

300602  
20  
20



**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
APLICADO A UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA  
RICARDO GARZA MALACARA**



## **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.

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I	
IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL . . . . .	2
¿Porque es importante el Desarrollo Organizacional	3
Sistema y sus elementos de Desarrollo Organizacional	4
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	14
Teoría de la motivación e higiene de Herzberg . .	15
Teoría de D. Mc. Clelland . . . . .	16
Teoría de Mc. Gregor. . . . .	17
Teoría Z. . . . .	18
CAPITULO II	
AUTODIAGNOSTICO PARA DETECTAR LA SALUD ORGANIZACIONAL	21
La organización como un sistema grupos sobrepuestos	22
El flujo de comunicación estrieto. . . . .	25
Principios de Organización. . . . .	26
Funciones Directivas. . . . .	30
Importancia de las actividades de la Administración	31
CAPITULO III	
DIAGNOSTICO Y RECOPIACION DE DATOS. . . . .	35
Requerimiento para implantar un programa de Desa- rrollo Organizacional . . . . .	36
Condiciones para el éxito en la implementación del programa. . . . .	38

	Página
Condiciones para el fracaso de la implementación del programa . . . . .	39
Análisis de la gestión de entrenamiento. . . . .	40
Necesidades de entrenamiento . . . . .	41
El proceso y la tecnología del Desarrollo Organizacional . . . . .	49
La recopilación de Datos y Forma de recopilar Datos	51
Incole de los datos. . . . .	52
Procedimientos Técnicos. . . . .	53
Elección del método. . . . .	56

#### CAPITULO IV

CAPACITACION DEL PERSONAL PARA EL CAMBIO. . . . .	57
Diseño de modelos de cambio. . . . .	58
Las áreas de contacto con el Desarrollo Organizacional	60
Concepto para desarrollo de las organizaciones .	63
El modelo de diferenciación e integración. . . .	65
Determinación de la dirección para el desarrollo de la organización. . . . .	69

#### CAPITULO V

EJECUCION DEL PROGRAMA Y SI RETROALIMENTACION. . .	75
El cambio de conducta. . . . .	76
Técnicas del Desarrollo Organizacional . . . . .	78
Reuniones para provocar el cambio. . . . .	82
Estrategias del Desarrollo Organizacional. . . .	83
Entrenamiento de Laboratorio y Desarrollo Organizacional . . . . .	88.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

Contacto inicial . . . . .	91
Diagnóstico preliminar . . . . .	92
Hipótesis. . . . .	93
Retroalimentación. . . . .	94
Recopilación de la información . . . . .	95
Análisis, diagnóstico y solución . . . . .	100
Cuestionario tipo "A". . . . .	109
Cuestionario tipo "B". . . . .	112

APENDICE "A"

Procedimientos y políticas de la compañía. . .	115
De la dirección general. . . . .	115
Para compras de mercancía por empleados. . . .	115
De préstamos al personal . . . . .	116
De descuentos en ventas a clientes . . . . .	116
Generales de administración. . . . .	116
Procedimiento de selección de vendedores . . .	119

APENDICE "B"

Tabulación de los cuestionarios. . . . .	120
Cuestionarios aplicados a jefes de grupo . . .	120
Cuestionarios aplicados a los vendedores . . .	123

CONCLUSIONES. . . . .	vii
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. . . . .	ix

### Per que es importante el Desarrollo Organizacional

En la actualidad el ritmo tan acelerado, que en forma casi -- imperceptible de los cambios que opera en la sociedad afectan -- profundamente a todas las organizaciones sociales, se enfrentan a cambios de técnicas y tecnologías que se utilizan, pero, la -- también cambiante situación de variación de los valores y principios de los seres humanos, ante esto las organizaciones se encuentran que tienen que romper la rígidas organizacional y crear o adoptar a una organización que se adapte a los cambios, es decir que sea flexible a los cambios.

También se deberá ver al ser humano como tal y no como un instrumento del organismo, ya que el ser humano es el elemento más importante pues es capaz de modificar o alterar cualquier curso -- con la toma de decisión para corregir cualquier variación para la consecución de los objetivos para poder implantar un programa de Desarrollo Organizacional la dirección debe estar plenamente convencida de:

Qué es el Desarrollo Organizacional?

Para qué sirve?

Quién lo lleva a cabo?

En que tiempo da resultados?

Así como que esten conscientes y convencidos de los cambios -- técnicos y tecnológicos, también deben aceptar que los seres humanos que laboran para la organización son el aspecto intelectual

con el que se lograrán más y mejores resultados en el funcionamiento de la organización.

El desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad de los sistemas es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio.

### Sistema y sus elementos de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo mismo de la organización puede considerarse ---- como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:

Valores  
Administración  
Tecnología

#### Los Valores

Como hemos visto existen en el ser humano una serie de valores o principios fundamentales los cuales se regirán en cuanto a la sociedad y en papel de responsabilidades dentro del trabajo y estos principios de los valores es a su vez de gran influencia en los otros dos elementos de la organización

Estos valores podrían describirse así:

A.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

Nos encontramos ante la postura coyuntural de que la estructura de cualquier organización es estática. El elemento vital y con capacidad para constituir la en dinámica es el ser humano.

La organización podrá contar con los mejores sistemas administrativos y los objetivos perfectamente claros. El ser humano es el encargado de proporcionar la mayor o menor efectividad de las actividades a realizar. Pero, ¿Cómo lograr que dicha efectividad sea lo más alta posible?

El ser humano tiene complejo el sistema biopsicosocial, el cual se debe mantener en constante equilibrio. Entre las tres fases bio-psico-social, la organización se encuentra ante la -- problemática de mantener un medio ambiente adecuado, para dicho equilibrio así como para crear y motivar el desarrollo de su -- personal.

Para lograr mantener motivada a la gente, lo cual es una tarea difícil, ya que la motivación es un mecanismo interno que se encuentra en el individuo, de tal manera que los factores o motivadores externos, sin alterar, no tienen el mismo resultado en los individuos. Y si ha ello le añadimos que el ser humano

actua en base a lo aprendido y en relación a ello esta la res--  
puesta al medio. Por lo que se buscará un nivel biopsicosocial.  
Entre los elementos de un área o sección para que los motivado--  
res comunes den relativamente el mismo resultado. En las areas,  
secciones, departamentos se deberán conformar grupos ó equipos -  
para la mejor solución de los problemas comunes, y solo con el -  
apoyo y cooperación de los elementos se podrá lograr el cometido  
del grupo. Para ello cada elemento propondra una forma de so--  
lucionar o evitar contratiempos, asi como se el dará el lugar --  
que requiere todo ser humano para su desarrollo y así se obten--  
drá el mayor desarrollo en la organización.

B.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización  
asi como la organización misma, desarrolle toda su potenciali--  
dad

Con las teorías administrativas del comportamiento humano como  
la teoría X y Y, así como la teoría dimensional, las organizacion--  
es se vieron forzadas a modificar toda la estructura ya que al --  
ser humano no se le vió como una "cosa" que realiza un trabajo -  
sin pensar en ello. Sino a un ser capaz de pensar y mejorar su  
labor, por lo que las organizaciones rígidas se vieron forzadas--  
a un cambio para el logro de sus objetivos, con ayuda del perso--  
nal, el cual empezó a rendir más, cuando se empezó a dar cuenta  
que se le conocía y respetaba.

Con ello la organización modifica sus objetivos ya que los --

anteriores fueron superados, los objetivos se hicieron en forma conjunta con lo que las organizaciones fueron superándose progresivamente, su dimensión organizacional, también los cambios externos dieron lugar a modificaciones de gran trascendencia social y económica de todos los integrantes de la organización de la sociedad donde esta ubicada.

Con todo ello se aumentará el nivel de confianza y apoyo entre los miembros del grupo, lo que dará por resultado una cohesión bastante fuerte para la solución de la tarea grupal ya que cada miembro podrá tener su tarea, pero enfocada principalmente a los logros y objetivos grupales lo que se deberá complementar con la apertura y aumento de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales de tal manera que se conozca perfectamente en el grupo su objetivo y la importancia de saber la opinión de cada elemento, y por medio de ello incrementará más el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización como vía ha aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución, debida a que sus sugerencias y problemas se consideren y tomen parte de la solución grupal, lo que da por resultado el cambio de actitudes en los miembros del grupo - y están dispuestos a fijarse nuevos retos alcanzables para seguir desarrollando el grupo. Con todo ello se crean condiciones en las cuales se hace aparecer el conflicto inevitable ya que no se podrá evitar. y será mejor hacerlos aparecer a que los tengamos continuamente latentes de aparición, si damos las condiciones estaremos preparados para el manejo de conflictos adecuadas-

mente y se enfoque correctamente al logro de objetivos.

Para dicho desarrollo de los miembros de la organización se tienen que crear continuos cursos de adaptación al cambio, así como de capacitación del personal, de tal forma que se le den las bases al miembro para su mejor desarrollo y aceptación por los demás integrantes del grupo al que pertenece.

C.- Procurar aumentar la eficacia del organismo en función de - todas las metas.

El aumento de eficiencia del organismo se deberá determinar - de la necesidad de efectuar cambios. Dichos cambios siempre -- serán resultado de la falta de reacción a los estímulos de los -- problemas, ya que la persona no esta capacitada o no esta concentrada en su tarea.

Para aumentar la eficiencia siempre se debe contar con una persona capacitada para detectar y corregir problemas o circunstan- cias imprevistas. Pero no es tan fácil ya que los elementos de cambio estan congelados y se tiene que descongelar, lo cual se - deberá pedir a cada miembro, exprese cuales son los problemas -- inesperados más periódicos así como una hipótesis de solución ya que se le reconoce como el más cercano y conocedor de este tipo de problema de esa área y su experiencia da bases para la mejor solución o corrección del mal que existe.

Se deberán implementar vínculos referentes al cambio para que los miembros estén lo suficientemente unidos para la presentación de los nuevos problemas ya que la empresa esta empezando a moverse y se presentarán problemas en cada esquina de su recorrido, para ello se deberá estar seguro de que todo el personal — (desde el Director General, hasta el de nivel jerárquico más bajo) deberá estar totalmente de acuerdo con los cambios que se efectuaron, ya que con ello tendremos la organización conciente de los cambios a las metas y objetivos existentes.

Para dichos cambios tanto el Director de la organización así como la persona responsable de la eficiencia de la organización (agente de cambio) deberán tomar en cuenta todos los medios alternativos para la mejor eficiencia y para ello deberán contar con las observaciones de responsable de cada área con el fin de que el cambio sea alcanzable en un tiempo convenido anteriormente se deberá hacer incapie en que se dejarán de perseguir metas tradicionales, y que esto será en beneficios de todos los integrantes de la organización, pero dichos cambios deberán estar en conocimiento de todos los miembros de la organización o sección afectado por los cambios de metas, ya que de no ser así el personal se encontrará muy a disgusto con sus superiores por cambiarles en forma autoritaria sus metas, lo que ocasionará un malestar general en los miembros.

En dicho cambio se deberá estar conciente que durante alguna fase del cambio se reportarán retrocesos en lugar de adelantos

debido a que se le presenta al miembro varias formas de hacer -- las labores, pero estas no estan en forma libre de escoger la -- más adecuada para cierta labor sino se cambian totalmente con lo que los miembros se desconciertan mientras encuentran la forma - de trabajar con los nuevos métodos.

Se deberán transformar los propósitos de cambio en actuación real, ya que todas las demás etapas que hemos visto estan sujetas a un firme plan de cambio, así como de aminorar todas las - tensiones generadas por dicho cambio y recuperar la eficiencia funcional, conforme se vaya logrando el cambio de metas y de las actitudes de los miembros se deberá tener al agente de cambio -- como experto en dicha modificación ya que una organización no se comportara como fué planeado debido al elemento humano, por lo que el frente de cambio deberá dar parámetros de actuación, corregir desviaciones en el momento requerido.

Una vez generalizado el cambio de metas se deberá estabilizar ya que solo deberá afectar al departamento referido para un mejor logro del cambio de metas y objetivos del grupo.

D.- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba que vencer.

El medio ambiente para desarrollar al miembro de la organización deberá tener ciertos puntos para que el trabajo sea un reto estimulante.

- los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y - existe una fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- la gente se siente libre de señalar las dificultades por que - espera que los problemas se traren, y es optimista en su solu— ción.
- la solución de problemas es muy pragmática. 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 frecuen— temente al jefe, se tolerará mucho la conducta inconforme.
- los puntos de toma de decisión son determinados por la habili— dad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de informa— ción, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia, el ni— vel organizacional no es considerado como factor.
- hay un notable equipo en la planeación, el desempeño y la dis— ciplina, hay tambien una respuesta en la responsabilidad compar— tida.
- el juicio de los subordinados se toma en cuenta.
- la clase de problemas de que se atacan incluye las necesida— des personales y las relaciones humanas.
- existe un alto grado de colaboración, la gente pide ayuda pron— tamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla, — estan muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente si — los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado infimo para obtener metas compartidas.
- cuando hay crisis la gente coopera en el trabajo hasta que —

desaparece aquella.

- los conflictos son considerados importantes para la toma de -- decisiones y el crecimiento personal, son tratados en forma abierta, la gente dice lo que quiere y espera que así actúen los demás.

- existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentaciones con lo que la gente se ve a sí misma y a los demás como capaces de un desarrollo y crecimiento personales.

- la crítica adyacente al progreso, es una rutina.

- las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola.

- la gente esta motivada e involucrada voluntariamente, por lo que, el lugar de trabajo es importante y divertido.

- el liderazgo es flexible, cambia de estilo según la situación.

- hay un alto grado de confianza entre la gente y su profundo -- sentido de libertad y mutua responsabilidad, la gente sabe lo -- que generalmente es importante para la organización y lo que no lo es.

- se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.

-¿qué es lo que aprendemos de nuestro error?

- se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución - pertinente.

- la estructura, política y procedimientos de la organización, - estan orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización.

- existe un sentido de orden y un alto grado de innovación, los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
- la organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa al futuro.
- las frustraciones son un signo que llama a la acción; "es mi responsabilidad salvar la situación".

E.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente. .

Las organizaciones deberán ser lo suficientemente flexibles -- para los miembros de la organización puedan modificar la forma de desarrollar su labor, la organización deberá contar con un sistema de control flexible también para cuantificar y cualificar los resultados en base a los objetivos.

Las personas se deben ver más que como elementos individuales como elementos importantes de un todo.

F.- Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Debido a que el trabajo dentro de las organizaciones ocupa -- una gran parte de la vida de las personas, la calidad de las -- relaciones entre los individuos y la organización es de suma --

importancia, cuando esta relación es positiva, ambos, la organización y el individuo parece tener ventajas. La motivación apoya a todo aquel que lo utilice en una conducta organizacional.

Partiremos de la base de que cada uno de nosotros tenemos necesidades de motivar independientemente de su situación en la que nos encontramos, ya sea familiar, amistoso, organizacional, etc., con el objeto de hacer que las personas actúen o cambien su conducta de determinada manera:

Se puede buscar cambios de conducta dentro de tres términos:

- 1) cambio de cantidad
- 2) cambio de calidad
- 3) cambio de dirección-

Como se puede observar el centro o base del desarrollo Organizacional es el ser humano, donde mientras se les brinde unas oportunidades para el logro de las metas y objetivos organizacionales y personales, logrando así entre otras cosas la salud organizacional y la suficiente claridad de las cuales son sus objetivos a lograr, y, flexibilidad para adaptarse a los cambios que se sufren actualmente en nuestra sociedad.

### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

De acuerdo con esta teoría la motivación de las personas de-

pende de cinco tipos de necesidades que se deben cubrir, que en tanto esten insatisfechas, monopolizan la conciencia de las personas y tendrán un poder virtualmente esclusivo de motivar la conducta, sin embargo cuando esten satisfechas pierden su poder motivador, lo que hizo que esta teoría fuera tan importante y tan instructiva para los administradores, no fue tanto su lista específica de necesidades humanas, sino su reconocimiento y la importancia que dio a la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta.

Los administradores han de motivar a los empleados para contribuir con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas de la organización; será pues necesario que logren que los empleados satisfagan sus necesidades no satisfechas a través de su trabajo.

#### Teoría de la motivación e higiene de Herzberg:

Herzberg parte de la premisa que la satisfacción esta determinada por motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene; denimino motivadores a las fuerzas de la satisfacción que son factores intrinsecos del trabajo, le pareció que estos motivadores mejoran notablemente el desempeño del trabajo.

Herzberg se enfoca más a las condiciones de trabajo y su importancia, a diferencia de Maslow que basa su teoría en las necesidades.

Teoría de D. Mc. Clelland

En su estudio se investigo la conducta y la efectividad y comparativa en tres tipos de administradores:

los que tienen necesidad de afiliación.

los que tienen necesidad de poder.

los que tienen necesidad de poder social.

La conclusión es que el administrador con poder social es --- aquel cuya necesidad esta disciplinada y dirigida hacia el beneficio de la organización, tiende a ser más efectivo. Los de --- poder personal tienden a ser más claros y a desarrollar un menor sentido de responsabilidad en sus subordinados; el tipo de necesidad de afiliación es el menos efectivo.

La organización debe evitar, que los miembros de la organización se encuentren frustrados.

La frustración es el estado de un organismo motivado cuando - interrumpe su conducta de meta, tal impedimento puede venir de - introducir barreras físicas entre el organismo y la meta, de eliminación clave de dirección ó de un conflicto entre tendencia de acción metas o motivos.

Teoría de Mc. Gregor.

En sus estudios demostro que existen dos tipos de comportamiento humano que se pueden diferenciar bajo los siguientes elementos:

**Comportamiento "X"**

**Supuestos;**

- a las personas no les gusta trabajar
- la gente trabaja por dinero
- la gente es irresponsable y carece de iniciativa

**Políticas;**

- hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- hay que vigilar de cerca a la gente y establece controles estrechos.
- hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

**Expectativas;**

- controlando estrechamente se alcanza el estandar fijado.

**Comportamiento "Y"**

**Supuestos;**

- la gente tiene iniciativa y es responsable

- quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
- posee más habilidades de las que emplea actualmente.

#### Políticas;

- crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo el potencial a la organización.
- los subalternos deben participar en la dirección.
- el jefe constantemente debe tratar que constantemente se amplíen en las áreas para que ejerzca el autocontrol y autodirección.

#### Expectativas;

- mejorara la calidad de decisiones y mejorara las aportaciones
- ejercen su potencialidad en beneficio de la organización
- la satisfacción se incrementara como resultante de su propia contribución.

#### Teoría "Z"

Teoría en que su supuesto principal es que al ser humano se le empieza a tratar como tal, por lo que las personas tienden a sentirse muy satisfechos, también se les debe de informar para que con ello se integren en grupos y se trabaje por el objetivo, así como ser reconocidos dentro del grupo por sus méritos,. Para que la gente se sienta satisfecho y con ello lograr un ambiente familiar, se deberá reconocer los meritos de los elementos que —

sobre sale en los grupos, para con ello hacer notorio a los mejores elementos .

Se debe de lograr una comunicación de las ordenes de tal forma que se reconozca que es la mejor forma de lograr el objetivo. Con ello se lograra que el personal rinda más y con ello se logra ra una cooperación de buen grado, por lo que como resultado obvio no existira resistencia al cambio.

CAPITULO II

**AUTODIAGNOSTICO' PARA DETECTAR LA  
SALUD ORGANIZACIONAL**

La organización como un sistema de subgrupos sobrepuestos.

Jay M. Jackson señala que las organización puede considerarse como un sistema de grupos sobrepuestos e independientes, cada -- uno de los subgrupos dentro de una organización demanda lealtad a sus miembros. Posee sus propios objetivos, inmediatos y los medios para alcanzarlos. Distribuye recompensa y castigos entre sus miembros, sobre la base de sus contribuciones hacia sus objetivos.

Golembiewski decía " En concepto de grupo pequeño se ha encontrado útil y relevante en el estudio de la conducta: el concepto implica una unidad social, un sistema lleno de contenido y - sistemas que pueden estudiarse rigurosamente y el pequeño grupo es susceptible de experimentación debido en gran parte a su tamaño modesto.

La gran mayoría de las empresas son extremadamente pequeñas, esto hace evidente que el análisis de los grupos pequeños pueden ser muy útil para el estudio de la conducta de esos sistemas sociales. Aun los sistemas sociales de tamaño mayor son susceptibles de dividirse en subsistemas que, aunque interdependientes desde el punto de vista de los objetivos y de la operación del sistema total.

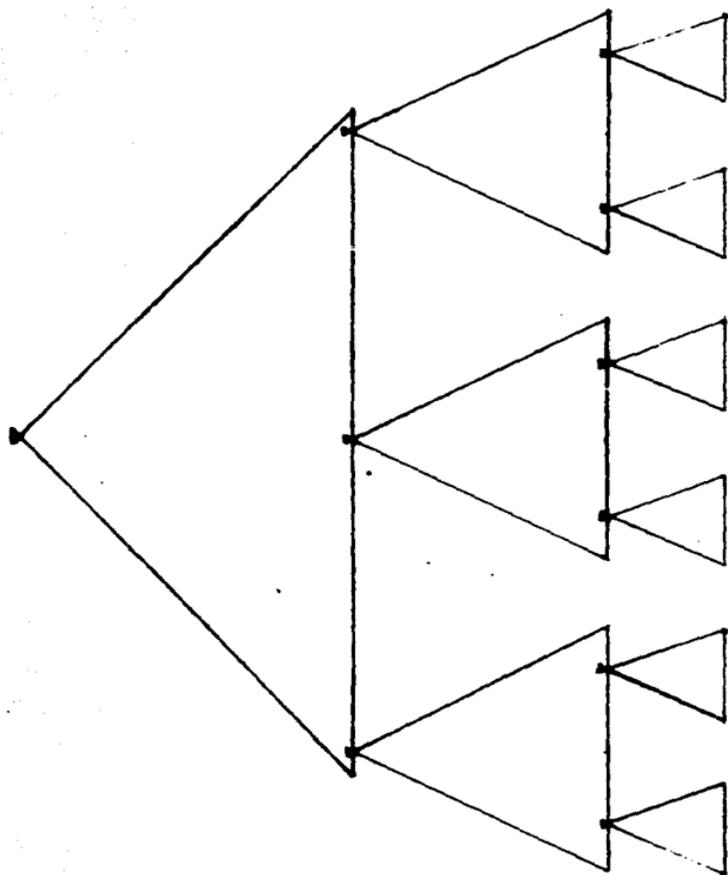
Cada persona en la organización es influida por otras perso-

nas; esto es otra manera de indicar que él es parte de cierto número de grupos. El gerente de una empresa puede ser participante de un grupo que ya está integrado por él y los otros altos ejecutivos, otras veces, en algunos problemas específicos de alguna función, puede formar grupo con los ejecutivos, jefes de cada departamento que compone esta función, etc., este mismo tipo de relaciones con grupos se desarrollan en toda la organización y para cada posición. Si es cierto que la administración es un proceso para llevar a cabo trabajos a través del esfuerzo de personas, los grupos pequeños son el centro de la administración. Como señala Haynes y Massie; "El campo de la administración, no es si utilizar o no pequeños grupos, sino mas bien como hacer mas efectivos a los grupos pequeños para alcanzar los objetivos de la organización".

Una organización funcionara mejor cuando su personal funcione no como individuos sino como miembros de un grupo de trabajo altamente efectivo, con elevados objetivos de actuación, por lo que, la organización debería estructurarse para construir esos grupos efectivos, uniendolos a una organización total por medio de miembros que tuvieran posiciones sobrepuestas, el superior en un grupo es un subordinado en el grupo siguiente y así a través de toda la organización.

En las organizaciones existen comites continuos y ad-hoc que pueden llegar a ser grupos altamente efectivos y por lo tanto, -

desarrollar las diferentes partes ( o grupos ) de la organización.



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPOS SOBREVUELTOS**

### FLUJO DE COMUNICATIVO ESCRITO.

El hombre moderno desliza su existencia inmerso en un mundo de estímulos auditivos y visuales que condicionan su ser de -- manera definitiva. Dentro de este común de estímulos audio - visuales se encuentran perfectamente los signos gráficos, que son en realidad, los conservadores y transmisores de acuerdo - de acervo cultural de los hombres a través del tiempo y del es pacio; porque en libros, documentos, revistas, periódicos, archivos, se halla comprendido, podríamos decir, casi la totalidad de la información del mundo a tal extremo podemos decir - que la escritura constituye la memoria de la humanidad.

No desconocemos la importancia de los medios de comunicación eléctricos y electrónicos, y la dimensión social de la que han - dotado a la comunicación, pero por más información que recibamos mediante, la radio, el cine, o la televisión siempre tendremos la inquietud de darle permanencia a los informes, a las - cifras, a los relatos ó a los hechos. Una de las maneras más prácticas de lograr dicha permanencia a bajo costo y al alcance de toda persona, que se da, es escribir, es por medio de la sistematización de la información obtenida en escritura.

Por lo que la comunicación tanto formal e informal dentro de la organización deberá ser escrita ya sea en manuales, reglamen

tos, boletines, memorandums, etc. los cuales deberán estar escritos en forma sencilla y clara para la mejor captación de lo expresado.

Con la comunicación correcta y con una escritura organizacional de grupos sobrepuestos no se podrá decir que se contempla una organización saludable ya que ello habría que aunarle la actitud de la organización al logro de los objetivos, así como la posición del elemento humano para llevarlos a cabo.

El elemento humano tendrá que identificarse como parte integral del grupo en el que forma parte, esta labor es una de las partes más importantes para el buen desarrollo del programa de Desarrollo Organizacional y con el apoyo de la gerencia y dirección al sistema así como el alto grado de confianza puesto en él. Esta comunicación dará un alto grado de confiabilidad en la organización.

#### PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Los supervisores de cada uno de los niveles comparten la responsabilidad de una organización eficaz. Para aclarar este aspecto; se proporciona la siguiente lista de principios generalmente aceptados;

--Cada área debe estar organizada para que cumpla su misión.

--De ser posible, cada área debe estar organizada en torno de las operaciones necesarias para cumplir los objetivos, más que alrededor de las personas asignadas a sus labores.

--Cada organización debe tener líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecidas, que vayan desde el puesto más alto hasta los más inferiores.

--En cada caso deberá delegarse en el subordinado autoridad suficiente que le permita atender su responsabilidad.

--Ningún empleado que ocupe un solo puesto o desempeñe un solo rol deberá estar sujeto a órdenes procedentes de más de una -- fuente .

--Cada persona deberá ejercer funciones que le permitan el pleno uso de sus aptitudes.

--Cada supervisor debe tener suficientes subordinados y/o actividades que lo mantengan constantemente ocupado, pero jamás tener más subordinados que le rindan informe, de los que puede dirigir efectivamente, no es posible establecer el número exacto de subordinados que habrá de rendir informes a una persona, puesto que el ámbito de control del supervisor variaría de acuerdo con factores como:

- la experiencia y la capacidad del supervisor
- las aptitudes de los subordinados

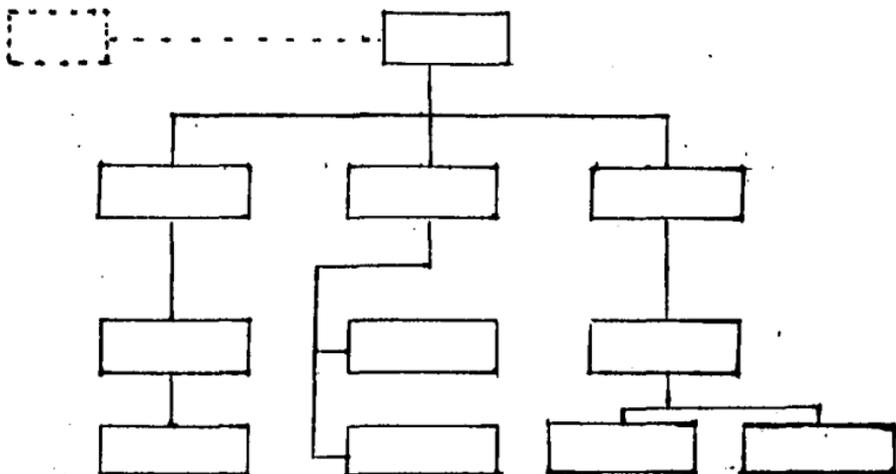
- la complejidad del trabajo.
- las características personales del supervisor y de los subordinados.
- la distancia entre los individuos sujetos a supervisión.

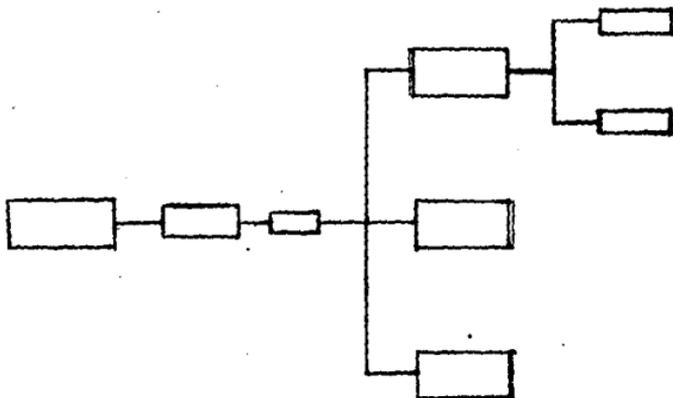
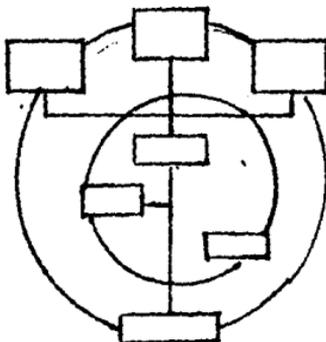
--Cualquier principio de organización está sujeto a modificarse en cuanto a posibilidades y necesidades.

Al examinarse estos principios debe tenerse muy presente que los mismos son generalizaciones y que, todas las generalizaciones deben tener excepciones.

Existen diferentes tipos de organigramas los cuales han sido diseñados para aplicarse de acuerdo a las exigencias de las organizaciones, siendo los más comunes :

#### Verticales



**Horizontales****Circulares**

### FUNCIONES DIRECTIVAS.

Las personas que ocupen posiciones en la administración superior, desempeñan un papel principal para establecer el clima psicológico en la organización.

Sus actividades hacia otros individuos, especialmente hacia los empleados, determinar el tipo de lealtad y cooperación que recibirán para alcanzar los objetivos de la organización.

Similarmente, el enfoque que utilicen para tomar decisiones ayuda en influenciar que los subordinados se identifiquen o no con la compañía. Si los administradores superiores delegan muy poca autoridad para la toma de decisiones e iniciativas, esta actitud esta directamente relacionada con la identificación del personal hacia la compañía. Si bien la administración superior deberá necesariamente estar interesada en otros asuntos fuera de la compañía, que tiene influencia específica sobre las operaciones de la misma, deberá dar atención especial al desarrollo de un clima psicológico que permita a los empleados alcanzar un alto grado de éxito personal, mediante el desempeño de su capacidad máxima en la compañía.

Un factor imperante en el desarrollo de un tipo efectivo, de clima de la naturaleza del apoyo y la libertad de acción que la

administración superior proporciona al personal administrati -  
vo intermedio, el cual esta más idirectamente relacionado con la  
implementación de la política de la administración superior y -  
con la obtención de que las cosas se hagan a través del esfuerzo  
de otros.

#### IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION.

Si los directivos ignoran el hecho de que los supervisores -  
necesitan posición relativa e incentivos, con el objeto de ser -  
más efectivos en sus puestos, no debe esperarse mucho por parte  
de ellos. El supervisor deberá ser reconocido claramente por -  
la administración superior y los empleados como una parte del -  
grupo administrativo, y, adicionalmente, la administración debe  
rá adoptar políticas y procedimientos que contribuyan al mejora  
miento de su posición relativa como supervisor. Muchas perso  
nas que han observado que la posición relativa del supervisor -  
ha alcanzado una puntuación baja, han preguntado que puede hacer  
se respecto a ello. La siguiente sugestión ha sido ofrecida -  
por Halsey.

- 1.- La restauración de su posición como persona de cierta impor  
tancia a los ojos de la gente que supervisa.
- 2.- Una definición clara de cual es exactamente su grado de auto  
ridad en cada fase de su trabajo, en tal forma que no se -

enfrente a la situación embarazosa de tener que retroceder en las decisiones que ha tomado.

3.- Un entrenamiento adecuado en cada fase de su trabajo.

Un seguimiento que podrá conservar solo si realmente se le consulta en asuntos importantes sobre políticas, antes de tomar las decisiones finales.

4.- Una diferencia adecuada entre su salario y el del trabajador mejor pagado, bajo su supervisión.

5.- Un sentimiento de seguridad en su posición; que no pueda ser arbitrariamente removido o despedido sin que le hayan proporcionado razones y una oportunidad de ser escuchado por la administración superior.

Si estas sugerencias son seguidas por los directivos es posible, que los supervisores esten en posibilidades de ejecutarlo en las importantes funciones que le esperen a ellos.

En otra forma la cadena administrativa, desde la parte superior hasta los empleados que deben efectuar el trabajo, se verá en su eslabon más vital, con el resultado de que sufrirá eficiencia de la producción, así como las relaciones humanas.

En resumen podemos decir que las funciones que tiene que -- llevar a cabo la dirección son las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control
- Mejoramiento del trabajo
- Comunicación
- Toma de decisiones.

Los anteriores puntos bien llevados a la practica por la dirección darán a la organización un mejor desarrollo para el alcance de los objetivos.

**CAPITULO III**

**DIAGNOSTICO Y RECOPIACION DE DATOS.**

**REQUERIMIENTO PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Todo programa de desarrollo organizacional necesita ciertos parámetros para lograr ser un auténtico programa:

- 1.- Debe tener una orientación al problema de tal forma que el aprendizaje de los individuos y del grupo esta constituido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.
- 2.- Dicho programa deberá estar orientado al cliente de tal forma que el agente de cambio o consultor solo brinde ayuda al cliente para el desarrollo de la organización, y no esperar que el consultor efectue el cambio.
- 3.- La intervención debe estar basada en la experiencia, de tal forma que el cambio y crecimiento que se produca entre todos y cada uno de los miembros, dentro de la organización - deberán efectuarse en base a su experiencia, ya que solo así los miembros podrán comprobar o probarse a ellos mismos que son capaces de tener logros positivos en base a su experiencia.
- 4.- Dicho esfuerzo del cambio deberá estar basado en el sistema ya que deberá estar perfectamente planeado, ya que se debe tomar en cuenta que cualquier cambio en un sistema de la organización originará cambios en todos los demás sistemas de

la organización.

- 5.- Dicho cambio deberá estar relacionado con la cultura de la organización aunque esta cultura no se afecte directamente se deberá de tomar en cuenta todo aquello que la organización tiene como normas no escritas ya que esto es tomado como la clave de cualquier esfuerzo duradero de la organización. Debemos considerar como cultura todo aquello como valores, expectativas, necesidades, creencias, políticas, - normas, aceptadas y practicadas por la organización.
- 6.- El cambio de la organización debe estar basado en los valores organicos, es decir, que el cambio deberá venir de las personas que esten más regidas por el medio, pues ellos son los que saben perfectamente que es lo que deberá llevar el programa del cambio .
- 7.- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio para que no interfieran con dicho programa.
- 8.- El trabajo por grupos o equipos deben fomentarse lo más -- pronto posible ya que así se podrá aplicar, crear o fomentar la administración por objetivos.
- 9.- Finalmente el desarrollo organizacional se deberá tomar -- fundamentalmente como un proceso o sea, como un continuo -

desarrollo que implica muchos cambios; en otras palabras, - el desarrollo organizacional es un continuo llegar ha hacer algo, adaptandose al cambio de lo cual se infiere que el desarrollo organizacional esta llamado a ser implantado y a seguir operando, afectandolas beneficiosamente en los campos de sus estructuras y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal, por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia con un principio de clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal, de la sana cultura de su organización.

#### CONDICIONES PARA EL EXITO EN LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA.

La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia esta inquieta para actuar buscar soluciones.

En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catalisis por medio de un nuevo miembro o constructor.

La alta gerencia asume el papel directo y responsable del proceso.

Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.

Tiene lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación .

El programa de desarrollo organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en eficiencia y buen funcionamiento de la organización.

#### CONDICIONES PARA EL FRACASO DE LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA.

Existe una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.

La implementación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.

Una expectación irrealista del tiempo que tomará la implementación del desarrollo organizacional.

Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos o internos.

Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los variados niveles de la organización .

Buscar buenas relaciones humanas como objetivo principal - - del desarrollo organizacional, en lugar de la eficiencia y buen funcionamiento de la organización.

Buscar soluciones rápidas prescripciones adecuadas para el - mejor funcionamiento de la organización.

Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

Como hemos podido ver la implementación de un programa de - Desarrollo Organizacional, tiene que analizar varios aspectos - en la organización, para poder alcanzar la meta fijada.

Dicha implementación del programa de Desarrollo Organizacional para que la organización logre la suficiente flexibilidad - para adecuarse a cualquier tipo de circunstancia, que enfrente así como el desarrollo de las capacidades del personal que labora con la organización, para lograr la máxima eficiencia del sistema y del ser humano.

#### ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE ENTRENAMIENTO.

El análisis proporciona bases prácticas para coordinar el entrenamiento.

Se trata de clarificar el papel y propósito del entrenamiento y asegurar que los puntos vitales son considerados y contestados. Muy frecuentemente su relación o encadenamiento con los genuinos problemas del negocio no aparecen claramente y el valor de costos y recuperación financiera es vaga. Los objetivos se expresan en términos de entrenamiento ( algunas veces llamados términos de conducta) cuando deberían estar expresados en términos de negocios.

#### NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Las necesidades de entrenamiento son frecuentemente consideradas sólo en términos de habilidades y conocimientos requeridos por algún cambio presente o futuro . Estas son necesidades relativas. Cuando domina, este enfoque tiene una fundamental influencia en el propósito del entrenamiento y en el papel del equipo entrenador.

Excelentes actividades de entrenamiento florecen como un adorno pero la hondura del entrenamiento pensante puede aparecer maravillosamente limitada. Así se produce una curiosa separación entre el entrenamiento y su lógica administrativa. Los gerentes toman decisiones y fijan objetivos y los delegan al entrenador el cual las interpreta en términos de entrenamiento.

El resultado de los entrenamientos puede ser muy útil, más - los participantes creen que todo es relevante, y estimulados p<sub>o</sub> - ro al terminar el entrenamiento puede darse el caso que, las ne - cesidades del entrenamiento no fueron relacionadas correctamen - te con las fallas y deficiencias de la situación presente, única de su organización. El agente del cambio deberá estar involucrado e influenciado por el ambiente formativo y de desarro - llo de la organización. Esta involucración debería ser refor - sada por el sistemático análisis del problema y por la previa - revisión detallada de las necesidades de entrenamiento. Estas necesidades generaran positivas necesidades de desarrollo.

Un reciente estudio de las necesidades de entrenamiento en - el área de ventas al detalle demostro las diferencias en el en - foque . Sola mente un pequeño número de comerciantes conocía - sus necesidades de entrenamiento en términos de desarrollo que - podría habilitarlos para dar forma a su negocio e influir en - las tendencias .

Además que los interesados no habrían comprendido el papel - de promoción de habilidades múltiples y de gestión lógica en - las pequeñas tiendas ( por ejemplo, dar un servicio personal a - las necesidades reales de los clientes, etc.) .

Para promover el cambio, los entrenamientos y entrenadores - deben estar y ser involucrados en el fortalecimiento de aque - -

llos factores que promueven efectivamente ese cambio:

- 1.- Aumentar la percepción objetiva .
- 2.- Mejor diagnóstico de los problemas y planeación de las de -  
cisiones.
- 3.- Afrontar resueltamente los problemas.
- 4.- Desarrollo de un lenguaje común y de un enfoque hacia los -  
problemas.
- 5.- Compromiso de alcanzar los objetivos y de desarrollar un en  
trenamiento cooperativo.

Los agentes del cambio deberán desarrollar estrategias para -  
resolver aquellos aspectos de la conducta organizacional que -  
impide el cambio, así como un efectivo entrenamiento. Estos -  
son :

- actitudes fundadas en la tradición.
- procesos de pensamiento y enfoques.
- falta de franqueza.
- incompleta adhesión a la organización.
- incapacidad para reconocer los conflictos y la competi-  
tividad destructiva.
- el hábito de enjuiciar a otros.

El análisis del entrenamiento debería ser como el continuo -  
proceso de la vida:

- desafío y cuestionamiento .
- reconocimiento del problema.
- desarrollo de un pensamiento lógico y de -  
sus habilidades.
- definición de necesidades secundarias de -  
aprendizaje.
- aprendizaje y entrenamiento formal.

Dentro de este proceso, establecer relación con la dirección de los negocios y las prioridades financieras, promoverá o generará un enfoque realista del entrenamiento frente a las exigencias del costo, en términos de gasto y control del costo; beneficio del costo y control de la inversión.

Cuando los problemas han sido bien definidos y el costo y la recuperación han sido tomados en cuenta, las necesidades de - - aprendizaje y áreas de conocimiento.

En México ya se ha iniciado la desilusión con los actuales - enfoques de entrenamiento. Esta tendencia crecerá en el futuro a causa de que los problemas están cambiando continuamente. Por lo mismo, es esencial que los métodos de entrenamiento engranen con la escala y tipo de problema y que los propósitos del cuestionamiento del análisis sean claros.

Estos propósitos pueden ser múltiples, pero los más usuales - podrían ser los siguientes:

- 1.- Investigación preliminar dentro de la organización para identificar los caminos y las estrategias mediante los cuales el entrenamiento y el desarrollo pueden ser costeables.
- 2.- Revisar los problemas y barreras que más se oponen al desa - rrollo.
- 3.- Establecer áreas de crecimiento común relacionadas con los - problemas, habilidades y objetivos.
- 4.- Establecer prioridades para la acción en términos de nego - cios y de entrenamiento.
- 5.- Establecer un sistema de trabajo para una mejor identifica - ción de los problemas y de las oportunidades.

Una vez que hemos iniciado la definición preliminar sobre las bases centradas en el problema, es de gran ayuda analizar los requerimientos para entender su definición centrada en las habili - dades .

El peligro de este tipo de enfoque es el obstáculo o falla en reconocer las prioridades reales y asumir las deficiencias como - necesidades.

Cada actividad deberá siempre chequearse contra el modelo de -- cambio en los objetivos del negocio y en las oportunidades para-

incrementar la efectividad financiera del entrenamiento.

Es de gran ayuda involucrar profunda y directamente a los gerentes, en el análisis, sobre todo cuando el grupo de gerencia tiene que ver y los problemas se refieren a sistemas y relaciones organizacionales.

Lo anterior puede enlazar las principales etapas del proceso-analítico con un entrenamiento de trabajo para:

- Revisar la situación presente de los gerentes y el desafío que tienen ante sí.
- Definir sus problemas.
- Pensar alternativas de enfoque.
- Fijar metas.

Para el análisis, los gerentes primero revisan su situación como personas y después intentan llegar, como grupo, a la comprensión y al convenio.

Las diferencias entre el grado actual y el ideal mostrarán las necesidades y darán los indicadores de la organización para el entrenamiento.

Cuando un cierto número de gerentes ha sido involucrado en el análisis, ese mismo número deberá participar activamente en el -

análisis del impacto que tenga el entrenamiento y en proceso de enseñanza-aprendizaje, estableciéndose el compromiso de engarzar el entrenamiento con los problemas del trabajo.

Ahora desearíamos echar un vistazo a lo que hemos tratado de llevar a cabo. Mediante la aplicación de un plan en particular y haciendo más hincapié en el diagnóstico. Al hacerlo, tiene gran importancia darse cuenta de que nuestras pruebas del éxito que hayamos alcanzado, o no, aunque sean alternadoras, son tentativas y sólo permiten dar orientaciones.

Primeramente nos permite concentrarnos no sólo en el problema de formar una integración más eficiente, sino también en los vínculos entre la integración y la diferenciación; y en la necesidad de que, gracias a las diferencias, se logre el desempeño eficiente de las tareas. Las tentativas de cambio, recalcan la importancia de fomentar la confianza mutua, la franqueza y el deseo de resolver los problemas; todos estos factores tienen gran importancia para facilitar la integración de los organismos aunque las gestiones de cambio quizá no se encaucen a los problemas trascendentales al realizar la diferenciación clara, de manera que los departamentos pueden laborar en sus tareas primarias separadas. El uso de este plan conceptual nos ha permitido concentrarnos en ambos problemas y ayudar a desarrollar un programa de actuación destinado a ambas cuestiones fundamentales.

Volviendo al valor más global que tiene que recalcar en mayor grado el diagnóstico, ello nos ha permitido formular un enfoque más a la medida de los cambios y del desarrollo de las organizaciones. Hemos procurado formular planes de las intervenciones para que se adapten a los problemas particulares de la organización, más bien que confiar en un programa particular destinado a influir en toda la conducta del organismo en su conjunto. Indudablemente esto nos costara menos tiempo y dinero al organismo aunque lo más importante es que ha ofrecido sólidas normas y guías para determinar si la intervención educativa o la estructural son las más apropiadas para el primer paso en el proceso del cambio. Independientemente de cuál sea la medida que se tome primeramente, puede y en la mayoría de los casos probablemente debe, seguirse la una a continuación de la otra. Si la primera medida ha de ser de índole instructiva, los datos deberán facilitar la formación de un programa que ofrezca a los participantes una experiencia educativa; como es de esperarse, ésta tendrá aplicación inmediata a los problemas con que se tropieza en las experiencias cotidianas. Y esto es una recompensa mayor porque se realiza el cambio en sus normas de conducta actuales. Lo que decimos es especialmente probable si al programa de desarrollo sigue o precede la atención consagrada a la reconstrucción de tareas y de estructuras, fruto del mismo diagnóstico.

El hincapié en el diagnóstico previo también ofrece a los gerentes datos precisos que confirman las impresiones experimentadas, o las contradicciones.

Basándose en la interpretación de estos datos, pueden tomar - bajo su dirección sus propios programas para actuar. Hasta ahora el agente de cambio habrá evitado hacer recomendaciones, sino que se habrá puesto a su disposición para actuar como factor al cual recurrir, cuando se discuta con el grupo de gerentes el problema. Con lo que ha permitido a los gerentes enfrentarse a los problemas, involucrarse en ellos e intentar resolverlos.

Al hacer hincapié en el diagnóstico y en la retrocomunicación de datos, también hemos proporcionando al grupo de gerentes un - nuevo conjunto de instrumentos que pueden seguir aplicando a problemas semejantes en el porvenir. Con demasiada frecuencia el agente de cambios se lleva consigo su plan conceptual al terminar su trabajo, y el organismo se ve obligado a buscar ayuda para - cada nuevo conjunto de problemas. Por lo que se deberá conocer perfectamente el plan conceptual para que les sirva para pensar en problemas trascendentales de otra dimensión.

#### EL PROCESO Y LA TECNOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como he indicado anteriormente, los valores concentrados en - realzar el desarrollo individual, así como la calidad de la vida de los organismos, son la base del proceso de D.O. y de su tecnología en evolución. En esta parte expondre más minuciosamente la forma de recopilar datos, de formular diagnósticos y de intervenir en etapas separadas, aunque de acción recíprocas, en el -

desarrollo de las organizaciones. Expondre el vínculo entre estas operaciones trascendentales y sus relaciones con el proceso. Hare gran hincapié en el tema de las intervenciones, fruto de planes formulados, y se presentan varios enfoques y procedimientos técnicos aplicables a la intervención en los organismos ya que se intenta ofrecer una imagen completa del estado que guarda actualmente el asunto. Se expone cada tipo de intervención en función de procedimientos técnicos separados, así como sus ventajas y desventajas, y su sitio en la estructura del D.O. También se presta atención a las variaciones en el enfoque y a la forma en que contribuye a la teoría y a la práctica globales del desarrollo de las organizaciones.

Las materias tratadas en esta sección quizá dejen una idea exagerada de la importancia de los diversos procedimientos técnicos expuestos en relación con la recopilación de datos, y la intervención, fruto de planes formulados. La formación de equipos, la de intergrupos y los grupos de adiestramiento, por ejemplo ofrecen la posibilidad de instigar y estimular labores de organización. Además es indudable que la tecnología del desarrollo de organizaciones y la tecnología de las intervenciones en particular, han hecho importantes aportaciones al prestigio creciente de la ciencia aplicada de la conducta.

Para que tenga sentido es preciso adoptar el punto de vista -

de la comprensión de los procesos, tanto como de lo que deter →  
minan las técnicas descritas. La tecnología del desarrollo de  
las organizaciones, para que sirva de instrumento útil en la es-  
trategia del cambio, requiere en primer lugar un diagnóstico só-  
lido y en segundo la aplicación creadora de la metodología.

### LA RECOPIACION DE DATOS      FORMA DE RECOPIAR DATOS.

En el modelo expuesto de desarrollo de organizaciones, el pro-  
ceso de recopilar datos en un organismo, es una labor extremada-  
mente importante, esto se debe a que desempeña una labor doble -  
en el desarrollo de las organizaciones. En primer lugar propor-  
ciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus pro-  
pios procesos y de la manera en que afectan a su desempeño.

El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e informa-  
ción apégandose a la realidad; acerca del desempeño es el prin-  
cipio de un proceso de autovaloración, que puede llevar a una --  
forma efectiva de resolver problemas de organización.

La segunda función que a menudo se pasa por alto, ha de hallarse  
en el proceso de recopilar y de compartir datos, lo cual consti-  
tuye de por sí una intervención en el sistema de organización y-  
de hecho reviste gran importancia. En consecuencia la índole -  
de los datos y los métodos para acopiarlos, debe ser objeto de -  
planes y de una implantación muy cuidadosa.

### INDOLE DE LOS DATOS.

Sobra decir que los organismos tienen generalmente a su disposición datos que reflejan el desempeño de sus trabajos. Sin embargo casi toda la información disponible se limita al campo de la producción y de las metas encauzadas al desempeño de tareas. Aún así, quizá no sean exactos los datos, ni reflejo real de lo que verdaderamente está ocurriendo. En calidad de enfoque en el desarrollo de la organización se procura incrementar, tanto la gama de datos disponibles, como su sentido y su pertinencia. El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles, permite al organismo tomar en consideración, además de la información más oficial y más convencional, tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que priva en el organismo, las normas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los trabajadores y empleados. Lo que sienten acerca del organismo y de sus prácticas administrativas, también son consideraciones importantes para ponderar las opciones selectivas y para aumentar la efectividad de la organización. El hecho de ampliar la gama de datos también significa que la organización puede aquilatarse desde varios puntos de vista, al valorar su actuación. Por ejemplo pueden recopilarse acerca de la distribución y el uso de los recursos, o acerca de las repercusiones de la autoridad desigual y de la jerarquía. También pueden recopilarse desde el punto de vista del caudal de comunicaciones o de las funciones y de la disparidad de éstas.

Los datos como estos tal vez sean muy diferentes de los del funcionamiento oficial del organismo, aunque se relacionen inexplicablemente con ellos. La recopilación de datos en el desarrollo de la organización no sirve simplemente para proyectar — nuevas y mejores de calificar el desempeño. Lo que significa — que el organismo, de modo explícito, empieza a prestar atención a todos los diferentes tipos de datos aplicables a su sano funcionamiento. Es más frecuente que se de a conocer que ya son — asequibles a los nuevos datos, que dejar de hacerlo. La magnitud ampliada de datos, a menudo facilita el proceso de integración de los subsistemas del organismo. Por lo menos potencialmente, el organismo podrá ya apreciar la conducta y el desempeño aplicarlos más completamente y con mayor apego a la realidad.

#### PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS.

Pueden aplicarse muchos procedimientos técnicos a la recopilación de datos. Una manera de hacerlo es colocarlos en una serie de continua en que se recorra desde lo indirecto hasta lo directo. En el extremo indirecto hay técnicas que pertenecen a la categoría de cuestionarios para escrutinios. Se considera que son indirectos porque en los métodos aplicados no se hace relativamente distinción de personas. Además los datos, por lo general, aunque no necesariamente, se guardan en el anonimato y casi nunca expresan los sentimientos ni las emociones experimentados por el interrogado. Los métodos de escrutinio son útiles

en virtud de que pueden aportar elementos de estudio provenientes de muchas personas, y con suficiente rapidez. Sin embargo es preciso formular los planes para ponerlos en práctica con mucho cuidado, y también es preciso predeterminar exactamente las clases de datos requeridos. Pasando ahora a métodos más directos, las entrevistas frente a frente, celebradas por un entrevistador externo, son algo más personales y más directas que el cuestionario.

Las entrevistas tienen la ventaja de su mayor fluidez y de que en ellas pueden ahondarse cuestiones estimuladas por las preguntas, aunque no necesariamente se hayan preparado con anticipación. El entrevistador competente puede captar e informar más acerca de la entrevista completa, delo que es posible hacer usando cuestionarios por correo. Las entrevistas a grupos de tres a cinco personas de un organismo, son a menudo útiles porque facilitan la discusión y comparten la percepción de los participantes, además de proporcionar datos importantes al entrevistador.

Una variante valiosa del método de las entrevistas a grupos es la técnica llamada "experimentación de lo que ocurre en el organismo". En este caso el gerente puede preferir tomar los datos de primera mano en vez de dejar que lo haga un tercero. Es dado considerar que esta técnica pertenece al tipo de la directa, de la serie continua. La sensación de lo que se piensa en el organismo en el organismo a menudo hace que intervengan -

personas de varios niveles inferiores al del gerente. Brinda a éste la oportunidad de conocer, de las fuentes generales, lo que realmente, está ocurriendo en el organismo. Abre un canal de comunicaciones que complementa la cadena oficial de mando. Casi todos los gerentes se dan cuenta de que los trámites oficiales, cuando se recopilan datos y para dar oportunidades de compartirlos y de usarlos como base para tomar decisiones. Hay otros procedimientos técnicos, creado incesantemente por administradores y por consultores de desarrollo organizacional. Uno de ellos es el de intervenir en la recopilación, llamado espejo de organizaciones. Puede usar esta técnica un departamento o dependencia de un organismo que trate de ahondar en su propia eficiencia. En este caso el departamento quizá solicite a otros que le den datos acerca de la opinión que priva en el organismo y lo que se sienta respecto de aquél.

Muchos departamentos, especialmente los que se prestan ser vicios a otros, consideran útil participar en sesiones para recopilar datos con los departamentos a los cuales sirven con objeto de formarse una idea más cabal de su propia actuación. El espejo de organizaciones es un ejemplo de la técnica, relativamente directa para recopilar, ya que quien los recibe lo hace frente a frente. Además sirve de buena ilustración de la forma en que esa labor se convierte en intervención. A menudo los espejos de organización de tornan sesiones para resolver con

juntamente problemas, concentrándose en perfeccionar la eficiencia de la dependencia o unidad que recibe los datos.

### ELECCION DE METODO.

Lo que es importante observar en la recopilación de datos es que debe convertirse en parte integrante de la vida del organismo. Uno de los objetivos del desarrollo organizador es proporcionar datos más aplicables al incremento de la aptitud del organismo para verificar y resolver los problemas. En este campo, la recopilación de datos debe proyectarse en torno a ciertas preguntas clave enfocadas a algunos de los factores variables que a continuación se señalan:

- 1.- Tiempo y oportunidad: ¿ cuáles procedimientos técnicos ofrecerán los datos más oportunos ? ¿ Cuánto tiempo podemos, en el aspecto económico, dedicar a recopilar datos ? ¿Cuál procedimiento técnico rendirá los mejores datos en el tiempo - que podemos dedicarle actualmente ?
- 2.- Costos. ¿ Cuánto costará la recopilación de datos ?, ¿ Podemos realizarla con más eficiencia ?
- 3.- Requisitos. ¿Cuál método o técnica satisface mejor las necesidades actuales del organismo o del grupo? ¿ Es más apropiado el enfoque más directo o el menos directo ?

4.- Indole del organismo. ¿Cuáles son el medio cultural y los principios que rigen en el organismo? , ¿Es acaso probable que los miembros del personal sean sinceros? , ¿Qué métodos y técnicas son probablemente los más adecuados a este organismo?

En resumen, la recopilación de datos, en el ambiente del organismo, constituye en sí misma, una intervención, fruto de planes formulados. Mientras más personal sea la técnica, más aplicable a las personas afectadas puede ser la decisión que se tome en consecuencia. Mientras la recopilación de datos sea la parte más operante en la vida del organismo, más probabilidades hay de que esta fase del desarrollo de la organización sea el principio de una actuación encauzada a cambios trascendentales.

CAPITULO IV.

**CAPACITACION DEL PERSONAL PARA EL CAMBIO .**

### DISEÑO DE MODELOS DE CAMBIO.

Al hablar de modelos de cambio dentro del desarrollo organizacional no se trata de establecer principios o reglas estrictas, bajo las cuales se logre un cambio adecuado en cualquier tipo de organización.

La idea ha sido destacar algunas perspectivas que sirvan de orientación al aplicar el desarrollo organizacional en las empresas, por medio de estrategias de cambio planificado adecuadas al tipo de organizaciones de que se trate, para lograr una óptima estructura organizacional, un positivo cambio de actitudes y una mayor eficiencia de la organización.

### ORGANIZACION.

¿Qué es organización? Esta significa que debemos comenzar con las necesidades de los hombres, de algún modo, deben encarar su ambiente; al nivel más general, comienzan nuevas organizaciones o contribuyen a las ya existentes, porque de este modo encuentran "mejores soluciones para los problemas ambientales" que enfrentan.

En cualquier organización se tiene la tarea esencial de estructurar y clarificar el objetivo u objetivos centrales que guían las transacciones de la organización con su ambiente. Con base

en estas ideas, podemos ahora presentar una definición de organización.

Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colabores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente.

El término coordinación es el otro elemento de la ecuación de la división del trabajo. Sin coordinación la división del trabajo es incierta, es decir, se tiene una antítesis de organización. Las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los planes señalados en sus objetivos centrales.

Deben tener al menos mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación. Esta definición también nos recuerda, de acuerdo con Barned, que las personas aportan sus actividades a las organizaciones pero no están totalmente en ellas. Los diversos colaboradores de la organización pueden tener diferente grado de interés personal, acerca de si la organización como un todo tiene éxito en sus transacciones con el ambiente, hasta el punto de generar un superávit de recursos, y de este modo crecer. Esta definición se puede expresar simbólicamente como sigue:

Colaboradores —————> Organización —————> Medio

Individuales <————— División del <————— Ambiente  
trabajo y  
coordinación

Las flechas indican que el impulso o propósito proviene de los colaboradores individuales, y que es cumplido completamente sólo cuando se realizan transacciones favorables con el ambiente.

Ahora utilizando esta definición con el objeto de aclarar el concepto de desarrollo organizacional. Cuando se habla de desarrollo organizacional, queremos decir que deseamos encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

#### LAS AREAS DE CONTACTO CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La definición de organización nos ayuda a identificar al menos unos problemas esenciales, que enfrenta cualquier organización en su desarrollo.

-El primero es el proceso de desarrollo de la relación o naturaleza de las transacciones entre la organización y el ambiente en que opera, o lo que se ha llamado el área de contacto entre la organización y el ambiente. Refiriéndose a transacciones en esta área de contacto se habla de una transacción planeada, con el objeto de introducir la idea necesaria de que generalmente hay una estrategia deliberada, que la gerencia de una organización adopta para realizar estas transacciones externas en forma tal que prometa generar un superávit de recursos

para la organización.

El problema clave de desarrollo en esta área, sin embargo, no es solamente la formulación inicial de la estrategia, en el momento en que nace la organización, sino también la continua evaluación de los cambios constantes en el ambiente pertinente de la organización, y el efecto de estos cambios en la naturaleza de las transacciones entre la organización y su ambiente.

Cómo se puede conservar y reforzar la calidad de las transacciones entre organización y ambiente, en presencia de cambios ambientales.

Relacionada con este problema básico se tiene la división adecuada de actividades, que la organización encuentra necesaria para realizar las transacciones con su ambiente.

Otro aspecto relacionado con el mantenimiento de la calidad de las transacciones en el área de contacto entre la organización y el ambiente, es el grado en que cada unidad logra buenas prácticas organizacionales y administrativas, y los miembros piensan y se comportan de maneras acordes con las transacciones que se deben realizar con el ambiente.

-La necesidad de que cada unidad tenga características acordes

con su tarea, se relaciona directamente con el segundo problema importante que considero respecto al desarrollo, es decir, el área de contacto entre grupos o unidades dentro de la organización. Una vez que las unidades organizacionales se han dividido, como lo sugiere nuestra definición, se tiene el problema fundamental de lograr la integración entre ellas.

Puesto que los grupos, una vez formados, desarrollan sus propias características de acuerdo con sus tareas, tendrán también diferentes puntos de vista que necesariamente complican el proceso de coordinación, por lo que el proceso de integración debe hacer frente a estos problemas para lograr la unidad del esfuerzo.

-El área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización.

En cualquier organización es una expresión de los propósitos de sus fundadores individuales. Ellos deciden que sus propósitos individuales se pueden lograr en mejor forma mediante la combinación de fuerzas es una forma organizada. Esto inicia el proceso en el cual los individuos hacen contribuciones a una organización, a cambio de ciertos estímulos que juzgen satisfactores. Una vez que la organización está en marcha, su estrategia transaccional generalmente crea la necesidad de contribución

es adicionales de personas que inicialmente no estaban relacionadas con ella. Así, los representantes de la organización buscan los servicios de otros y se llega a acuerdos que garanticen las contribuciones requeridas. Sin embargo, sea que el análisis se haga con una nueva organización o con un existente, no hay diferencia en términos del requerimiento de un acuerdo de alianzas y contribuciones con los colaboradores individuales.

Estas áreas de contacto que se han escogido para tratar son:

Entre la organización y ambiente, entre grupos y entre individuos y organización, más la área de contacto de persona a persona representa las principales áreas problemáticas, en las que se deben cumplir los esfuerzos del desarrollo organizacional.

#### Concepto para desarrollo de las organizaciones.

La creación de un marco conceptual acerca de un tema como el desarrollo organizacional es un paso esencial hacia la comprensión y la acción.

#### El análisis de sistemas

Sin intentar detallar por completo todas las implicaciones del punto de vista de sistemas de una organización, existen dos ideas

básicas. La primera de ellas es la de una interdependencia esencial entre los elementos de una organización, ya que un sistema organizacional comparte con el sistema biológico de propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal forma que un cambio en una parte causa impacto en las otras.

La segunda idea pertinente derivada del análisis de sistemas, es la idea de que sistemas sociales como las organizaciones, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos, tienen la facultad de modificarse a sí mismas de una manera estructural fundamental. Buckley la llama propiedad morfogenética de las organizaciones y la cita como el principal carácter distintivo de las mismas.

Esto sucede por medio de un proceso cibernético mediante el cual los medios de una organización comparan los resultados - - deseados con una estrategia, con los resultados reales de ella.

Las diferencias importantes se definen como problemas y se - investigan las causas y las soluciones. Si se descubre algún error en este proceso o se modifica un procedimiento, las repetidas discrepancias entre los planes y resultados, hacen que la gente se detenga y explore las modificaciones alternativas en - organización o en ambos. Por medio de este proceso de retroinformación (feedback), las organizaciones se afianzan literalmente al futuro.

Desde fuera, las grandes organizaciones aparecen como entidades monolíticas movidas por una mente maestra a lo largo de una senda inexorable y predeterminada. Desde adentro, aparecen -- frecuentemente en una situación caótica, tratando de moverse en todas direcciones a la vez.

La verdad está en algún lugar intermedio. Pero es éste semi caótico y semiplaneado proceso de autocorrección y automodificación el que da a las organizaciones las propiedades morfogenética que las convierten potencialmente en herramientas muy flexibles y poderosas para extender el control del hombre sobre su ambiente.

Con esta concepción general de las organizaciones como sistemas atamente interdependientes y morfogenéticos, se pueden observar en detalle los conceptos de diferenciación y de integración y como pueden ellos ayudarnos a comprender las áreas de contacto de la organización con el ambiente y la de los grupos entre sí.

#### EL MODELO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION.

Este modelo proporciona un conjunto de conceptos que nos permite comprender las características que debe tener una organización, para ser efectiva, frente a unos aspectos particulares de

las circunstanciales ambientales. Dirigen nuestra atención a las demandas del ambiente sobre la organización, en relación con el grado de diferenciación, el patrón y grado de integración, mecanismos integrativos y la conducta en la resolución de los conflictos. En suma ofrece una vía para comprender mucho de los que se necesita cambiar en las áreas de contacto entre la organización y ambiente, así como entre grupos.

#### Diferenciación.

Para entender las demandas que hace el ambiente a una organización, necesitamos ver qué grado de diferenciación deberá existir entre los diversos grupos. Como ya se dijo, esto depende de las características internas que cada grupo debe desarrollar para llevar a cabo transacciones planeadas en conjunto con su correspondiente parte del medio. Más específicamente, ello depende básicamente del grado de semejanza o diferencia en la certeza de la información entre las varias partes del ambiente.

#### Integración.

El modelo concentra su atención no solamente en el grado de diferenciación necesaria, sino también en la integración requerida entre las unidades de la organización. Debemos interesarnos por dos aspectos de la integración, qué unidades deberán trabajar juntas y qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas. El mecanismo orga

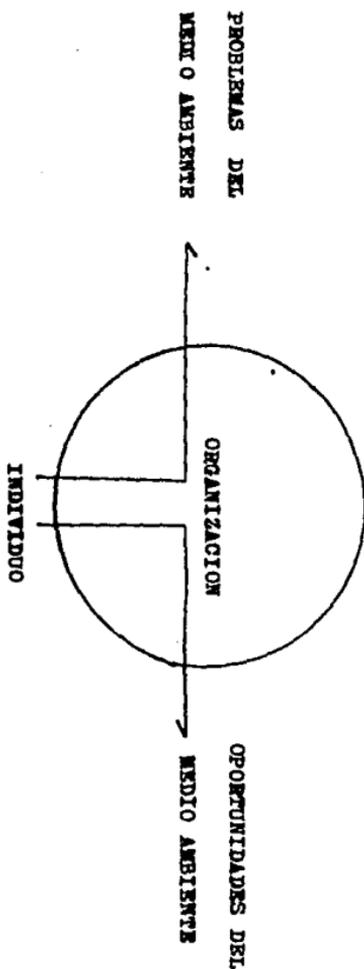
nizacional básico para lograr la integración es, desde luego, la jerarquía directiva; sin embargo, las organizaciones enfrentadas a requerimientos tanto de alto grado de diferenciación como de estrecha integración, deben desarrollar métodos suplementarios de integración.

**Variables de conflicto directivo.** Este modelo también incluye otro grupo de variables importantes; las pautas de comportamiento utilizadas para manejar los conflictos entre los grupos. El éxito de una organización depende, en gran parte de la manera como los individuos resuelven sus conflictos.

Esos factores de conflicto directivo que varían con las demandas del ambiente, incluyen el patrón de influencia o de poder entre los grupos, o sea el nivel organizacional, en que reside la influencia o el poder para tomar decisiones dirigidas a resolver los conflictos de una manera efectiva concentrándose - esta influencia en el punto jerárquico de varios grupos donde exista el conocimiento para alcanzar tales decisiones.

Resumiendo algunos puntos acerca de las organizaciones y su desarrollo, hemos visto que las organizaciones comienzan con individuos que adoptan una acción colectiva y forman una organización donde ellos pueden mejorar su habilidad para hacer frente al ambiente. De esta manera, la organización llega a ser un recurso para medir entre el individuo o su ambiente.

Proporcionar un marco que estructura y canaliza sus transacciones con el medio; le ayuda a ocuparse de los problemas. Se puede representar el proceso así:



DETERMINACION DE LA DIRECCION PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

El criterio que usamos para determinar si un cambio particular conducirá al desarrollo de la organización en una o todas - las áreas de contacto es, el cambio implicará un mayor ajuste - bien sea entre la organización y las demandas del ambiente, o - entre la organización y las necesidades de sus colaboradores individuales, o en ambas áreas.

Si un cambio particular hace que los individuos se sientan - más motivados para contribuir a los propósitos organizacionales, se producirá también en esta área de contacto entre la organización y el individuo, de el desarrollo organizacional.

Para comprender, en general como hacer uso de los conceptos - presentados para determinar la dirección del cambio deseado se - describen brevemente las diferenciaciones en las diversas actividades de los consultores del desarrollo organizacional.

1.- Emplearom los instrumentos de las ciencias del comportamiento humano y de los conceptos descritos, para hacer un análisis - de las demandas del ambiente o las tareas que enfrenta la organización y para analizar las tareas particulares de los colaboradores con quienes se relacionaron. De este tipo de análisis se hizo una prescripción normativa en cuanto a las caracterís-

ticas organizacionales más acordes con los requisitos de las - - tareas y las necesidades individuales.

2.- Estos instrumentos pueden ser empleados para hacer un diagnóstico descriptivo del estado actual de la organización. Esta descripción del estado de la organización, de acuerdo con la prescripción normativa, puede ser utilizada para definir la dirección del cambio.

En suma, el diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización, mientras que el análisis prescriptivo establece las metas del cambio.

De actitudes. Se expone la forma en que se adopta y los resultados que deberán obtenerse en la aplicación de una estrategia organizacional para lograr una adaptación creativa a un nuevo ambiente y un cambio de actitudes, principalmente de la alta gerencia.

Este caso se refiere como ejemplo a un banco, el cual requería de un cambio debido a la expansión de la empresa y a que - - existía un alto grado de éxodo de personal. La gerencia de - - personal estaba consciente de la necesidad de un cambio sustancial en toda la atmósfera de la organización para que se efectuara alguna mejora significativa. Aunque la alta gerencia estaba bastante preocupada por el clima, en su concepto, el problema -

estribaba en el comportamiento de la gerencia media.

Los funcionarios del personal pensaban que una primera condición esencial, para que se produjera un mejoramiento real, - era que la alta gerencia examinara sus propias actitudes, estilos, comportamiento de la gerencia media.

Aproximadamente después de 18 meses de los primeros intentos surgió una estrategia, la cual era insinuar un proyecto de modelo. Para ver si se podía lograr una diferencia significativa en esta atmósfera, lo mismo que efectividad operativa y productiva en - un pequeño segmento de la organización por medio de una intervención planeada, como una base para considerar esfuerzos mayores. La alta gerencia se dispuso a apoyar tal experimento y se inició el esfuerzo del cambio total.

Diagnóstico y estrategia. Los ejecutivos de personal utilizaron diversos tipos de ayuda externa durante el proceso, se llamó a un consultor y se comenzó a realizar la estrategia o proyecto guía.

Considerando el hecho de que la alta gerencia viera lo apropiado de este tipo de autoexamen, tendría que haber alguna comprobación de la efectividad de los esfuerzos de cambio en la organización.

- Cada uno de los miembros del equipo asistió a un laboratorio de experimento en sensibilización.
- Los miembros del equipo se reunieron con el consultor, y el describió los objetivos del proyecto y los posibles resultados. Les pidió a cada miembro del grupo experimental, presentarle una carta enumerando los obstáculos para un funcionamiento más efectivo del equipo, del ambiente que circundaba al equipo de todo el banco.
- El consultor organizó la información de las cartas como base para el análisis inicial con el equipo.
- En seguida el equipo partió para su primer conferencia, se les dió un resumen de la información de las cartas, se establecieron prioridades en los problemas y se comenzó a trabajar con ellos.

Como resultado de la participación individual en el entrenamiento en sensibilización, hubo un gran compromiso de parte de los miembros para confrontar los problemas y tratar de mejorar el estado de los asuntos. Las discusiones fueron abiertas y algunas veces dolorosas, pero al finalizar el fin de semana, el equipo había decidido continuar reuniéndose posteriormente, para trabajar en algunos problemas internos, llevar a cabo la mayoría de los planes de acción y para aumentar la colaboración y comunicación.

**Resultados.** Al finalizar el año, el consultor realizó un informe señalando algunos cambios dramáticos en la efectividad del grupo experimental, su productividad y métodos de trabajo.

Como consecuencia, los treinta gerentes más altos de la organización partieron para un seminario de gerencia para considerar su propio funcionamiento y sus efectos en los esfuerzos totales del banco. Los resultados de esta reunión de alta gerencia incluyeron un cambio en la estructura de la vinculación de personal, el desarrollo de una actitud de entrenamiento de gerentes, algunos cambios en el sistema de remuneraciones, etc.

Un resultado importante fue que la alta gerencia, la cual se resistía al cambio, vió la necesidad de realizar exámenes de su estrategia administrativa a todos los niveles del banco. En relación con los resultados concretos del esfuerzo de cambio descrito anteriormente, se cita el resumen del informe presentado por el consultor:

Se anotaron los siguientes tipos de cambios favorables:

- Cambios estructurales en la formación de las secciones.
- Aumento de comunicación entre los miembros del equipo.
- Aumento de la preocupación de todos por ayudar a los demás.
- Mejor toma de decisiones.
- Aumento de la satisfacción.

- Aumento de la expectativa de oportunidad de promoción.
- Aumento en el respeto por los funcionarios superiores.
- Se considera que las fuentes de estos cambios, emanan de lo siguiente:
  - la introducción de entrenamiento de grupos.
  - cambios en la personalidad como resultado del aprendizaje de como supervisar más adecuadamente.
  - cambios en los funcionamientos de los funcionarios superiores con una mayor coordinación y colaboración entre ellos, mayor eficiencia y mayor capacidad para afrontar la complejidad.

**C A P I T U L O V**

**EJECUCION DEL PROGRAMA Y SU RETROALIMENTACION.**

### EL CAMBIO DE CONDUCTA.

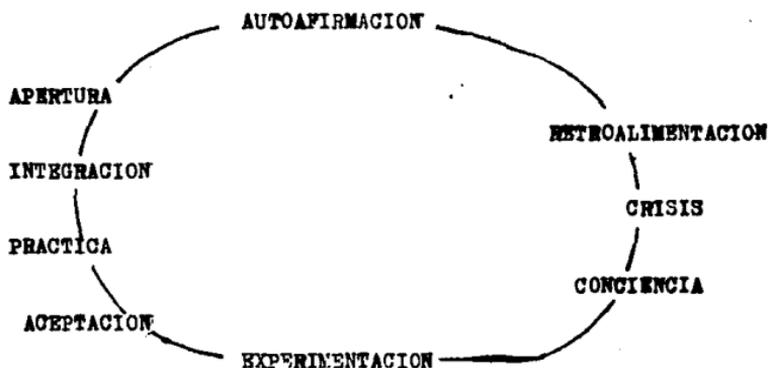
Es conveniente estar concientes de las reacciones que las personas muestran en las experiencias de grupo. Por eso consideramos que al principio, un individuo, en el grupo de laboratorio o de sensibilización, probablemente es afirmativo y defensivo en su conducta. Tiende, como consecuencia de su condicionamiento-cultural a estar más interesado acerca de como puede él dominar-impresionar, y ganar en los intercambios que tengan lugar. Piensa en como él aparece ante los demás y en cómo podría evitar o contrarestar un ataque anticipado.

La retroalimentación a su conducta por otros miembros del grupo que le ofrece oportunidad de oír cómo los otros sienten que - su conducta afecta al grupo y a sus miembros. Para ser efectivos, se da la retroalimentación en una atmosfera de confianza y mutua consideración, minimizando la necesidad del receptor de permanecer defensivo y maximizando su habilidad de llegar a ser-conciente y aceptar la manera en que él se ha comprometido.

La retroalimentación suele llegar a ser un choque para la persona que percibe la percepción de otra acerca de su conducta. Esta crisis llega a ser productiva cuando el receptor disocia - los motivos del dador de la validez de la retroalimentación miema, enfocándose en esta última. Cuando lo hace así se muestra-

consciente de las discrepancias entre sus propios sentimientos y la conducta que él esta exteriorizando.

El darse cuenta conduce a la experimentación de otras maneras de interactuar. La validación de tal experimento crea la aceptación de nuevas formas de comportamiento. Con la práctica surge la integración de lo que se ha aprendido. El ciclo termina con una apertura aumentada, lo mismo que confianza y un comportamiento más auténtico por parte del individuo.



## TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Generalmente, el problema de cambio es la creación de condiciones que animarían a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, secreto, etc. a los colaboradores, mutua confianza, apertura y solución de problemas.

La orientación política que se encuentra en muchas organizaciones resulta en sus miembros estar implicados en luchas de poder. La necesidad estriba en reemplazar la orientación política por orientar al individuo a los problemas reales de la organización. Esto implica educar a los miembros en la consciencia de sí mismos, la tolerancia para la ambigüedad y la penetración comprensiva de cómo la gente se relaciona mutuamente y con las tareas de la organización. Se han diseñado actividades de entrenamiento de laboratorio para esta clase de aprendizaje; de ahí que esta sea frecuentemente la primera etapa de un esfuerzo de cambio. Durante esta etapa, el consultor está involucrado en observar el proceso del grupo en una forma que permita el aprendizaje y pasar a la acción. Una de sus responsabilidades es ayudar al grupo a identificar los obstáculos y a vencerlos para obtener una comunicación válida. El ayuda a clarificar los problemas del grupo como los relacionados con su propio proceso; en otras palabras, asiste al grupo para que éste llegue a ser más consciente de la manera en que está trabajando.

La retroalimentación de datos consiste en dar a conocer al - cliente individual o al grupo, unidad u organización, la información recopilada en las revistas y cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción, interpretación interpersonal e intergrupala, etc.

Es crucial que los miembros que reciban la retroalimentación reconozcan que le han producido. Esto se logra más rápido si se reúne la información en base a ser público, y no ha ser propiedad exclusiva del consultor.

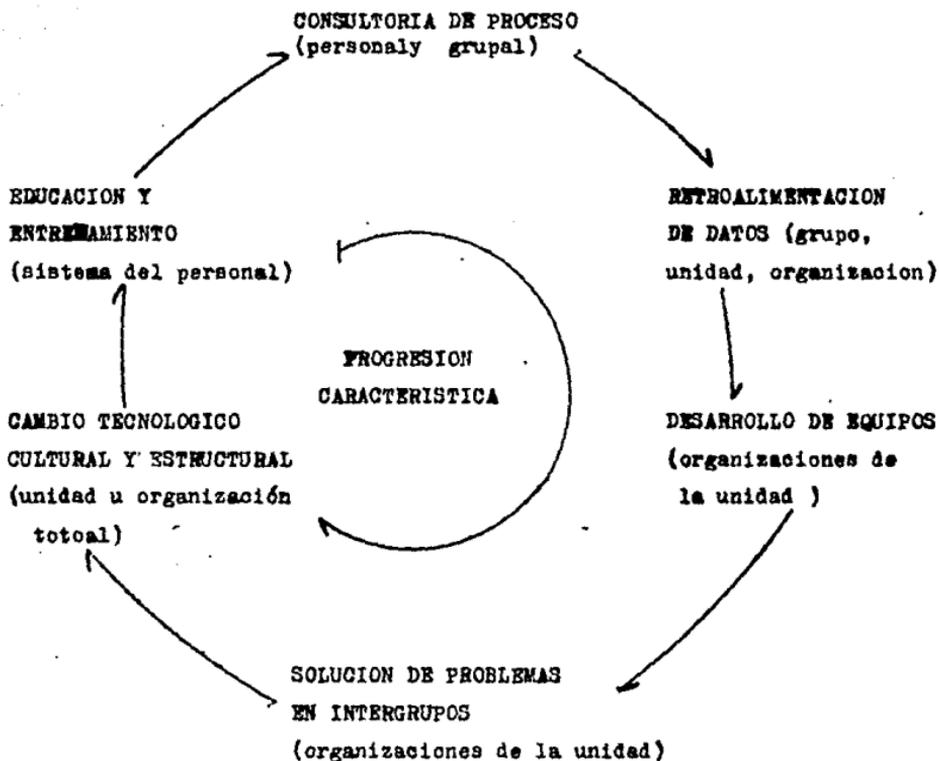
El desarrollo de equipo es generalmente designado a producir habilidades de grupo más efectivas en la realización de las tareas. La naturaleza y cualidad de las relaciones que existen entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder del grupo son generalmente examinadas y evaluadas, lo cual constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo. Las diferentes clases de equipos, como equipos formales de trabajo equipos temporales de fuerza de tarea y equipos recientemente constituidos, requieren distintas habilidades y se debe trabajar en ellas apropiadamente.

La solución de problemas en intergrupos trata de asuntos y - problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos.

Funcionalmente, los grupos deben ser interdependientes; de ahí que se enfoque generalmente sobre las habilidades necesarias para proveer de una mejor cooperación entre ellos. La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas es un requisito deseable para buscarles solución a los problemas existentes entre sí y el otro grupo.

Una estrategia básica de Desarrollo Organizacional y que tiene de a tener el mayor impacto en la organización como un todo, es el empleo de aquellos medios que desembocarán en un cambio en la cultura de la organización. Una vez que esto se haya alcanzado se seguirán normalmente algunos cambios estructurales y tecnológicos. Esto ocurre en parte, por la fundamental relación que existe entre cultura, estructura y tecnología. El Desarrollo Organizacional es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.
- Confianza entre personas y grupos a través de la organización.
- Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios socioeconómicos y sociotécnicos son más pronto identificables, participados y desarrollados en tal cultura.



**TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### REUNIONES PARA PROVOCAR EL CAMBIO.

Puesto que es de la naturaleza del D.O. que la mayoría de los cambios voluntarios sean emprendidos con la participación conjunta de todas las partes interesadas, las reuniones son una de las principales maneras en que ocurre el cambio.

Los tipos de reuniones son:

- a) " La serie de reuniones del equipo de diagnóstico del gerente "
- b) " La reunión de confrontación para establecer metas "
- c) " La reunión de diagnóstico del grupo familiar "
- d) " El espejo de la organización "
- e) " El análisis del campo de fuerzas "

Estas reuniones se enfocan al diagnóstico de la situación existente. Las que siguen están relacionadas principalmente con la alteración de una situación existente:

- f) " Laboratorios de = sensitivity training = o = T-groups = "
- g) " Reuniones para dos "
- h) " La reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar "
- i) " La reunión de desarrollo de equipo intergrupala "
- j) " El laboratorio de la planeación de la carrera en la vida "
- k) " Continuación completiva de las reuniones.

Un entrenamiento básico para las reuniones ulteriores es el " sensitivity training ". En tanto que las " reuniones para dos " son útiles para solucionar relaciones difíciles ante una reunión de desarrollo de equipo, pueden también tener lugar en una posterior solución de problemas para la cual no hubo tiempo en -

la reunión más general. Antes de las reuniones intergrupales, - la "reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar" que se aplica a las unidades organizacionales debe llevarse a cabo. No es efectivo intentar reunir a dos grupos si uno de ellos está preocupado en resolver sus propios conflictos. No sugerimos que una organización necesita continuar indefinidamente los tipos de reuniones mencionados en segundo término, sino que más bien las consideramos como estaciones para una condición de la vida organizacional en la cual las necesidades personales y los problemas de relaciones son tratados rutinariamente como una parte normal de conducir los negocios diarios.

El tipo de reuniones denominado " el laboratorio de la planeación de la carrera de la vida " es más provechoso después de que se ha procedido a aplicar el D.O. en la mayoría de los niveles - ( sobre todo inferiores ) de la organización.

#### ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Una estrategia frecuente en los programas de Desarrollo Organizacional está basada en lo que los científicos del comportamiento llaman " acción para investigar un modelo ".

Este modelo implica una extensa colaboración entre el consultor y el grupo de clientes, para recopilación de datos, discusiones de datos y planeación. Mientras las descripciones de este modelo varían en detalles y terminología del autor, las dinámicas

son esencialmente las mismas.

La investigación de la acción debe ser considerada también - como proceso, puesto que, como William Foote Whyte dice, implica " ... una continua recopilación y análisis de los datos de la investigación de los hallazgos dentro de la organización, llevados a cabo de tal manera que sean apropiados para cambiar, el - comportamiento."

Idealmente, los objetivos iniciales y estratégicos y los esfuerzos del Desarrollo Organizacional se originan en un diagnóstico cuidadoso de asuntos diversos, como problemas interpersonales e intergrupales, proceso de toma de decisiones y flujo de comunicación, que actualmente son experimentados por el cliente de la organización. Como paso preliminar, los científicos del comportamiento y el cliente clave harán juntos una valoración inicial de los problemas críticos en que necesitan trabajar. Los subordinados pueden intervenir también para proporcionar datos adicionales. El diagnóstico puede indicar muy bien que el problema central es tecnológico o que el cliente clave no está del todo dispuesto o listo para examinar la habilidad de solucionar los problemas de la organización o de su propia conducta gerencial. También puede ser una razón para posponerse o moverse - despacio en la dirección de las actividades del desarrollo de la organización, que el problema tecnológico quede vinculado con con las deficiencias en las relaciones interpersonales o toma de decisiones.

El diagnóstico que se enfoca sobre las necesidades expresadas por el cliente es extremadamente crítico. Como temprana discusión, en ausencia de un diagnóstico habilidoso, los agentes del cambio científico del comportamiento impondrán un grupo de planteamientos de objetivos que puedan estar separados de la corriente de problemas de la organización en su deseo de adquirir nuevos modos de aprendizaje. En esta consideración es extremadamente importante que el consultor escuche y entienda lo que el cliente está tratando de decirle. Esto requiere de gran habilidad.

Las entrevistas se usan frecuentemente en el Desarrollo Organizacional en la recopilación de datos para el diagnóstico de las sesiones siguientes, desde la relación personal es importante que la creación de cooperación entre el consultor y el grupo de clientes. La entrevista es relevante desde que los consultores científicos del comportamiento están interesados en la espontaneidad y en sentimientos que son expresados también como asuntos conocidos; sin embargo en ocasiones los cuestionarios se emplean exitosamente en el contexto de lo que algunas veces es referido como retroalimentación, para reforzar los datos de una entrevista. La recopilación de datos atraviesa por muchas fases, la primera de las cuales se refiere al diagnóstico del estado del sistema y a la elaboración de planes para el cambio organizacional. En esta fase se puede utilizar una serie de entrevistas entre unos cuantos ejecutivos y del equipo de subordinados.

Preguntas típicas en la recopilación de datos o "sensibilización del problema" incluirán : ¿ qué problemas observa en su grupo, incluyendo aquellos entre personas que interfieren en la forma en que a usted le gustaría que se hiciera ? y ¿ qué problemas ve en su organización en general ? Estas preguntas abiertas provienen de una gran amplitud por parte de los entrevistados y fortalecen un informe de los problemas como son vistos por el individuo. Dicha entrevista generalmente se efectúa en privado, con un compromiso por parte del consultor de que la información será utilizada a modo de evitar poner en aprietos a alguien. La intención es encontrar problemas comunes o hacer surgir algún tema con el uso constructivo de datos para fines de diagnóstico y retroalimentación.

Durante dos o tres días se debe trabajar fuera del lugar de trabajo, para el desarrollo de equipo o sesiones de grupo para la solución de problemas. Muchas veces esto se convierte en el enfoque principal de los programas de Desarrollo Organizacional. Durante estas juntas, el científico del comportamiento provee la retroalimentación al grupo en términos de los temas sugeridos en las entrevistas de sensibilidad de los problemas; puede, además, alentar al grupo a determinar en que aspectos o temas se debe dar prioridad y dedicar más tiempo. Estos temas suelen proporcionar datos sustanciales y significativos para que los grupos empiecen a trabajar. Uno a uno, los asuntos interpersonales tienden positiva y negativamente a surgir de modo espontáneo, mientras los participantes ganan confianza por el apoyo sentido en el grupo.

Diferentes consultores variarán en su forma de comportarse en dichas sesiones, pero servirán típicamente como observadores de proceso e intérpretes de una interacción de dinámica de grupos, - hasta el grado de que el grupo exprese un arreglo para dicha intervención. También alientan a las personas a tomar riesgos y a experimentar con un nuevo comportamiento en el contexto del ni vel de apoyo en el grupo. Así, el consultor-entrenador sirve - como un estimulante a una nueva conducta, pero también como protector; el clima que trata es, por ejemplo, no destruyamos aquello que no podremos construir otra vez. Además, el consultor-entrenador trabaja con el grupo a fin de ayudar a sus miembros a - mejorar habilidades para diagnosticar y facilitar el progreso - del grupo.

De cualquier modo, se debe notar que los diferentes grupos - tendrán necesidades distintas a lo largo del proceso de realización de la tarea; por ejemplo, algunos grupos tienen necesidad - de un intenso trabajo en la aceleración de los objetivos; otros pueden tener una necesidad mayor en el área de las relaciones - personales. Además, el consultor o el jefe consultor es un - equipo de consultores implica un programa de Desarrollo Organizacional desempeñará un papel más amplio que sirviendo como en gru po -T o como entrenador del desarrollo de equipo. Desempeñará un papel más importante en la recopilación periódica de datos y diagnóstico con el fin de reunir un alto grado de planeación de esfuerzos para el cambio.

ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Puesto que los programas de Desarrollo Organizacional surgieron de la experiencia y teorías en investigaciones de los grupos T y puesto que el entrenamiento de laboratorio tiende, de una forma u otra, a ser en mucho una parte integral de estos programas, es importante enfocarnos al entrenamiento del laboratorio. Como se estableció con anterioridad, los programas de Desarrollo Organizacional surgieron de una necesidad percibida de relacionar el entrenamiento de laboratorio con los problemas de las organizaciones en marcha; un reconocimiento que optimice resultados -- puede ocurrir solo si la mayor parte del sistema social de una organización estuviera involucrado.

Las relaciones de entrenamiento humano que se enfocaron en los sentimientos e intereses de los participantes fueron frecuentemente más poderosos y viables por la educación que por la lectura del método. Algunas de las construcciones técnicas e ideas de las cuales estos pioneros del entrenamiento de laboratorio emergieron, provinieron de las bases de las primeras investigaciones hechas por Liport. El término T-group se creó en 1949 como una abreviación de " Basic Skill Training Group ", estos términos se emplearon para identificar los programas que empezaron a surgir en el recién formado National Training Laboratory en el desarrollo de grupos ; el sensitivity training también es frecuentemente aplicado a dicho entrenamiento.

Generalmente, las sesiones de entrenamiento de laboratorio - tienen algunos objetivos en común. La siguiente lista, elaborada por los cinetíficos del comportamiento más conocidos internacionalmente, es quizá la que tiene más consistencia con los objetivos y con la maypría de los programas.

#### Objetivos Propios :

- Incremento de la conciencia de los sentimientos y reacciones y del impacto propio sobre los demás.
- Incremento de la conciencia de los sentimientos, reacciones con otros y su impacto en sí mismos.
- Incremento de la conciencia de la acción de la dinámica de grupo.
- Incremento de la competencia interpersonal, por ejemplo: habilidad en la manipulación de las relaciones interpersonales e intergrupales hacia una relación más productiva y satisfactoria.

#### Objetivos del papel:

- Incremento de la conciencia del papel de la propia organización, de las dinámicas organizacionales, de la dinámica de un sistema social más grande y de la dinámica del cambio del proceso en sí mismo, en pequeños grupos y en las organizaciones.
- Cambio de actitudes hacia el propio papel, el papel de otros y las relaciones organizacionales, por ejemplo: -

más respeto y buena voluntad para tratar con otros, con quienes se tiene interdependencia, y gran voluntad para llevar a cabo relaciones de colaboración con otros, basada en la confianza mutua.

- Incremento de la competencia personal en manejar el papel de las relaciones organizacionales con los superiores, con iguales y con subordinados.

#### Objetivos Organizacionales:

- Incrementar la conciencia hacia un cambio de actitudes.
- Incrementar la competencia interpersonal sobre los problemas organizacionales específicos existentes en grupos o departamentos interdependientes.
- Mejoramiento organizacional a través del entrenamiento de las relaciones o grupos, en vez de individuos aislados.

A través de los años, la experimentación con diferentes proyectos de laboratorio ha conducido a diversos criterios para la selección de los participantes del laboratorio.

Probablemente, la mayoría de los laboratorios de las relaciones humanas son grupos de extraños, es decir, grupos que se integran con participantes que provienen de diferentes organizaciones.

**DESARROLLO DEL PROGRAMA**

## DESARROLLO DEL PROGRAMA.

### 1- CONTACTO INICIAL

Esta primera entrevista se llevó a cabo con la Dirección Gral. y los Directores de Area, la cual tuvo una duración aproximada de tres horas.

Iniciamos la platica exponiéndoles el tipo de investigación e intervención que intentaríamos hacer, así mismo ellos expresaron - su opinión y dejaron entrever ciertas limitaciones a las que nos enfrentaríamos, tales como poco tiempo para podernos atender, - que el nivel de estudios de la gente a tratar era muy bajo, el - no acceso a cierto tipo de información confidencial, etc. posteriormente hablamos de aspectos generales de la organización de - la cual quedó claro lo siguiente:

la división tenía un alto índice de rotación de los vendedores - ( principalmente los de ventas de piso ) lo que les causaba mu - chas complicaciones, deficiencias en las ventas, fracaso del - adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero - invertido en reclutar, contratar y hacer productivos a vendedo - res que acaban separándose de la empresa.

Semanalmente y después de la hora de labores se llevan a cabo - juntas con los vendedores y los gerentes en las cuales se expo - nen y se comentan problemas y se trata de darles solución.

A través de algunas preguntas pudimos darnos cuenta que la empre - sa tiene deficiencias de organización, puesto que no hay forma -

tos bien definidos para muchos procesos, no se respetan los canales de comunicación; los cambios y nuevas disposiciones no son comunicados con el tiempo necesario. Referente a la publicidad de las reuniones, acordamos que se llevarían a cabo de acuerdo a como se fuéran presentando las circunstancias y dependiendo de la información obtenida.

Resumiendo podemos decir, la principal inquietud y problema que les interesaba más como punto a enfocarse, fué el del elevado índice de rotación, el cual se ha presentado desde años atrás. Derivado de esto, formulamos una serie de preguntas encaminadas a tratar de encontrar posibles causas del problema.

#### 2. DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Después de haber platicado con el cliente principal, con algunos de sus subordinados, y haber estudiado y analizado la información, pudimos darnos cuenta de que el problema puede derivarse de lo siguiente:

a) La influencia de los gerentes de ventas.

Debido a que son estos los que pasan la mayor parte del tiempo con los vendedores y son ellos los que en un momento motivan o desalientan a los vendedores con sus actitudes.

b) Capacitación.

Es posible que los programas de capacitación no cumplan con los requisitos necesarios para lograr que los vendedores desempeñen sus funciones adecuadamente.

c) Selección.

Seleccionar a una persona que no cumpla con ciertos requisitos mínimos de perfil de un vendedor puede ocasionar que fra case su labor.

d) Motivación.

Es indudable , para que una persona se sienta satisfecha en su trabajo, requiere de sentir que es importante y útil dentro de la empresa.

e) Comunicación .

Informar una decisión o cambio ( de horarios, políticas, pro cedimientos, disposiciones en general, etc. ) fuera de tiempo y/o mal enfocada puede propiciar una errónea interpretación y por lo tanto inseguridad en el vendedor.

Observamos también que en esta empresa, constantemente se están realizando cambios en algunas políticas, procedimientos, controles y personal administrativo. Con el supuesto objetivo de que la división funcione mejor y que funcionalmente se independencen más.

HIPOTESIS.

La hipótesis de este caso es demostrar mediante un muestreo - o censo las inquietudes, conocimientos, y necesidades que tiene-

la gente de ventas con respecto a la Compañía para así, obteniendo estos datos, poder demostrar que la efectividad tanto institucional como personal serán consecuencia lógica de los niveles de motivación, desarrollo, y equipo de trabajo que se conforme dentro de la Compañía, y con ello obtener una organización lo suficientemente flexible, pero a la vez sólida, para adaptarse en tiempo, magnitud y alcance a los cambios que deberá de enfrentar la organización en estos momentos de cambios casi diarios.

### 3- RETROALIMENTACION.

Se tuvo una junta en el lugar de trabajo, a la cual asistieron, la Dirección General, el Capacitador, el Gerente de Ventas, y el Jefe de Personal. Dicha junta tuvo una duración aproximada de cuatro horas.

Se comunicó al grupo de clientes los resultados obtenidos en el diagnóstico preliminar, explicando los resultados y sus fundamentos. Posteriormente, el grupo en privado, analizó y discutió la información.

Al regresar al lugar de reunión, traía cada uno, un listado de aspectos para aclarar sobre los datos recibidos. Para esto requerimos de estructurar un pequeño plan en el que especificamos sobre cada uno de los puntos tratados. El grupo cliente, sugirió que la investigación debería abarcar un análisis de las relaciones entre vendedores y gerentes, y las características de los mismos.

Otro punto tratado en esta reunión, fué las formas que utilizamos para recopilar la información a fin de poder encontrar las verdaderas causas de la alta rotación. Así mismo se fijaron las fechas para la aplicación de los cuestionarios, entrevistas-asistencias a juntas, la observación directa del desarrollo de ventas.

#### 4- RECOPIACION DE INFORMACION

Las fuentes de información que utilizamos fueron ( por orden de importancia ) las siguientes:

- a) Entrevistas con la gente involucrada:  
Doce gerentes, siete Jefes de Departamento y Cuarenta vendedores.
- b) Cuestionario a Gerentes y Vendedores.
- c) Juntas Especiales.  
Se llevaron a cabo dos sesiones de este tipo, con gerentes y vendedores, en las cuales se aplico una técnica de dinámica de grupos.
- d) Asistencia a juntas normales de la organización  
En las cuales se exponía los problemas de cada grupo, así mismo cada quien podía opinar, intentando dar soluciones a los mismos.

e) Observación directa de las ventas .

Explicaremos la forma en que se obtuvo la información en cada caso:

a) Entrevistas

Para la realización de estas acordabamos con la persona, la fecha y la hora de la entrevista, confirmandola con un día de anticipación .

En cada caso las entrevistas duraron de una a dos horas y se les dijo a los entrevistados el motivo de esta, el uso que se haría de los datos y que se estaba intentando terminar con las irregularidades que últimamente venían inquietando, se les indicó que dichas irregularidades podrían contribuir a terminar más rápidamente, compartiendo su información acerca de las causas de las dificultades y ofreciendo sus proposiciones sobre la forma de reducir la rotación de vendedores.

- Para las entrevistas de los gerentes, tuvimos cierta dificultad para lograr que nos atendieran, debido a que la compañía, atravesaba por una serie de reajustes y cambios en el personal y en algunas disposiciones, lo que les absorbía gran parte de su atención.
- De la entrevista con el capacitador, pudimos darnos cuenta de que hay ciertas deficiencias en este renglón. Para esta

función encontramos que existe una sola persona que da la -  
capacitación, la cual basa todos sus conocimientos en la ex-  
periencia adquirida como vendedor y gerente.

- La entrevista con los jefes de departamento fue de gran utilidad, ya que conocimos aspectos que a primera vista parecen no estar relacionados con el problema de rotación, pero que en realidad sí lo están. Un ejemplo de esto puede ser : si el departamento de crédito y cobranza utiliza procedimientos poco ortodoxos para la recuperación de cartera es posible - que se pierdan clientes por este conducto, lo cual logica - mente repercute directamente en una baja de las ventas.
- Las entrevistas efectuadas por los gerentes fueron tal vez, - después de las entrevistas con los vendedores, las más valio - sas, debido a que son aquellas las personas que tienen un - contacto más cercano y continuo con los vendedores y son ellos quienes conocen a fondo el carácter, las habilidades, las - preferencias y todos aquellos elementos que hacen que el ven - dedor se sienta agusto o inconforme con su trabajo .
- Es sin duda la información obtenida de los principales in - volucrados en el problema, ( los vendedores ) la más importan - te, ya que sin ellos no podríamos recibir directamente la in - fluencia del medio ambiente que los rodea, y que los hace - reaccionar como lo hacen, es decir, renunciando a su trabajo, o bien reduciendo su interes en el mismo, lo que propicia - que tarde o temprano terminen por abandonar su empleo.

- Debido al bajo nivel escolar de los vendedores, dedicamos - - especial atención a la formación de las preguntas, de tal manera que no fueran a mal interpretar el objetivo que perseguimos. Para lograr esto, explicaremos detalladamente el objetivo de la entrevista, contestando todas las dudas que surgieron, y sobre todo se les hizo ver que con su cooperación no solo iban a ayudar a la empresa, sino que el beneficio sería también para ellos.

Al término de todas las entrevistas, se retrocomunicaba al entrevistado lo que se había oído de él, a fin de verificar - que la información recabada era la correcta.

#### b) Cuestionarios

Los cuestionarios aplicados sirvieron como complemento de los datos obtenidos por medio de las entrevistas.

Se aplicaron a doce gerentes, y cuarenta vendedores; a continuación mostraremos los formatos utilizados para la aplicación de cuestionarios. Los cuestionarios tipo "A" se aplicaron a vendedores y los tipo "B" a los gerentes.

#### c) Juntas especiales.

El desarrollo de la junta con los vendedores y gerentes se desarrolló de la siguiente forma:

Primeramente se les informó que está, era una junta mas de

las que normalmente venían teniendo, con algunos cambios en la forma en que se conducirían. Posteriormente les explicaremos el objetivo de hacer la junta de esa forma y los beneficios que se obtendrían. Así mismo el gerente de ventas les aseguró que no existiría castigo alguno por emitir opiniones adversas. El gerente de ventas dio una plática de motivación y responsabilidad.

Se dividió a los asistentes en unidades de seis y siete personas, en las cuales ningún subordinado y jefe estuvieron juntos, y cada unidad estaba formada por miembros de los diferentes tipos de vendedores.

Se les pidió que cada uno pensara como parte importante que eran en la organización, sobre los principales problemas y deficiencias que percibían, así como la forma en que pudieran solucionarse. Cada unidad elaboró su resumen y conclusiones, las cuales las expusieron posteriormente a través de un representante de la unidad escogido a través de ellos mismos. — Cada representante pasó a escribir en hojas de rotafolio la información y conclusiones a las que llegaron.

Con ayuda del gerente de ventas, clasificamos todos los problemas en grupos de acuerdo al tipo de relación, tales como problemas de supervisión, capacitación, comunicaciones, comisiones, etc..

Posteriormente los participantes regresaron a su grupo normal de trabajo discutiendo los problemas anotados. Por último en reunión general, se les dio prioridad de atención a cada uno, dando así por finalizada la junta.

d) Juntas normales

Estas juntas se celebrarán semanalmente, unas son exclusivas de vendedores y otras de gerentes. El gerente de ventas es el conductor de ellas, y tienen una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos. Asistimos a varias de estas juntas, observando y anotando los temas tratados en ellas.

e) Observación

Acompañado cada uno de los vendedores por nosotros, observamos como se desarrollaban las ventas de piso comentando los detalles que se presentaban. Por espacio de cinco horas, pudimos observar muchos aspectos que rodean a este tipo de ventas, como son: la dificultad de lograr hacer comprar mas artículos, la habilidad que requiere el vendedor para hacer que el artículo parezca mejor. Todo esto resultado de utilidad para poder sacar las conclusiones y recomendaciones que mas adelante presentamos.

5. ANALISIS, DIAGNOSTICO Y SOLUCION.

Toda la información recolectada através de las distintas for-

mas, (mencionadas anteriormente) fué analizada por separado, así como la relación existente entre los diversos factores - con el fin de poder determinar verdaderas causas de los problemas y algunas repercusiones que ocasionan.

El aspecto más relevante y que tiene mayor impacto en el - problema del alto índice de rotación de vendedores, es, según pudimos detectar la deficiente capacitación y la influencia de los gerentes.

Debido a que la capacitación es no solo es el desempeño de funciones de venta, sino en cualquier actividad desde la mas simple hasta la mas compleja, un aspecto indispensable para - el éxito en su desempeño, podemos concluir que los métodos de capacitación que utiliza la compañía, no van acordes a las - necesidades de los vendedores, ya que el tipo de venta que - realizan es difícil, y requieren de tener habilidades para - manejar la venta según el tipo de cliente, la facilidad de - palabra, saber ganarse y mantener a los clientes, no desesperar y mantener la calma, habilidades para refutar las objeciones y habilidad para cerrar las ventas. Además de éstas habilidades, el vendedor debe poseer los conocimientos siguientes: conocimiento de la compañía, del producto que ofrecen, del trabajo del vendedor, de las normas prácticas de ventas, (precios, créditos, garantías, devoluciones, cancelaciones, -

etc) del cliente, del mercado y de la competencia. Son estas las habilidades y conocimientos que debe contemplar un buen programa de capacitación. Es importante valorar periódicamente la eficiencia del programa de capacitación a fin de que pueda introducirse un mejor sistema en el contenido y diversos aspectos del programa. Así mismo deben planearse las necesidades de capacitación en base a los requerimientos de crecimiento, expansión y diversificación del mercado y de la empresa.

Pueden detectarse pruebas confiables de la eficiencia de capacitación en un mayor volumen de ventas, disminución de devoluciones, reducción de costos y especialmente en la disminución del índice de rotación.

La influencia del gerente en el alto o bajo índice de rotación es muy importante. Ello se debe a que el gerente es el vínculo entre el vendedor y la empresa, por lo que es decisivo su papel como determinante del éxito o fracaso. Si el gerente es bueno, el vendedor estará contento con su empleo y eso se traducirá en buena disposición para el trabajo. Si el gerente es deficiente y no sabe manejar a sus vendedores, estos buscarán otra parte a donde irse.

Pudimos darnos cuenta de que en algunos grupos existe un promedio más alto de rotación que en otros, lo cual es a causa del tipo de supervisión y actuación que tiene el gerente.

No basta para llegar a ser gerente, desempeñarse satisfactoriamente como vendedor, puesto que no es igual una función individual en la que una determinada actuación solo afecta a una persona a aquella en la que la actuación afecta a un grupo. Por esta razón consideramos que es necesario que el gerente debe recibir una capacitación adicional y diferente a la recibida como vendedor.

Existen dos tipos extremos de supervisión; aquellos que pasan la mayor parte del tiempo vigilando el desempeño de su gente observando todo lo que hacen y procurando que se den cuenta de eso y de quien es el jefe. El otro es aquel que se distingue por su ausencia. Sus hombres pocas veces lo ven cuando se necesita, raras ocasiones toma decisiones y su gente está librada a sí misma. Si no fuera por la gente experimentada, los resultados serían desastrosos.

Los métodos de selección empleados por la compañía resultan poco funcionales, ya que através de los requisitos y exámenes practicados a los solicitantes, no se puede conocer sus habilidades y aptitudes, y si realmente será capaz de desempeñarse como vendedor efectivamente. Otro aspecto que viene a corroborar lo anterior, es que la decisión de contratar a los vendedores, unicamente la toma el jefe de personal, sin consultar al jefe inmediato del cual va a depender, y es este el que conoce realmente los requisitos, características y - -

habilidades que debe reunir un buen vendedor.

La inadecuada selección de vendedores es otro factor que contribuye a que el índice de rotación se eleve, debido a - que el vendedor mediocre o que no posee las cualidades necesarias, no va a alcanzar el nivel de ventas, lo que se traduce en que el vendedor se decepcione y se vaya, o que sea dado de baja por no alcanzar el nivel mínimo ( política de ventas).

Otras repercusiones que trae consigo la mala selección, es el aumento de costos, pérdida de clientes y prestigio de la - compañía. Por mucha capacitación que se les de y por mucho que se haga por formarlos y prepararlos, nunca podrá obtenerse nada positivo si la selección primera fué desacertada.

Para lograr un plan de selección eficiente requiere:

- a.) Tener en cuenta un perfil del puesto, los conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que se debe poseer el can didato (para lo cual se necesita que exista un análisis de - puesto de vendedores).
- b.) Investigar el historial de trabajos del solicitante.
- c.) Hacer del conocimineto de todas las personas involucradas en la búsqueda y selección de vendedores, los objetivos que se -

pretenden satisfacer con la selección.

- d) Que la decisión final de contratación involucre al jefe de personal, al gerente y al gerente de ventas.
- e) El criterio de selección debe ampliarse a utilizar diversas herramientas selectivas, a fin de medir con precisión la competencia del candidato.
- f) Considerar no solo la capacidad sino la disposición del candidato.
- g) Preparar y entrenar al personal de selección en lo referente a técnicas de entrevista, clasificación, valoración, investigación de referencias, etc..

Los factores deseables que debe reunir un vendedor (vendedor de piso):

Estado civil: casado

Número de dependientes familiares: de 1 a 3

Escolaridad: primaria comprobada

Número de empleos en los últimos años: de 1 a 2

Experiencia: no necesaria

Edad: de 21 a 45 años.

Cuando una mercancía es extraviada por el vendedor o bien se la robaros, la empresa carga al vendedor el costo de lo perdido

situación que le propicia un considerable descontento y que por si solo es un factor que ocasiona que el vendedor se vaya de la compañía. En ocasiones el costo de lo extraviado asciende a - cuarenta y cinco mil pesos que representa el 45% de los ingresos mensuales.

Las prestaciones que otorga la empresa resultan de poca o - ninguna utilidad como factor de motivación, debido a que son muy deficientes.

El tipo de dirección que predomina en la compañía es el de - lograr los objetivos de ventas a costo del máximo rendimiento - del personal, dejando a un lado las necesidades de motivación, desarrollo y bienestar de los mismos. Sin duda todos los ele - mentos influyen para que el nivel de bajas de vendedores de dife - rentes empresas del ramo, con la misma capacitación, habilidades y características de estos. Esto se debe a que la gente coope - ra más cuando está convencida de que la empresa donde trabaja - es un lugar en donde se encuentra agusto, es tomado en cuenta y encuentra seguridad y sienten que la empresa se interesa en ellos y en su bienestar. Otros aspectos que motivan a los vendedores son: reconocimiento, compensación justa, buenas condiciones de - trabajo, adecuada supervisión, oportunidades para expresar sus puntos de vista, deseos de sobresalir y conocimiento de que la labor de ventas es importante.

Los cambios que la compañía realiza son comunicados a los -

vendedores cuando ya han sido realizados, y estos trae como consecuencia que aquellos no sepan como interpretarlos, haciendo - sus deducciones propias, que la mayoría de las veces son erróneas

Otros aspectos equivocados en la cual incurre la compañía es el de no dar explicaciones claras de los cambios aunque estos - sean para beneficio de los propios vendedores. El hecho de ser los últimos en saber algo o no saberlo completo, o saberlo por - otra persona que no es la indicada, es realmente perjudicial - - porque significa que esas personas están siendo ignoradas. El deseo de ser informado es algo inherente a la naturaleza humana y como tal no debe de ser ignorado. Si no se informa a los - - vendedores de ciertas cosas, (sobre todo aquellas que los involucre), y no se les permita transmitir a ellos lo que piensan y lo que saben, difícilmente desempeñará sus funciones satisfactoriamente. Así mismo la compañía se priva del beneficio de innumerables ideas y sugerencias constructivas para aumentar el - rendimiento en las ventas.

Es importante que se les comunique aquellos asuntos que afectan su trabajo, ya que de este modo sienten la satisfacción de - ser considerados personas de valía. Otros aspectos que deben - comunicarse son: como su trabajo contribuye a lograr las metas de la organización, la situación de la compañía en relación a - la competencia, que es lo que se espera de él, y si su trabajo - ha sido satisfactorio o no, así como la facultad que tiene para presentar quejas, expresar opiniones, hacer preguntas etc..

El ausentismo es otro factor que influye en la rotación de personal, debido a que el vendedor al faltar a su trabajo, no va a alcanzar el número de ventas a las que se comprometió y esto ocasiona que se le rescinda el contrato, o bien al no alcanzar ese nivel de ventas no alcanzara tampoco las comisiones que podría lograr, lo que ocasiona que se desmoralice y se vaya.

Consideramos que el conjunto de todos los elementos antes mencionados ocasiona que la compañía sufra el alto índice de rotación, y todos los perjuicios y repercusiones que trae consigo.

Esperamos que con la aplicación de las diferentes recomendaciones en cada caso, podamos no solo contribuir a la solución del problema de rotación, sino a lograr una mayor eficacia y efectividad en la fuerza de ventas que son: los vendedores.

C U E S T I O N A R I O 

TIPO: "A"

EDAD \_\_\_\_\_

SEXO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

1. ¿ TIENDA A LA QUE PERTENECE ACTUALMENTE ? \_\_\_\_\_

2. ¿ CUANTO TIEMPO HACE QUE INGRESO A LA COMPAÑIA ? \_\_\_\_\_

3. ¿ TE GUSTA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS ?

SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

4. ¿ CONOCES LAS PRESTACIONES QUE TE DA LA COMPAÑIA ?

SI \_\_\_\_\_ CUALES SON \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE RAZON \_\_\_\_\_

5. ¿ CUANDO INGRESASTE, SE TE CAPACITO LO NECESARIO ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

6. ¿ CUANTO CONSIDERAS QUE DEBES GANAR MENSUALMENTE ?

7. ¿ CRES QUE HAY BUENA COMUNICACION ENTRE TU JEPE Y TU ?

8. ¿ COMO CONSIDERAS LA RELACION CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?

- 
- A) HACEN UN BUEN EQUIPO  
 B) EL GRUPO ESTA DIVIDIDO  
 C) EXISTE UN LIDER  
 D) HAY PREFERENCIA POR ALGUNO POR PARTE DEL JEFE DE GRUPO  
 E) OTRO \_\_\_\_\_

9. ¿ QUE OPINAS DE LAS COMPETENCIAS QUE SE REALIZAN ENTRE USTEDES ?

---

10. ¿ QUE CLASE DE INCENTIVOS TE OTORGA LA EMPRESA ?

---

11. ¿ QUE OPINAS ACERCA DE LAS ZONAS DE TRABAJO ?

---

12. ENUMERA LOS RIESGOS DE TRABAJO A LOS QUE ESTAS EXPUESTO

---

13. ¿ QUE INSTRUMENTO DE PROTECCION ACONSEJARIAS ?

---

14. ¿ CUAL SERIA LA HORA ADECUADA PARA EMPEZAR A TRABAJAR ?

8.30 A.M.      9.30 A.M.      10.00 A.M.      OTRO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

---

15. ¿ ES PUNTUAL TU JEFE ?

A) SIEMPRE \_\_\_\_\_ B) NUNCA \_\_\_\_\_ C) RARA VEZ \_\_\_\_\_

16. CUANDO TU NECESITAS ALGUNA MERCANCIA

A) TE LA PROPORCIONAN DE INMEDIATO

B) TE LA NIEGAN POR LO REGULAR

17. ¿ EN CASO DE EXTRAVIO O ROBO DE MERCANCIA? COMO CREES QUE DEBERIA DE ACTUAR LA EMPRESA ?

---

---

---

18. ¿ COMO ES TU CARACTER ?

A) AGRESIVO

B) ALEGRE

C) AGRADABLE

D) OTROS

19. ¿ QUE OPINION TIENES ACERCA DE LOS CAMBIOS QUE SE HAN LLEVADO A CABO ULTIMAMENTE Y EXPRESAR LA SOLUCION EN EL CASO QUE SEA NECESARIO \_\_\_\_\_

---

---

---

C U E S T I O N A R I O

TIPO: " B "

SEKO \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

EDO. CIVIL \_\_\_\_\_

GRADO ESCOLAR \_\_\_\_\_

1. ANTIGUEDAD EN LA COMPAÑIA : \_\_\_\_\_
2. ¿ QUE PUESTO OCUPABA CUANDO INGRESO ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿ EN CUANTO TIEMPO LLEGO A SER GERENTE ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿ COMO LO LOGRO ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿ CONOCE LAS HABILIDADES COMO VENDEDORES DE C/U DE LOS - - -  
MIEMBROS DE SU GRUPO ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿ COMO CONSIDERA LA RELACION DE USTED CON SUS VENDEDORES ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿ Y LA RELACION ENTRE VENDEDORES ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿ DE QUE MANERA MOTIVA A SUS VENDEDORES ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿ COMO RESPONDEN A ESA MOTIVACION ? \_\_\_\_\_

10. ¿ CONSIDERA QUE LO PAGADO A LOS VENDEDORES ES LO ADECUADO ?  
SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

11. ¿ CONOCE EL TIPO DE CAPACITACION QUE SE LES DA A LOS VENDE -  
DORES CUANDO INGRESAN ? \_\_\_\_\_

12. CONTESTE SOLO EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTE -  
RIOR; ¿ QUE OPINA DE DICHA CAPACITACION ?

13. ¿ QUE PROMEDIO DE ROTACION EXISTE EN SU GRUPO ? \_\_\_\_\_

14. ¿ CUAL ES EL PERIODO EN QUE EXISTE MAYOR ROTACION ? \_\_\_\_\_

15. ¿ TIENEN ALGUNAS CARACTERISTICAS ESPECIALES LOS VENDEDORES  
QUE SE VAN ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ CUALES ? \_\_\_\_\_

16. MENCIONE LAS CAUSAS PRINCIPALES QUE USTED CONSIDERE POR LAS-  
CUALES EXISTE ESA ROTACION DE VENDEDORES Y PROPONGA SOLUCIO-  
NES: \_\_\_\_\_

17. ¿ QUE CARACTERISTICAS CONSIDERA QUE DEBERIAN DE POSER LOS -  
VENDEDORES QUE SE CONTRATAN ?

- A) EDO. CIVIL \_\_\_\_\_
- B) NUMERO DE DEPENDIENTES FAMILIARES \_\_\_\_\_
- C) ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_
- D) NUMERO DE EMPLEOS EN LOS ULTIMOS AÑOS \_\_\_\_\_
- E) EXPERIENCIA \_\_\_\_\_
- F) CARACTERISTICAS PERSONALES \_\_\_\_\_
- G) EDAD \_\_\_\_\_
- H) OTROS \_\_\_\_\_

18. MENCIONE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE CONSIDERA QUE TIENEN -  
SUS VENDEDORES DENTRO DE LA COMPAÑIA.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿ CUAL ES SU OPINION ACERCA DE LOS CAMBIOS HECHOS ULTIMAMEN-  
TE ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A P E N D I C E " A "

## POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COMPANIA

## POLITICAS

## A) La Dirección General

1. La recepción y revisión a los grupos se efectuará dentro del siguiente horario : 16.30 a 19.00
2. Es responsabilidad del jefe de grupo llegar dentro de este horario de no ser así no se les recibirá hasta el día siguiente.
3. El jefe de grupo deberá traer sus ventas realizadas, debidamente clasificadas de acuerdo al orden que se sigan en sus controles.
4. La recepción de ventas investigados por crédito y cobranzas será como límite máximo 10 horas, después de la venta.

## B) Para compras de mercancía por empleados

1. Límites de compras.
  - a) importe máximo 100% del sueldo mensual.
  - b) sin adeudos pendientes.
2. Descuentos según tabla:

DE	A	SEMANAL
0	20,000.00	1000
10,001	20,500.00	1500
20,001	30,000.00	2000
30,001	60,000.00	2500

**C) De préstamos al personal****1. Solo se prestara por las siguientes causas :**

- a) accidente
- b) muerte de un familiar de primer grado
- c) descompostura de vehículo que sea herramienta de trabajo

**2. Límites:**

- a) máximo un mes de sueldo
- b) descuento mínimo quincenal 10% según el sueldo

**D) De descuento en ventas a clientes**

- a) 10% del precio autorizado.

Las políticas B, C, y D ; cualquier situación fuera de éstas deberá ser autorizada por la dirección general.

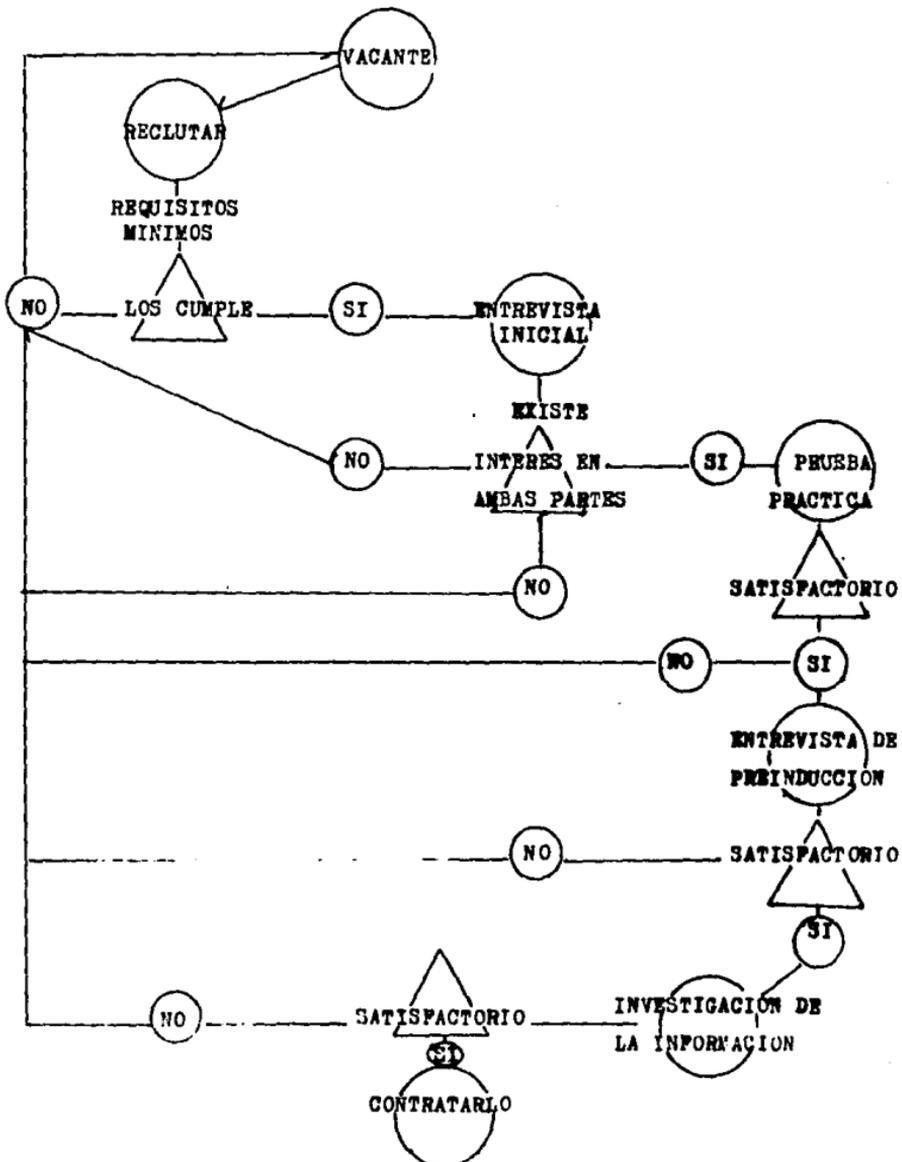
**E) Generales de Administración**

1. No podrá reingresar a la empresa ningún trabajador que haya sido despedido o que se separe voluntariamente, al menos que lo proponga algún miembro de la Junta de Ejecutivos y dicho reingreso se apruebe expresamente por la mencionada junta.
2. Con todo trabajador de salario variable debe celebrarse un convenio, explicando ampliamente al trabajador, suscrito por el representante autorizado de la empresa, en el que se señale su salario garantía, los mínimos de venta y su conformidad de rescindir su contrato sin responsabilidad para la empresa, en el caso de que no cumpla con los mínimos a que se comprometa. Cuando por excepción el jefe del trabajador incumplido considere que hay causas para que no se le despida, someterá-

el caso al director general, quien podrá revocar la rescisión del contrato de trabajo.

3. Toda persona que ocupe los puestos de cobrador, de vendedor o de gerente, deberá otorgar depósito de puesto en garantía en efectivo. De no hacerlo así, provisionalmente otorgará fianza suscrita por persona solvente.
4. Será obligatorio el establecimiento de un concurso anual de eficiencia entre los trabajadores de salario variable, en el que se concederán como premio únicamente objetos de utilidad doméstica que serán entregados a los cónyuges o familiares de los triunfadores.
5. Las faltas de asistencia, sin excepción darán motivo a que no se pague el salario que corresponda al día no trabajado. Cuando por excepción el jefe del faltista considere que hay mérito para compensarlo económicamente, someterá el caso al director del área, quien es el único que dichas facultades para ordenar una compensación. Si un trabajador falta sin causa justificada tres o más días, se rescindirá el contrato salvo reconsideración que queda a criterio del director del área.
6. Las vacaciones a las que tenga derecho el personal serán concedidas a petición escrita del interesado y de conformidad con su jefe, con quince días de anticipación a la fecha que desee disfrutarlas. La intención de la empresa es que todos sus trabajadores disfruten del descanso anual al que tienen derecho.

En consecuencia, sino lo disfrutan, los días de vacaciones - no descansados no serán acumulados para los años subsiguientes.

PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE VENDEDORES.

A P E N D I C E " B "

TABULACION DE CUESTIONARIOS

Los resultados obtenidos en la tabulación de los cuestionarios - podemos resumirlos de la siguiente forma.

Cuestionarios aplicados a jefes de grupo:

1. ¿ Conoce el tipo de capacitación que se les da a los vendedores cuando ingresan ?

Solo el 15% de los interrogados respondió que la capacitación es satisfactoria para el trabajo que desempeñan. El 85% la calificó entre deficiente y pésima por no contar con proyectos programados acordes al trabajo que desempeñan.

2. Causas principales por las cuales existe la rotación.

El 3% contestó que se debe a que muchos vendedores ven en su labor una actividad denigrante y recurren a ella como último recurso intentando obtener mayores ingresos. El 15% considera que es debido a una deficiente selección. El 5% contestó que se debe a que cuando ingresan se les dice que pueden ganar mucho dinero y que por una u otra causa no lo logran y esto ocasiona que se decepcionen y se vayan.

El 12% dijo que se debe a la situación inestable por la que esta atravesando la empresa, en la cual se estan verifican-

do constantes cambios que no son comunicados a tiempo y producen descontrol y desconfianza entre los vendedores.

El 65% contesto que era debido a la mala capacitación.

3. ¿Considera que los porcentajes de comisión que reciben -- son los adecuados?

El 85% manifesto que era injusto, ya que el porcentaje de comisión dependía de la labor desempeñada por los vendedores.

El 15% restante opinó que era satisfactorio el proceso para determinar la comisión.

4. ¿ De que manera motiva a sus vendedores ?

El 50% contesto que los motivan recordandoles los beneficios económicos que obtendrán de un eficiente desempeño de su labor. El 30 % dijo que los motivan haciendo concursos y dandoles platicas. El otro 20% dijo que en todo el año, los mantienen bien informados de los objetivos.

5. ¿ Cómo responden a esa motivación ?

El 80% contestó que satisfactoria y positivamente . El 20% dijo que solo algunos de sus vendedores responden satisfactoriamente y la mayoría no por problemas personales.

6. ¿ Cómo considera la relación de usted con sus vendedores ?

El 80% la considera satisfactoria. El 19% expresó que es regular debido a la falta de criterio de los vendedores.

El 1% la considero deficiente.

7. ¿ Cuál es el período en que existe mayor rotación ?

El 50% contestó que en el cuarto trimestre, acentuado más - en Diciembre que es cuando se paga el aguinaldo. El 30% - contestó que en todo el año. El otro 20% dijo que después de tomar sus vacaciones.

8. Mencione los principales problemas que tienen los vendedores dentro de la Compañía.

El 30% dijo que era el cambio de manejar varios productos - a manejar uno solo. El 30% dijo que era cuando los clientes se negaban a pagar y cuando les robaban la mercancía.

El 40% restante dijo que eran las zonas de trabajo ya que - unas son difíciles y otras demasiado riesgosas.

Questionarios aplicados a vendedores:

1. ¿ Conoce las prestaciones que otorga la empresa, que son - las que expone la Ley Federal del Trabajo?  
El 20% las desconoce por falta de comunicación.
2. ¿ Cuando ingresaste se te capacitó lo necesario ?  
El 95% respondió negativamente, ya que expresaron que la pre inducción y la capacitación que se les dió fue en el terreno de trabajo y fue pésima, ya que consideran que el mismo gerente no esta capacitado para poder impartirla. El 5% res tante respondió afirmativamente.
3. ¿ Crees que hay buena comunicación entre tu jefe y tú ?  
El 23% de los entrevistados contesto que sí habia comunicacion abierta. El 77% restante dijo que el jefe ponía ciertas barrera para la libertad de acción y de expresión, y - por lo tanto frena su desenvolvimiento y motivación, por lo que, optan por renunciar.
4. ¿ Cómo consideran las relaciones con tus compañeros de trabajo ?  
El 95% contestó que se hace un buen equipo con sus compañeros . El 5% dijo que habia ayuda mutua entre el equipo de trabajo pero solo en raras ocasiones.

5. ¿ Qué opinas de las competencias que realizan entre ustedes?  
El 95% afirmó, que este tipo de competencia era beneficiosa ya que es una positiva motivación individual. El 5% no está de acuerdo, ya que dicen que llevan ventaja los compañeros que tienen más experiencia.
6. ¿ Qué clase de incentivos te otorga la empresa ?  
El 100% tiene desconocimiento de esto.
7. ¿ Qué opinas de las zonas de trabajo ?  
El 85% opina que las zonas de trabajo son muy duras ya que se enfrentan con numerosos contratiempos. El 15% contestó, que cualquier zona de trabajo le es indiferente.
8. ¿ Qué instrumento de protección aconsejarías ?  
El 98% contestó que requerían de algunos instrumentos de protección como: guantes, botas, impermeables, etc. El 2% restante no sugirió nada.
9. ¿ En caso de extravío o robo de mercancía, como crees que debería actuar la empresa?  
El 100% opina que la responsabilidad en estos casos debería ser repartida entre la empresa y el trabajador.
10. ¿ Te agradan las juntas que se realizan semanalmente ?  
El 85% contestó que las juntas son beneficiosas, ya que la empresa se preocupa por formar vendedores profesionales.  
El 15% no ve en las citadas juntas ningún beneficio.

## C O N C L U S I O N E S

Como ya se dijo en un principio , en la época actual lo único que permanece estable es el cambio, y por lo tanto, se presenta la problemática del desarrollo de las sociedades, organizaciones e individuos. El desarrollo de las personas y de las organizaciones no es de ninguna manera una noción nueva; ha sido considerada por la mayoría de los investigadores y los empresarios de muchos años atrás. El importante nuevo giro que se ha dado en este asunto consiste en que los dirigentes de las organizaciones deben tratar ahora con cambios cuya magnitud, complejidad, velocidad y alcance, hacen de la tarea del desarrollo algo a la vez más urgente y más difícil. Es lógico, por lo tanto que se busquen nuevas formas para aprovechar los cambios que sean positivos , y contrarrestar aquellos que sean un peligro. Estas formas deben a su vez, tener versatilidad y flexibilidad suficiente para poder implantarse en diferentes situaciones y hacia distintos objetivos.

Como desprende el trabajo expuesto, el desarrollo organizacional presenta todas estas características, lo que aumenta su valor considerablemente; desde luego, pensamos que no pasará mucho tiempo sin que cambie la situación actual, dadas las bondades que ofrece el desarrollo organizacional.

Por último confiamos que el presente trabajo de investigación y recopilación sirva como motivador y prueba de que el Desarrollo Organizacional puede ser aplicable en organizaciones mexicanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Newton Margulies, Desarrollo Organizacional:  
Valores, Procesos y Tecnología.  
México, : Diana 1978
  
- Fordyce, Jack K. y Weil Raymond:  
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.  
México, : Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976
  
- Bennis Warren G. :  
Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y  
perspectivas.  
México, : Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973
  
- Ferrer Pérez Luis :  
Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.  
México, : Trillas 1979
  
- Arias Galicia Fernando:  
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de  
la Administración y del Comportamiento.  
México, : Trillas 1978

- Bureau of Business Practice :  
Como evitar la rotación de personal.  
México, : Diana 1978
  
- Lawrence R. Paul y Lorsh W. Jay :  
Desarrollo de Organizaciones : Diagnóstico y Acción.  
México, : Diana 1978
  
- Bureau of Business Practice :  
Como controlar el ausentismo.  
México, : Diana 1977
  
- J. Jennings Partin:  
Perspectivas del Desarrollo Organizacional.  
México, : Fondo Educativo Interamericano 1977
  
- Richard Beckhard:  
Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.  
México, : Fondo Educativo Interamericano 1973
  
- Cirigliano Gustavo y Villaverde Anibal:  
Dinámica de Grupos y Educación.  
Buenos Aires, : Humanitas 1966
  
- Saul W. Gellerman  
Motivación y Productividad.  
México, : Diana 1978

- Douglas C. Basil y Curtis W. Cook:  
Administración del Cambio.  
México, : Diana 1979.