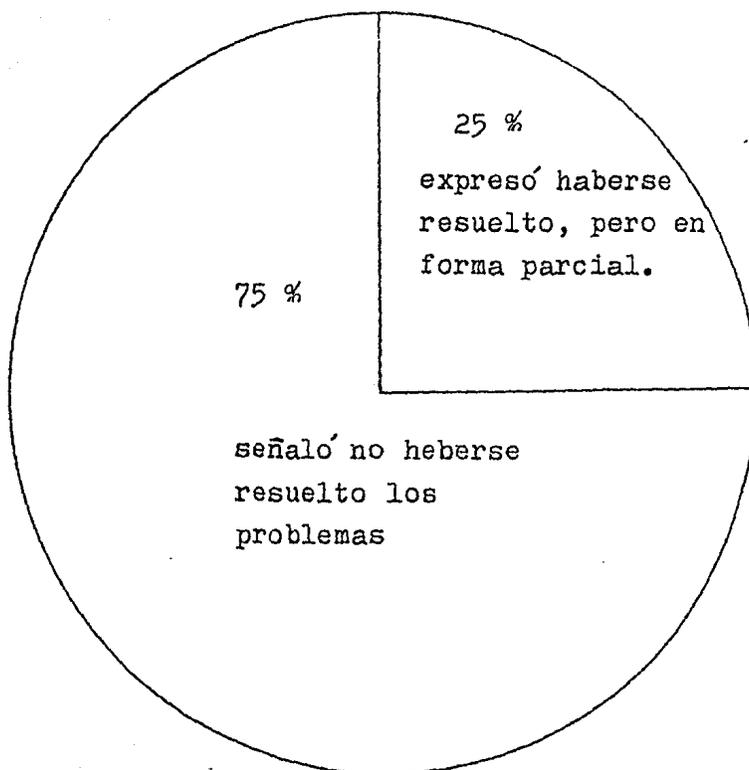
Cuales son los problemas mas graves del departamento?



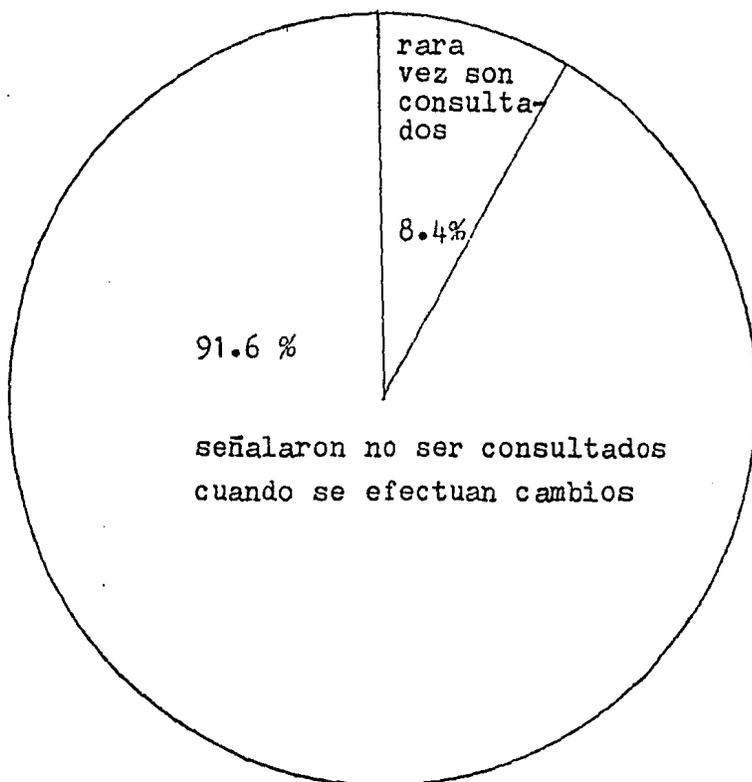
Ha comentado Usted con su jefe inmediato estos problemas?



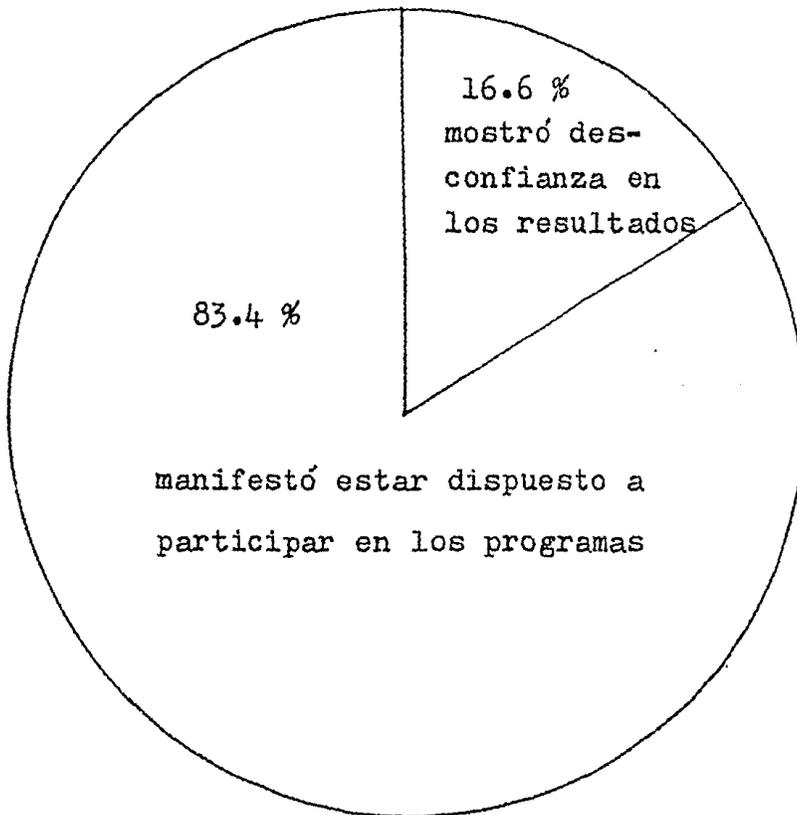
Se han resuelto alguno de estos problemas?



Se le consulta cuando se efectua algun cambio o procedimiento en las labores de centrales?



¿Le gustaría participar en un programa tendiente a cambiar las condiciones existentes en este departamento?



5.1 CONCLUSIONES

- 1.- Resulta evidente que las hipótesis que se formularon fueron comprobadas, dado el desconocimiento mostrado tanto de el personal directivo como de los trabajadores acerca del Desarrollo Organizacional, y con respecto a su disposición de participar en los programas, ambos coinciden en aportar su máximo esfuerzo.
- 2.- Aun cuando se detectan señales de conocerse esta valiosa herramienta, que constituye el Desarrollo Organizacional, no se han efectuado intentos por resolver los conflictos del departamento a través de esta técnica, debido al desconocimiento de su aplicación.
- 3.- La incapacidad manifiesta para enfrentar las condiciones cambiantes que se suceden en el departamento de centrales, así como sus repercusiones, hace que sea urgente dar respuesta a esas necesidades de adaptación.
- 4.- El deterioro paulatino del ambiente en las centrales telefónicas, ha sido motivado principalmente por: una falta de comunicación adecuada,

actitudes de rigidez por parte de los dirigentes, lo burocrático en sus políticas y procedimientos que ocasionan la desconfianza de los trabajadores y el bajo nivel de eficiencia en cuanto a calidad del servicio telefónico.

5.2 RECOMENDACIONES

Como terminación de la investigación de campo, es necesario recomendar lo siguiente:

- 1.- Hacer uso de la asesoría interna para el establecimiento de programas de capacitación al personal directivo, para difundir el conocimiento del Desarrollo Organizacional.
- 2.- Es conveniente incluir en la capacitación de los dirigentes del departamento de centrales telefónicas, cursos de entrenamiento en sensibilización, grupos T, y reuniones de confrontación.
- 3.- Administrar en forma adecuada cualquier intento de cambio dentro del departamento, en la utilización de técnicas aisladas de Desarrollo Organizacional.
- 4.- Al establecer un programa de Desarrollo Organizacional, debiera tenerse en cuenta, que este afectara a todo el departamento de centrales telefónicas automáticas, por lo que no debe perderse de vista los objetivos del departamento.

- 5.- Tener presente que el Desarrollo Organizacional no va a ser la solución de todos los problemas del departamento, sino que es una herramienta valiosa, que encauzada, producirá una serie de beneficios para los miembros del mencionado departamento.
- 6.- Estar concientes de que no es unicamente el personal de confianza el mas importante para la organización, sino que todos los miembros deben ser considerados como un grupo bien integrado a los cuales se enfocara los programas de Desarrollo Organizacional, por lo que debe tomarse en cuenta el aspecto humano y el reconocimiento de sus derechos fundamentales, para así, encauzar los esfuerzos comunes al mismo objetivo.

5.3 BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris
1971 Administración y Desarrollo
Organizacional
New York Mc Graw-Hill
- BECHARD, Richard
1973 Estrategias de Desarrollo
Organizacional
EUA Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- BENNIS, Warren G.
1973 Naturaleza del Desarrollo
Organizacional
EUA Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- BLAKE, Robert R y Jane Mouton
1973 Modelo de Cuadro Organizacional Grid
EUA Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- FLORES, Edmundo
1973 Dentro y Fuera del Desarrollo
México, Fondo de Cultura Económica.
- LAWRANCE, Paul R.
1973 Desarrollo de Organizaciones
EUA Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- LIPPITT, Ronald, Janne Watson y Bruce Westley
1970 La Dinamica del Cambio Planificado
Buenos Aires, Amorrortu Editores
- MC GREGOR, Douglas
1969 El Aspecto Humano de las Empresas
Mexico, Editorial Diana
- REYES PONCE, Agustin
1969 Administración de Empresas Teoria
y Práctica. Segunda Parte.
México, Editorial Timusa-Wiley, S.A.

PARDINAS, Felipe

1982

Metodología y Técnicas de Investigación
en Ciencias Sociales
México, Siglo Veintiuno Editores

SCHEIN, Edgar

1972

Sicología de la Organización
España, Ediciones Castillo, S.A.

TOFFLER, Alvin

1973

El Shok del Futuro
España, Plaza Janes Editores.

Agente de cambio

Es el profesional que emplea conocimientos y técnicas específicas para incrementar en la organización la capacidad para manejar su propio crecimiento, enfrentando el cambio.

Compilar

El proceso mental mediante el cual el receptor del mensaje decifra lo que significa el mensaje.

Consultoría de procesos

Es la técnica que sirve para observar como se desempeña un individuo, un grupo o una organización, y para dar retroinformación acerca de una situación concreta.

Cultura

En una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

Entrenamiento en Sensibilización

Es aprendizaje que se basa en la experiencia, donde los participantes adquieren conocimientos -

mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamiento.

Grupo "n"

Un grupo de aprendizaje que tiene como fin crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso del grupo y las diversas reacciones humanas que se dan y reciben.

Retroinformación

Es el proceso dinámico mediante el cual las personas, grupos u organismos aprenden de su experiencia con el medio ambiente.

Reunión de confrontación

Es un mecanismo para la solución de problemas una vez que se sabe que estos existen. Se emplea el procedimiento de investigación activa. Se reúne al grupo gerencial de la organización, se ordenan y exponen los problemas y las distintas actitudes que se derivan de ellos, se establece un orden de prioridades. Finalmente se hacen compromisos de acción fijando los objetivos y asignando las tareas.

Ruido

Interferencia en el flujo del mensaje entre el que lo manda y el que lo recibe.

Sinergia

Es la energía total de la que dispone un -- grupo. Es más grande que la suma total de la -- energía de cada individuo.

Sistema-Cliente

Es la persona, grupo, organización o comunidad que planea los cambios a realizar con la ayuda de un agente de cambio.

CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES DE CONFIANZA

1.- Ha oído hablar del Desarrollo Organizacional?

Si _____ No _____

2.- ¿Qué entiende por Desarrollo Organizacional?

3.- Desde cuándo se enteró de la existencia del D.O.?

-2 años___ 2 a 5 años___ 5 a 10 años___ + 10 años___

4.- ¿Sabe Usted cuál es la metodología del D.O.?

Si _____ No _____

5.- ¿Se utiliza actualmente el D.O., en el departamento de Centrales Automáticas?

Si _____ No _____

6.- ¿Qué factores se tomaron en cuenta para su utilización?

7.- ¿Existen programas para la aplicación del D. O.?

Si _____ No _____

8.- ¿En dónde se elaboran esos programas?

Empresa _____ Consultor _____

10.- Que personas intervienen en la elaboración de los programas?

11.- A que personas van dirigidos esos programas?

Directivos____ Empleados____ "técnicos____

12.- Que criterios se siguen para la selección de las personas a quienes se aplican los programas?

13.- Que objetivos se persiguen con la utilización del D.O.?

14.- Que procesos son los que tienen prioridad en los programas de D.O.?

Comunicación____ Toma de Decisiones____ Liderazgo____

Motivación____ Interacción grupal____ Otros____

15.- Ha sido útil la aplicación del D.O., en el departamento de Centrales Automáticas?

Si____ No____

16.- Los resultados obtenidos han sido:

Excelentes____ Muy buenos____ buenos____ Regulares____

17.- A que atribuye Usted que los resultados hayan sido?

18.- Los resultados obtenidos son acordes con lo que se esperaba?

Si_____

No_____

19.- Por que?

20.- En que área del departamento se ha aplicado con mayor frecuencia el D.O.?

Recursos Humanos___ Mantenimiento___ Calidad de servicio__

21.- Existen actualmente conflictos en este Departamento?

Si_____

No_____

22.- A que considera que se deba esta situación?

23.- Ha tratado de resolver los conflictos a traves de alguna técnica especial?

Si_____

No_____

24.- Como lo ha llevado a efecto?

25.- Cuales son actualmente los conflictos mas graves dentro del departamento?

26.- Estaria dispuesto a solicitar la ayuda de algun experto para solucionar los problemas del Depto.?

Si_____ No_____

27.- Que factores considera importantes para tomar esta decision?

Prestigio_____ Recomendacion_____ Experiencia anterior_____
Otros_____

28.- Le interesaria conocer que es el D.O., y cual es su metodologia?

Si_____ No_____

29.- Por que?

30.- Porque cree Usted que la utilizacion del D.O. no sea util?

31.- Aceptaria Usted que se desarrolle un programa de tecnicas de D. O. en este Departamento?

Si_____ No_____

32.- Por que?

CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES SINDICALIZADOS

1.- Que tiempo tiene Usted como encargado de Central?

1 ano____ 2 a 5 anos____ + 5 anos____

2.- Se siente a gusto con el trabajo que desempeña?

Si____ No____

3.- Por que?

4.- Tiene Usted problemas en este Departamento?

Si____ No____

5.- Cuales son los problemas mas graves del Departamento?

6.- Ha comentado Usted con su jefe inmediato estos problemas?

Si____ No____

7.- Se han resuelto alguno de estos problemas?

Si____ No____

8.- Por que?

9.- Se le consulta cuando se efectua algun cambio o procedimiento en las labores de la central?

Si____ No____

10.- Por que?

11.- Como considera Usted el estilo de mando de su jefe inmediato?

12.- Le gustaria que mejorara el ambiente de trabajo en este departamento?

Si_____ No_____

13.- Por que?

+

14.- Le gustaria participar en un programa tendiente a cambiar las condiciones existentes en este Departamento?

Si_____ No_____

15.- Por que?
