



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

Aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional para incrementar la Productividad en "Ingeniería, Servicios y Desarrollo de Negocios, S.C." en Uruapan, Michoacán.

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

SILVIA ELIZABETH SOSA RÍOS

Asesor:

LA. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL



URUAPAN, MICHOACÁN.

DICIEMBRE DE 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADEZCO:

A DIOS

Por permitirme alcanzar esta etapa de mi vida.

A MIS PADRES

Carlos Sosa Pedraza y Silvia Ríos Zalapa por brindarme amor, confianza, protección, ayuda incondicional, y forjarme el espíritu de la superación enseñándome que en la vida se debe luchar por lo que se quiere y sobre todo por el apoyo que día a día recibo de ellos.

A MIS HERMANOS

Marisol, Yuni y Carlos por estar siempre conmigo, así como por la fortaleza y unión que forjaron en mí, e impulsarme a seguir adelante.

A LA. JESÚS FERNANDO CHÁVEZ HERNÁNDEZ

Por su apoyo y tolerancia, así como sus grandes consejos para hacerme ver en cada error una oportunidad de mejorar.

A TODOS Y CADA UNO DE MIS PROFESORES

Que con su experiencia y profesionalismo, cultivaron en mí el interés y el respeto por la Administración, tanto dentro como fuera del aula.

ÍNDICE

<u>TEMA</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN GENERAL	7
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	9
<i>1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	9
1.1.1 <u>SUMERIA</u>	9
1.1.2 <u>EGIPTO</u>	10
1.1.3 <u>BABILONIA</u>	12
1.1.4 <u>IGLESIA CATÓLICA</u>	12
1.1.5 <u>EJÉRCITO</u>	13
1.1.6 <u>REVOLUCIÓN INDUSTRIAL</u>	14
<i>1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN</i>	15
<i>1.3 ANTECEDENTES DEL TRABAJO</i>	17
<i>1.4 HISTORIA DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA HUMANIDAD</i>	20
1.4.1 <u>TRABAJO INDIVIDUAL</u>	20
1.4.2 <u>PRIMERAS AGRUPACIONES</u>	21
1.4.3 <u>AGRUPACIONES EN TORNADO AL TRABAJO</u>	22
1.4.4 <u>MEDIOS DE PRODUCCIÓN RÚSTICOS</u>	23
1.4.5 <u>INNOVACIONES TECNOLÓGICAS</u>	24
1.4.6 <u>ORIGEN DE LA EMPRESA</u>	25
1.4.7 <u>CARACTERÍSTICAS Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</u>	26
<i>1.5 DEFINICIÓN DE TRABAJO</i>	27

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	30
2.1 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	30
2.1.1 <u>VENTAJAS DE UTILIZAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS</u>	33
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO PARA IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	34
2.2.1 <u>PREVISIÓN</u>	34
2.2.2 <u>PLANEACIÓN</u>	35
2.2.3 <u>ORGANIZACIÓN</u>	35
2.2.4 <u>INTEGRACIÓN</u>	35
2.2.5 <u>DIRECCIÓN</u>	36
2.2.6 <u>CONTROL</u>	36
2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	38
2.3.1 <u>ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	38
2.3.2 <u>DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	40
2.3.3 <u>OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	41
2.3.4 <u>IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	43
CAPÍTULO III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	45
3.1 ORÍGENES Y GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	46
3.2 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	49

3.3	<i>MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</i>	52
3.3.1	<u>MODELOS RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES</u>	52
3.3.2	<u>MODELOS RELACIONADOS CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO</u>	52
3.3.3	<u>MODELOS RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO</u>	54
3.3.3.1	Modelo de Desarrollo Organizacional tipo Grid	54
3.3.3.2	Modelo de Lawrence y Lorsch	56
3.3.3.3	Modelo de Desarrollo Organizacional 3-D de Reddin	57
CAPÍTULO IV.	CASO PRÁCTICO	61
4.1	<i>INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO</i>	61
4.2	<i>CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</i>	63
4.3	<i>MUESTRA ESTADÍSTICA</i>	65
4.4	<i>OBJETIVOS DEL CASO PRÁCTICO</i>	67
4.5	<i>HIPÓTESIS</i>	68
4.6	<i>RECOLECCIÓN DE DATOS</i>	69
4.7	<i>OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS</i>	70
4.8	<i>INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS</i>	71
4.9	<i>JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA Y SU APLICACIÓN</i>	77
4.10	<i>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA Y SU APLICACIÓN</i>	81
4.11	<i>PROPUESTA Y APLICACIÓN</i>	82
4.11.1	<u>PROGRAMA DE INDUCCIÓN (INSTITUCIONAL).</u>	84
4.11.2	<u>PROGRAMA DE INDUCCIÓN (DEPARTAMENTAL).</u>	86
4.11.3	<u>PROGRAMA DE INDUCCIÓN (OPERATIVO).</u>	88

CONCLUSIÓN GENERAL	90
ANEXOS	92
BIBLIOGRAFÍA	96

INTRODUCCIÓN GENERAL

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de la Administración por Objetivos que se dedica a la optimización de las organizaciones, así como a la de las personas que trabajan en ellas, mediante la teoría y práctica del cambio planificado. Es importante destacar que las empresas de hoy tienen mayores retos y amenazas que las del pasado, y que un cambio no se implanta de la noche a la mañana, ya que las personas nunca están preparadas para los cambios repentinos.

Debido a esto, en la presente tesis se propondrá hacer cambios planificados en el sistema de integración, para posteriormente aplicarlos en la empresa Ingeniería, Servicios y Desarrollo de Negocios, S.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán; siendo la finalidad principal de dichos cambios lograr un incremento en la productividad de sus empleados y por lo tanto también las ganancias se elevarán, ya que el incremento de la primera será directamente proporcional al incremento de la segunda.

Para lograr esto, es necesario indagar desde los antecedentes históricos de la Administración, como su aparición en las antiguas civilizaciones de Sumeria, Egipto y Babilonia, y los aportes realizados por organizaciones también antiguas, llámese la Iglesia Católica y el Ejército, hasta lo que se considera el movimiento social que simboliza el parteaguas de la Administración, la Revolución Industrial. También se analizarán el concepto de Administración, los antecedentes, concepto e historia del trabajo como actividad productiva de la humanidad, con el fin de comprender mejor su funcionamiento e importancia para el desarrollo de la sociedad.

Dentro del segundo capítulo está investigación se concentrará en la Administración por Objetivos y su estrecha relación con el Desarrollo Organizacional. Para tener objetivos específicos del cambio necesario en las empresas, se observará como cada etapa del proceso administrativo debe ser elaborada a detalle para evitar riesgos futuros y asegurar que el cambio a implantar sea el mejor para la organización y garantizar así, que los resultados sean satisfactorios. Además de analizar los orígenes, los objetivos y la importancia del Desarrollo Organizacional para lograr conceptualizar y mejorar el entendimiento de esta disciplina.

Una vez comprendidos y analizados todos los temas anteriores, la presente investigación se enfocará en el Comportamiento Organizacional porque es la base principal del Desarrollo Organizacional, y en los distintos modelos relacionados con los cambios organizacionales, verificando así cuál de dichos modelos será el más indicado para la empresa en la que se implantará el programa de Desarrollo Organizacional.

Para finalizar, una vez entendido el concepto, la importancia y la necesidad del Desarrollo Organizacional en las empresas actuales, se hará una propuesta dentro de la empresa Ingeniería, Servicios y Desarrollo de Negocios, S.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán, elaborando e implantando un programa de Desarrollo Organizacional basado en el modelo de cambios estructurales enfocado a cambios en el ambiente de trabajo específicamente en el área de integración, tanto para el personal actual como para el de nuevo ingreso.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

En el presente capítulo se abordarán los antecedentes de la Administración, analizando la historia, desde las antiguas civilizaciones hasta la Revolución Industrial, haciendo hincapié en los eventos más importantes que impulsaron el surgimiento y el desarrollo de la misma.

También se tratarán los conceptos de distintos autores para definir a la administración. Además de abarcar la historia de la actividad productiva de la humanidad con la finalidad de ampliar los conocimientos sobre el trabajo y la empresa, para lograr un mejor entendimiento de la ciencia de la Administración.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración tiene su origen desde las antiguas civilizaciones, las cuales utilizando sus rudimentarias herramientas empezaron a manejar una forma muy básica de administrar sus gobiernos y con el paso del tiempo, la administración se ha ido puliendo hasta lograr lo que actualmente es.

Los antecedentes históricos de la administración se analizarán de acuerdo a las aportaciones y progresos realizados desde las antiguas civilizaciones y organizaciones hasta la revolución industrial, fenómeno que simboliza el parateo de la administración. Además de observar también, los aportes realizados por el ejército y la iglesia católica.

1.1.1 SUMERIA (5,000 a. C.)

La civilización sumeria fue la primera en tener escritura, mediante la cual los sacerdotes llevaban un control del cobro de los impuestos, lo que arcaicamente representa un control administrativo, debido a que toda operación quedaba documentada, generando

así un sistema que podía ser consultado cuando se deseara creando antecedentes en que basarse y evitando hasta cierto punto riesgos, ya que dicho sistema no estaba basado sólo en la memoria o vida de un sacerdote.

Existían 2 polos, el templo y el palacio, que eran centros de comercio utilizados para producir, distribuir, transformar y comercializar. A continuación se describirá un poco acerca de cómo funcionaban:

- TEMPLO:- Funcionaban como empresas autónomas con personal especializado en todas sus áreas (pastores, carpinteros, carniceros, etc.). Un sacerdote, un intendente y un inspector eran los encargados de la administración, contaban con los estibas como auxiliares. Se tenían dos clases de empleados, unos eran los esclavos, dedicados a la jardinería y la molienda, y hombres libres que recibían un salario en especie y lotes de tierra para cultivar.
- PALACIO.- Residencia del Rey, quien se desempeñaba como juez y sumo sacerdote, administrando todos sus bienes. Contaba con un ejército que se encargaba de mantener los canales para agricultura y defensa del territorio.

1.1.2 EGIPTO (2,700 a. C.)

Se afirma que los arquitectos de la civilización egipcia tenían y desarrollaron conocimientos administrativos debido a que, para realizar sus construcciones requirieron coordinar y maximizar los recursos humanos y materiales con los que contaban, con la finalidad de cumplir el objetivo fijado.

En cuanto al factor humano, se contaba con división de funciones y por lo tanto especialización, además se tenía un fondo de valores que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de duplicar el valor al comercializar a los esclavos.

En el papiro Harris, reinado de Ramses II, se puede observar lo siguiente: “Hice para ti grandes decretos para la administración de tu templo...; señale para ti arqueros y

colectores de miel...; hice para ti marinos y cobradores de impuesto, que yo formé, para cobrar el tributo de las dos tierras...; designé esclavos para que trabajaran como veladores, a fin de cuidar tu puerto del Canal Heliopolitano. A otros esclavos los hice porteros...; Hice veladores de los esclavos para vigilar la administración del canal”. Analizando cuidadosamente el fragmento anterior se pueden observar claramente tres funciones administrativas, la especialización, la supervisión y la capacitación de los funcionarios.

Fuente: REYES Ponce Agustín. “Administración Moderna”, 1ª. Edición, editorial LIMUSA, México, 2004, pp. 76 y 77.

En el libro que dejó Ptah-Hotep a su hijo se encuentran algunas sugerencias administrativas como:

- Justicia y efectividad. Actitudes de líder en cuanto al personal.
- Planeación.
- Junta de consejo y necesidad de asesoría.
- Concepto de autoridad y responsabilidad administrativa.
- Cualidades de líder.
- Entrevista. Valor terapéutico.

Durante los primeros años de gobierno egipcio se utilizó la descentralización como forma de organización, otorgando autoridad y autonomía a cada “gobernador” sobre su tierra, pero se originó una fuga de tributos, por lo que el Faraón decide, poco a poco volver a centralizar el mando hacia su persona, demostrando que la descentralización solo puede manejarse utilizando controles centrales efectivos.

Utilizaron un sistema de administración pública para garantizar la subsistencia económica del país que durante la dinastía de los Ptolomeos, fue modificado con la finalidad de coordinar los intereses de cada miembro de la comunidad con los del gobierno y garantizar así la prosperidad de la civilización.

1.1.3 BABILONIA (2,000 – 1,700 a. C.)

La principal aportación es el Código de Hamurabi, realizado en el 2,000 a. C. aprox. En el código se abordan diferentes aspectos pero a los que nos referimos es a ciertas leyes administrativas que figuran en él, y son:

1. SALARIO.- Establecía un salario mínimo anual de 8 “gus de tigre” para un cosechador, para alquilar un buey de trabajo pagará 4 “gus de trigo” anuales, para un vaquero y/o un trillador el salario será de 6 “gus de trigo” anuales. Un arquitecto recibirá 2 ciclos de plata por cada SAR de superficie construido.
2. CONTROL.- Toda actividad mercantil debía ser documentada. En cuanto a arrendamientos se debía hacer contratos.
3. RESPONSABILIDAD.- El jefe debe responder por el mal desempeño de sus subordinados.

Durante el gobierno de Nabucodonosor (604 a. C.) se realizaron varias actividades administrativas como:

1. MOTIVACIÓN.- Se otorgaban incentivos en especie a los obreros que tuvieran una mayor producción.
2. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.- Realizada por colores.
3. CONSTRUCCIÓN.- Al igual que los egipcios, requirieron de una excelente organización para realizar las grandes construcciones.

1.1.4 IGLESIA CATÓLICA.

La primera y más antigua organización en utilizar el staff es la Iglesia Católica, debido a que cada jefe tiene su grupo de consultores, a los cuales debe escuchar al tomar una decisión, pero al final la decisión es propia (autonomía y autoridad), por lo cual también logra el fortalecimiento de la cadena de mando, al establecer claramente los niveles jerárquicos, apoyados por su respectivo equipo staff, y la división de funciones.

En cuanto a la cadena de mando se observa que el método utilizado no fue solo añadir eslabones, sino que crecer a través de la propaganda, fue añadiéndolos y fortaleciéndolos mediante la autoridad de los obispos.

Otro aspecto importante de la Iglesia Católica es el enorme poder de motivación y mantenimiento de la fidelidad de sus miembros (fieles), refiriéndose esto, a lo que cualquier empresa quiere alcanzar para mantenerse en el mercado. El éxito de la administración eclesiástica radica precisamente en los puntos anteriormente señalados, porque se tiene muy claro que los miembros están comprometidos y son leales hacia la institución, verificando así que la fuerza de convencimiento y la unidad de objetivo, hacen posible el crecimiento y desarrollo de cualquier organización.

1.1.5 EJÉRCITO.

El ejército o administración militar junto con la Iglesia Católica son el mejor ejemplo de administración de masas y uso de los recursos existentes. Se tiene una administración rígida, con una sola línea de mando inalterable e inflexible, lo cual le permite la correcta formulación de objetivos así como su correcto cumplimiento. En esta organización también se usa el staff así como la motivación por logros, obteniendo que cada uno de los soldados se empeñe en alcanzar los objetivos.

La administración se reduce a las relaciones de autoridad. La formulación y coordinación de los objetivos, son un gran aporte para la ciencia administrativa, ya que se señala la previsión y la necesidad de establecer objetivos claros y precisos además de sustitutivos.

1.1.6 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Revolución Industrial se denomina al proceso evolutivo que conduce a la transformación de una sociedad de economía agrícola tradicional a otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala.

Este proceso se produce en distintas épocas dependiendo de cada país. Los cambios más significativos fueron producidos en Inglaterra desde finales del siglo XVIII. El desarrollo, durante esta época, dependía de una utilización intensiva del capital, de las fábricas y maquinarias destinadas a aumentar la eficiencia productiva. La aparición de nuevas máquinas y herramientas de trabajo especializadas permitió que los trabajadores produjeran más bienes que antes y que la experiencia adquirida, utilizando una máquina o herramienta, aumentara la productividad y la tendencia hacia una mayor especialización en un proceso acumulativo.

Además generó un cambio en la estructura de las empresas, debido a los siguientes factores:

- ❖ SISTEMA FAMILIAR.- Durante la Edad Media y hasta principios de la Revolución Industrial el sistema familiar fue el sistema productivo predominante. La industrialización trajo consigo la especialización, lo cual hizo que cada familia fuera experta en hacer algo, no sólo para su propio uso sino para su comercialización.

- ❖ SISTEMA DE TRABAJO A DOMICILIO.- Las máquinas trajeron consigo la competencia desleal, porque los pequeños empresarios no podían costearla y tuvieron que convertirse en empleados, aunque trabajaban en su casa tenían que cumplir con piezas elaboradas, ya que recibían materia prima y se les pagaba a destajo, mientras que el empresario distribuía la mercancía en las ferias y administraba sus bienes.

- ❖ SISTEMA FABRIL.- Se crean las fábricas, como tal, debido a la aparición de la máquina de vapor. Las máquinas se agruparon en un lugar al cual las personas iban a laborar. Esto se da porque se toma la supervisión en grupo como la forma de controlar mejor el capital.

Los aportes de la Revolución Industrial son la división del trabajo, el papel del administrador, establecimiento de controles dentro de la fábrica para elevar la producción, fijar un horario de trabajo, establecer niveles jerárquicos, etc., he aquí el punto de partida de la Administración como tal.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

La administración como tal surge como “Administración Científica” desarrollado por Frederick Winslow Taylor, que puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, obreros, etc.) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales. Algunas definiciones son:

“Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. *Koontz y O'Donnell.*

“Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. *J. D. Mooney.*

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. *Henry Fayol.*

Fuente: www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml.

“Administración es la ciencia del gobierno de un Estado”. *Diccionario Enciclopédico Larousse.*

Fuente: LAROUSSE. “Diccionario Enciclopédico Larousse”. Tomo 1. 1ª edición, ediciones Larousse, México, 1991. pp. 13.

Al analizar todo lo anterior se puede definir a la Administración como ciencia encargada de obtener resultados mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos requeridos para lograrlos, mediante la maximización y optimización de los recursos existentes. *Definición Personal.*

Por lo tanto la administración no debe limitarse a los recursos económicos y materiales o a obtener grandes ganancias, sino que también se debe encargar de los recursos humanos, que son la parte fundamental de cualquier organización.

La administración es importante para alcanzar los objetivos de la organización, porque no sirve de nada contar con las mejores instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación sino se tiene el elemento humano requerido y necesario para cumplir con lo establecido. Por ende la administración brindará las herramientas necesarias para plantear correctamente los objetivos, allegarnos de las personas que mejor se adecuen a las necesidades de la organización, elegir las mejores alternativas para la misma, verificar que todo se realice acorde a lo planeado, integrar a los empleados con la empresa para que se sientan parte de la misma y crezcan con ella, etc.

1.3 ANTECEDENTES DEL TRABAJO.

La doctrina de la Iglesia Católica establece que desde el origen de la humanidad, el hombre fue castigado con el trabajo para poder solventar sus necesidades, “mediante el sudor de tu rostro comerás el pan”. Desde entonces ha ido contribuyendo al progreso de las ciencias y la técnica.

Fuente: Sagrada Biblia. Gén. 3 - 19. Editorial Valle, México 1983. pp. 5.

“Trabajo significa todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias; significa toda actividad humana que se puede o se debe reconocer como trabajo entre las múltiples actividades de las que el hombre es capaz y a las que está predispuesto por la naturaleza misma en virtud de su humanidad. Hecho a imagen y semejanza de Dios en el mundo visible y puesto en él para que dominase la tierra, el hombre está por ello, desde el principio, *llamado al trabajo*. El

trabajo es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas, cuya actividad, relacionada con el mantenimiento de la vida, no puede llamarse trabajo; solamente el hombre es capaz de trabajar, solamente él puede llevarlo a cabo, llenando a la vez con el trabajo su existencia sobre la tierra. De este modo el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas; este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza”. *Juan Pablo II.*

Fuente: II, Juan Pablo. Encíclica *Laborem Exercens*.

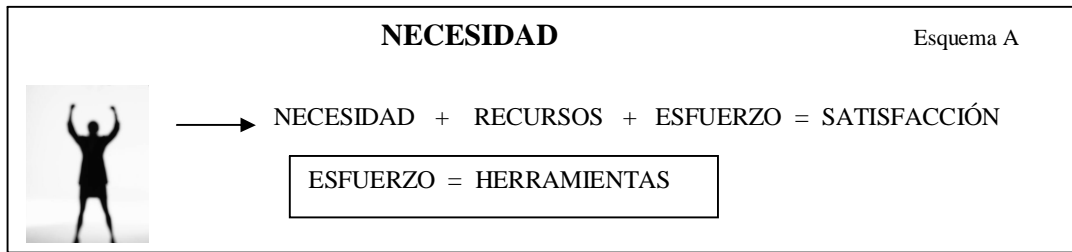
www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html

Como anteriormente se menciona, el trabajo a significado la diferencia entre el hombre y los demás animales que habitan el planeta, puesto que en un principio la labor del hombre no era muy diferente a la de los demás animales, ya que aplicaba únicamente su fuerza y destreza para realizarlo, por ejemplo cuando recolectaba fruta de los árboles con sus propias manos y la comía, sólo utilizaba destreza, para apoderarse de ella, y fuerza para pelarla, en su caso, y poderla comer. Poco a poco el hombre fue diferenciándose de los demás animales mediante el uso de su inteligencia, ya que fue elaborando herramientas para facilitar la satisfacción de sus necesidades, obtener mayores beneficios y progresar por encima de las demás especies.

“Lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga así a servirle, la domina. Y ésta es, en última instancia, la diferencia esencial que existe entre el hombre y los demás animales, diferencia, que, una vez más, viene a ser efecto del trabajo”. *Federico Engels.*

Fuente: ENGELS, Federico. “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”, 7ª. Reimpresión, ediciones 5º. Sol, S.A., México, 1988, pp. 9 – 10.

En todos los trabajos, por complicados que sean, se puede observar el esquema A, que se presenta a continuación:



Fuente: PERSONAL, Esquema.

Siempre habrá una necesidad que impulse al hombre a realizar algo, no importa que sea elemental, tal como vestirse o comer, o bien que sea más trascendente, tal como desarrollarse o comunicarse. Para satisfacer cualquiera de estas carencias, el hombre recurre a ciertos elementos, que de una forma u otra proceden de la naturaleza. A través de sus propios medios, únicamente como un habitante más del planeta, poco podría hacer el hombre para elaborar productos que satisficieran sus necesidades, o bien requeriría de un gran esfuerzo para lograrlo. Pero aplicando este esfuerzo y convirtiéndolo en herramientas, consigue transformar los recursos, multiplicando los resultados o reduciendo considerablemente el esfuerzo para obtener los productos.

La calidad y cantidad de los satisfactores, así como la intensidad del esfuerzo aplicado, dependen directamente de la eficiencia de las herramientas

Actualmente, en la industria, el trabajo tiene variedad de vertientes, que se pueden clasificar en:

- ❖ Producción de Materias Primas.- Explotar los recursos naturales para la futura elaboración de bienes que satisfagan las necesidades del hombre, como ejemplos son la minería y la agricultura.
- ❖ Producción o Transformación de Materias Primas.- Convertir las materias primas en objetos útiles para satisfacer las necesidades humanas, como ejemplo son las industrias alimentarias.
- ❖ Producción de Servicios.- Ejemplo como los que producen los médicos o los profesores.

Como consecuencia de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, donde casi todos los trabajadores estaban empleados mediante el sistema fabril y prácticas similares, además estaban explotados económicamente y padecían enfermedades, discapacidades o desempleo, se inició a principios del siglo XIX, la creciente oposición a los costos sociales del capitalismo extremo debido a la filosofía del laissez-faire, (‘dejad hacer’ en francés, es una doctrina económica que propone una política en la que el gobierno no intervenga en los asuntos económicos, difiere del capitalismo, la libre competencia y las preferencias naturales de los consumidores como principales fuerzas que permiten alcanzar la prosperidad y la libertad; surge a finales del siglo XVIII, en Europa. Principal exponente Adam Smith), por lo que se provocó el desarrollo del socialismo, así como el de movimientos que luchaban contra los excesos cometidos hacia los obreros.

Los trabajadores empezaron a asociarse en sindicatos y cooperativas que les permitieron participar en distintas actividades políticas y protegerse con medios económicos y políticos. Las leyes que regulan el trabajo, actualmente muestran el éxito y la fuerza de la moderna organización de los trabajadores, al igual que la negociación colectiva y los acuerdos de closed shop o negociación colectiva, (pacto tácito entre un sindicato y un empresario, en el que se prevé que los empleados de la empresa negociadora deben pertenecer, como condición previa a su contratación, al sindicato, y que tienen que acatar las normas del sindicato como condición para seguir trabajando).

1.4 *HISTORIA DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA HUMANIDAD.*

Una de las manifestaciones del hombre como ser distinto y superior, desde las épocas remotas, además de su capacidad intelectual y su lenguaje, fue su trabajo creativo.

Como anteriormente se dijo, la historia del trabajo empieza cuando el hombre prehistórico utiliza su creatividad e implementa algunas herramientas para satisfacer sus necesidades, transformando la naturaleza y adaptándola a las características que requería. Por lo tanto podemos dividir este proceso de adaptación en las siguientes etapas:

1.4.1 TRABAJO INDIVIDUAL

En un principio el hombre era nómada, es decir, se desplazaba de un lugar a otro en busca de sustento y de refugio. En este periodo, el trabajo era principalmente de tipo individual, requiriendo gran esfuerzo y destreza para llevarlo a cabo, desde la elaboración de utensilios, hasta la persecución y caza de los animales de mediano tamaño.

La importancia de esta actividad radica en que el individuo procuraba satisfacer por sí mismo todas sus necesidades, o sea cada hombre se bastaba por sí sólo sino perecía, por ello el hombre se da cuenta de que necesita de los demás para subsistir. En este periodo el hombre descubre el fuego e inventa algunas herramientas, tales como la palanca y la rueda, las que combinadas facilitaron las actividades productivas.

1.4.2 PRIMERAS AGRUPACIONES

Al descubrir que la tierra podía ser cultivada, la agricultura, y que no era necesario desplazarse para conseguir alimentos, el hombre se vuelve sedentario, es decir que se estableció en un lugar fijo y permaneció en él por largos períodos. Los pequeños grupos de personas, llamados clanes, crecieron y se hicieron tribus, permitiendo la unión de fuerzas y por lo tanto emprender actividades de mayores dimensiones como la cacería de grandes animales.

Este tipo de acciones requirió de un trabajo colectivo que, aunque de forma rudimentaria, tuvo una organización y cierta división del trabajo, aprovechando mejor las habilidades de cada individuo: fuerza, habilidad y olfato, entre los cazadores; habilidad para curtir y cortar pieles, el cuidado de los niños y labores sencillas del campo, entre los que se quedaban en las aldeas. Aún sin desaparecer la cacería, el hombre descubrió que podría criar ciertos animales para usarlos después en su beneficio, ya sea para comida o para realizar actividades que exigían mucho esfuerzo. La evolución de éste tipo de trabajo acarreó varias consecuencias:

- ❖ La posibilidad de obtener un excedente en la producción y con esto, el intercambio de bienes, entre los integrantes de una aldea, y luego entre las aldeas cercanas entre sí, lo que después evolucionó en comercio.
- ❖ La posibilidad, a través del intercambio de artículos de difícil acceso para ciertas personas o grupos de ellas, de dedicarse a labores individuales que requerían de habilidades específicas, originándose el proceso artesanal.

Este tipo de trabajo se caracteriza porque el individuo se dedica a una sola actividad, y con los productos de esta y el intercambio con los productores de otros bienes, satisface todas sus necesidades. En ésta época el hombre podía tener deficiencias en ciertas aptitudes, pero estas podían ser compensadas por destreza en otras.

1.4.3 AGRUPACIONES EN TORNO AL TRABAJO

El agrupamiento de las personas en torno al trabajo originó la aparición del hombre en la historia. Los primeros testimonios escritos hablan ya del trabajo desarrollado por los artesanos en forma individual, y durante mucho tiempo se conservó así.

No fue sino hasta la Edad Media cuando varios de estos artesanos decidieron reunirse, aunque conservaron su trabajo individual. Además se crea el Feudalismo, que enmarca la primera experiencia de la organización y del gobierno descentralizado, ya que cada señor feudal tenía cierta autonomía en su tierra pero seguía sirviendo al rey; el problema del feudalismo fue encontrar el equilibrio entre la autoridad centralizada y la autonomía local.

A la unión de artesanos se le denominó gremio, “es la asociación de personas que realizan una misma actividad laboral, con la finalidad de obtener protección y ayuda mutua”, que sirvió para aliviar algunos de los problemas a que se enfrentaban los miembros si trabajaban aisladamente: disponibilidad de materia prima, distribución del producto, acceso a ciertas herramientas, mayor seguridad, etc.

En el agrupamiento en gremios no se cambió la ejecución del trabajo, porque permaneció individual, un mismo artesano seleccionaba la piel, la cortaba, la cosía y le daba el acabado al calzado, pudiendo, inclusive realizar directamente la venta. En este período la producción era básicamente sobre pedido.

Principalmente los gremios se dividieron en 2 grupos:

- ❖ *Gremios de Comerciantes.*- Se crean en el siglo XI como consecuencia del crecimiento del comercio y de los centros urbanos. Los comerciantes tenían que viajar de feria en feria, por lo que para protegerse, los miembros de un mismo centro urbano se asociaban para crear una caravana.

- ❖ *Gremios de Artesanos.*- Surgieron a principios del siglo XII, como una imitación a los comerciantes, los artesanos de un mismo oficio se agruparon para defender sus intereses. Se empieza a tener un bosquejo del funcionamiento actual de una empresa, ya que los miembros se dividían en tres clases: maestros, oficiales y aprendices. El maestro era un pequeño propietario: poseía las materias primas y las herramientas necesarias, y vendía los productos en su tienda para su propio beneficio. Los oficiales y aprendices vivían en la casa del maestro. Los aprendices, que estaban iniciándose en la profesión, aprendían con el maestro y recibían por su trabajo tan sólo comida y alojamiento.

Mediante el Feudalismo se da la primera experiencia de la organización y del gobierno descentralizado. La fidelidad de los vasallos hacia su señor fue lo que mantuvo la organización pero sin embargo no se dio la correcta vinculación de la autoridad centralizada y la autonomía de cada señor feudal, debido a que éste tenía que tomar decisiones sobre su tierra pero debía pedir opinión a su señor feudal y así consecutivamente hasta llegar a los mayores feudatarios. Sin embargo el feudalismo da la pauta para la descentralización de funciones y autoridad.

1.4.4 MEDIOS DE PRODUCCIÓN RÚSTICOS

Hasta la Edad Media apenas evolucionaron los medios de producción, es decir durante miles de años las herramientas fueron prácticamente las mismas y la energía que las movía era fundamentalmente la del hombre y eventualmente la de los animales. Durante la Edad Media el hombre descubre que sí podía aplicar diferentes fuentes de energía para realizar más fácil y eficientemente el trabajo: el viento y el agua de los ríos, usados adecuadamente podían aligerar las tareas más pesadas. Las principales actividades que se beneficiaron de estas innovaciones fueron la minería, la producción textil y el proceso de granos en general.

Las consecuencias de estas innovaciones fueron varias, pero entre las más importantes encontramos las siguientes:

- ❖ La población productiva se concentró cerca de los lugares en donde podía disponer de agua suficiente para mover sus molinos.
- ❖ El hombre descubrió que podía hacer mejor y más fácilmente sus tareas, lo que inició la carrera hacia la mecanización.

La mayor eficiencia hizo que los productores bajaran sus costos y por lo tanto que sus productos estuvieran más accesibles para la comunidad, lo que repercutió en una mayor demanda de bienes, y esto a su vez sirvió de estímulo para la búsqueda de métodos de producción cada vez mejores.

1.4.5 INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Sin embargo, la ciencia no había avanzado gran cosa en la Edad Media, ya que era inaccesible para el pueblo, por lo que el cambio fue lento. El invento de la máquina de vapor, fue el arranque de la carrera hacia la eficiencia, favoreciendo los procesos que dieron lugar a la Revolución Industrial.

En éste punto se rompe el antiguo esquema de organización del trabajo, cambian drásticamente las condiciones de trabajo y surgen nuevas características en la

comunidad, a la que se visualiza como sociedad de consumo, dejando de trabajarse por periodo.

1.4.6 ORIGEN DE LA EMPRESA

Las nuevas máquinas, aunque más eficientes, no estaban al acceso de cualquier individuo que deseara trabajar, ya que exigían conocimientos especiales en su manejo, y sobre todo, su costo era muy elevado. Por ésta razón surge el inversionista, quien es una persona cuyos ahorros son suficientes para adquirir la maquinaria y ponerla al acceso de los operadores. De poco o nada sirve tener una máquina si no se sabe cómo operarla o no se tiene la posibilidad física de hacerlo; del mismo modo, de nada sirve ser un especialista o tener facultades si esos conocimientos o habilidades no se pueden aplicar. La unión de estos dos grupos da origen a la empresa. Algunas definiciones de empresa son:

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes (los accionistas) y proporcionarles prosperidad y seguridad a sus ciudadanos (los empleados)”.

Anthony Jay.

Fuente: JAY Antony. “La dirección de empresas y Maquiavelo”, ediciones Destino, Barcelona, 1972, pp. 20.

“Unidad económica de producción básica. Es decir, la empresa a través de unos factores de producción, combinados adecuadamente obtiene bienes y servicios que, a su vez realizados, llevan a alcanzar objetivos definidos”. *Manuel Ahijado y Mario Aguer.*

Fuente: AHIJADO Manuel y AGUER Mario, “Diccionario de Economía General y Empresa”, editorial Pirámide, D. L., Madrid, 1988, pp. 50.

“Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento, la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante,

sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

Alberto Urbina Trueba y Jorge Barrera Trueba.

Fuente: TRUEBA Urbina Alberto y TRUEBA Barrera Jorge. “Ley Federal del Trabajo”, 45ª edición, editorial Porrúa, S.A., México, 1981, Artículo 16.

Organización con fines de lucro que persigue el beneficio de accionistas y empleados mediante la optimización de sus recursos, produciendo y/o comercializando un bien y/o servicio. *Definición Personal.*

1.4.7 CARACTERÍSTICAS Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El trabajo en la empresa tiene ciertas características particulares como lo es la división del trabajo, la especialización y el efecto multiplicador. Este efecto es el que justifica la aparición y permanencia de la empresa como entidad productora, ya que consiste en producir más en conjunto, que la suma de las producciones, si éstas fueran individuales. Dada la complejidad de la estructura y la ejecución de las tareas en una empresa, fue necesario que un grupo de personas fueran designadas para supervisar la operación, y por otra parte un grupo adicional administrara los bienes, de modo que el rendimiento de la inversión fuera el más adecuado.

Las condiciones de trabajo evolucionaron, pasando por situaciones semi-esclavizantes, hasta la intervención de las ciencias sociales, que en gran medida contribuyeron a restablecer condiciones dignas del ser humano en la empresa.

La empresa moderna, que cuenta con los medios de producción más avanzados, considera al hombre como un ser libre, con dignidad y que puede satisfacer sus necesidades, pero sobre todo lograr su desarrollo a través del desempeño de su actividad en la empresa.

1.5 DEFINICIÓN DE TRABAJO.

La palabra Trabajo cuenta con múltiples y diferentes denotaciones, pero para fines de la presente investigación se abordará en el sentido económico, sin dejar de lado el significado etimológico de la palabra.

La definición etimológica es:

“Del latín tripalium. Instrumento de tortura. Desde aquí se considera que el trabajo es un mal, un castigo”. <http://recursos.cnice.mec.es/filosofia/glosario.php?glosario=327>

Fuente: <http://recursos.cnice.mec.es/filosofia/glosario.php?glosario=327>

Económicamente Trabajo es definido como:

“Esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es uno de los tres factores de producción principales, siendo los otros dos la tierra (o recursos naturales) y el capital”. *Encarta 2005*.

Fuente: MICROSOFT Corporation. “Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2005”. © 1993-2004.

“Esfuerzo y/o Actividad. En Economía Política, uno de los factores de la producción”. *Diccionario Enciclopédico Larousse*.

Fuente: LAROUSSE. “Diccionario Enciclopédico Larousse”. Tomo 2. 1ª edición, ediciones Larousse, México, 1991. pp. 882.

“Es la operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin. Esfuerzo humano aplicado a la generación de riqueza, se usa en contraposición del capital”. *Real Academia Española*.

Fuente: REAL Academia Española. “Diccionario de la Lengua Española”, vigésima 1ª. Edición, España, 1993, pp. 1420.

Por lo tanto, si el trabajo es definido como el “esfuerzo realizado para satisfacer una necesidad”, su nacimiento se puede ubicar con el origen del hombre, puesto que desde

su aparición en la tierra, el hombre tuvo que satisfacer sus necesidades básicas, como son comer, vestir y resguardarse. *Definición Personal.*

Por ende existen 2 tipos de trabajo, que son:

- ❖ Trabajo Productivo.- Se refiere a aquellos tipos de manipulaciones que producen utilidad mediante objetos.
- ❖ Trabajo Improductivo.- Es un trabajo útil pero que no incrementa la riqueza material de la comunidad.

Después de analizar todo lo anterior se puede decir que la administración tiene sus orígenes desde la aparición de la humanidad sobre el planeta, debido a que el trabajo fue la forma distintiva entre el hombre y las demás especies que habitan la Tierra. A lo largo del tiempo el hombre fue perfeccionando el uso del trabajo para realizar herramientas que satisficieran sus diferentes necesidades y aunado a esto, fue creando técnicas para obtener mejores resultados con un esfuerzo cada vez menor, lo que es la fundamentación de la Administración como ciencia.

Poco a poco la humanidad fue creando agrupaciones especializadas en la satisfacción de una necesidad específica, las cuales fueron creando los equipos necesarios para cumplir su labor. Con el paso del tiempo dichas agrupaciones fueron creciendo debido a que la demanda de los diferentes productos fue cada vez mayor, lo que dio lugar al surgimiento de las Empresas que se conocen hoy en día.

Para dichas empresas la administración juega un rol muy importante en su desarrollo, tanto a nivel corporativo como a nivel social, debido a ello la administración también ha tenido que especializarse en distintas áreas para brindar un servicio completo, por lo cual actualmente se divide en diversos subsistemas encargados, cada uno por su parte, en estudiar y analizar todos los procesos requeridos en una empresa para lograr sus objetivos.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de la Administración por Objetivos, cuya finalidad es el cumplimiento de metas a corto plazo para alcanzar los objetivos a largo plazo, debido a que así se puede tener un mejor control sobre los resultados esperados

ya que si alguna meta a corto plazo no se cumple se puede verificar y corregir para lograr los objetivos de largo plazo.

Una de las áreas de la Administración por Objetivos es el Desarrollo Organizacional que es la parte encargada de lograr el desarrollo conjunto de las personas y la empresa, además de ser la parte fundamental de esta investigación, debido a que el objetivo principal de ésta es implantar un programa que genere en el personal de la empresa el compromiso de “ponerse la camiseta” y así lograr el crecimiento de la misma, ya que el personal estará convencido y satisfecho de lograrlo.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Anteriormente se definió que la Administración es la ciencia encargada de obtener resultados mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos requeridos para lograrlos, mediante la maximización y optimización de los recursos existentes.

Al igual que todas las ciencias, la Administración ha partido de la general a lo particular, es decir se a especializando con el paso del tiempo y de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

Desde sus comienzos con Frederik Winslow Taylor, padre de la administración, como administración científica, la administración ha ido modificando la forma de ver al factor humano, ha ido desde verlo como sólo una máquina hasta la actualidad que es el factor principal y primordial para que una empresa funcione.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Actualmente la Administración por Objetivos es una de las ramas de la Administración que se encarga de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de motivar a los empleados a cumplirlos y posteriormente establecer otros para hacer un ciclo de objetivos alcanzados, asegurando así el desarrollo de la empresa, en períodos específicos.

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en los enfoques que se basaban en el proceso y los medios, hacia los que se fundamentaban en los objetivos o finalidades de la organización; por lo que la preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a segundo lugar, ahora precedida por la preocupación de “por qué o para qué” administrar.

La administración por objetivos o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Peter F. Drucker es considerado el creador de la Administración por Objetivos (APO). En la década de los 50's la empresa norteamericana tenía grandes presiones económicas lo cual generaba pérdidas en los márgenes de utilidad, por lo que se utilizó la administración por presión hacia los gerentes de las entidades. Este tipo de administración no mejoró los resultados debido a que se tenía un mayor control pero a la par se tenía mayor resistencia, por lo tanto se buscó equilibrar los objetivos dando mayor autonomía al descentralizar algunas decisiones, lo cual conllevó al autocontrol, autoevaluación y mayor libertad y flexibilidad en los controles por parte de cada gerente de área.

En sus inicios la Administración por Objetivos fue rechazada por los niveles jerárquicos medios e inferiores debido a que primeramente fue implantada como método financiero, teniendo gran éxito, pero al establecerla globalmente en la empresa se provocó distorsión profesional porque se creía que trabajaban más independientemente del desarrollo humano o profesional del personal, debido a que los criterios de ganancia y costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. Al ver que la aceptación no fue la correcta, los directivos optaron por descentralizar las decisiones y fijar objetivos, eliminando los órganos staff, dejando a cada división como responsable de la creación de los servicios necesarios para alcanzar sus objetivos, fortaleciendo así la autoridad de cada jefe operativo.

La finalidad de la Administración por Objetivos es obtener resultados mediante la coordinación de metas entre jefes y subordinados generando compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de las mismas. La evaluación de esfuerzos y resultados se lleva a cabo mediante el cumplimiento de las metas.

La Administración por Objetivos es:

- Un sistema de administración participativo orientado a la obtención de resultados.

- Una técnica que relaciona los objetivos de cada persona con los de la empresa.
- Medible por medio de los objetivos, ya que la formulación de estos debe contener datos cuantitativos y establecer un período determinado.
- Una forma de generar compromiso de las personas hacia el logro de los objetivos.

Para alcanzar los resultados esperados la organización necesita primeramente definir el ¿qué? y el ¿a dónde?, para así allegarse de los elementos necesarios para la formulación de objetivos generales. Como primer paso se establecen los objetivos a largo plazo de la empresa, después los objetivos anuales, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La importancia de establecer correctamente los objetivos radica en que:

- Son los que definen la directriz precisa a seguir por una organización (finalidad).
- Determinan el trabajo en equipo y casi siempre los equipos de trabajo.
- Son la base segura para verificar el valor de las metas y de los planes.
- Evitan errores cometidos por omisión.
- Ayudan a prever el futuro.

Dado a la importancia de elaborar objetivos acordes a la organización, correctamente, he aquí algunos de los elementos más importantes que debe contener un objetivo:

- Establecer resultados que serán alcanzados en un período determinado (días, meses, años).
- Los resultados esperados deben especificarse cuantitativamente.
- Siempre debe ser presentado por escrito.
- Establecer específicamente resultados esperados, por ejemplo utilizar cantidades mínimas y/o máximas.

En conclusión la Administración por Objetivos es un “proceso por el cual todos los miembros de una organización identifican y definen conjuntamente objetivos y/o metas

comunes, especificando las responsabilidades de cada miembro en función al cumplimiento de los objetivos”. *Definición Personal.*

Dichos objetivos son tomados como guía para el funcionamiento de la organización y como estándares de medición del desempeño del personal.

2.1.1 VENTAJAS DE UTILIZAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

- ❖ Obtener la participación del personal en la formulación de los objetivos.
- ❖ Claridad de expectativas de trabajo en todos los niveles jerárquicos.
- ❖ Desarrollo de una gerencia participativa.
- ❖ Desarrollo de motivación y compromiso del personal hacia el cumplimiento de objetivos.
- ❖ Genera iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.
- ❖ Integrar los objetivos individuales y organizacionales, cohesionando la estrategia empresarial con las necesidades de los individuos.

El mayor obstáculo en la implantación de la administración por objetivos es precisamente la formulación de estos, debido a que tanto los directivos como sus subordinados deben estar completamente de acuerdo en ellos, porque de lo contrario, sin son impuestos, puede desaparecer la motivación y aparecer la frustración y el trabajo bajo presión, generando un ambiente de trabajo negativo. Por ende, lo más recomendable para establecer una administración por objetivos es lograr una correcta planeación de objetivos, entre efes y subordinados, dando a cada uno de estos últimos, la oportunidad de implantarse sus propios objetivos, periodo por periodo.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO PARA IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

El proceso administrativo para la implantación de la Administración por Objetivos en una empresa es el tradicional planeación, organización, dirección y control, sólo que se agregan otros 2 pasos. Dicho proceso se desarrolla de la siguiente forma:

2.2.1 PREVISIÓN

En la primera etapa se deben identificar todos los posibles contextos y prepararse para ellos, porque es necesario conocer las situaciones que se pueden presentar en el transcurso del proceso y contar con una o varias alternativas de solución para cada una de ellas, evitando así que lleguen de imprevisto y alteren trágicamente el proceso. Durante la realización de esta etapa se deben analizar 3 aspectos principales, que son:

- ❖ Objetivos.
- ❖ Investigación.- ¿Qué tengo y que no para alcanzar los objetivos?
- ❖ Alternativas.- ¿Qué es lo mejor para la empresa?

2.2.2 PLANEACIÓN

Durante la planeación se deben generar los proyectos que mejor ayuden a la organización a lograr sus objetivos, debido a que de ellos dependerá la realización y el funcionamiento de las siguientes etapas del proceso, tomando en cuenta lo siguiente:

- ❖ Programas.- Fijar tiempos para realizar actividades.
- ❖ Procedimientos.- Definir secuencias para realizar las actividades.
- ❖ Políticas.- Lineamientos que guiarán la conducta de las personas dentro de la empresa.

2.2.3 ORGANIZACIÓN

La tercera etapa del proceso, organización, se refiere a darle a los proyectos establecidos en la planeación, los elementos necesarios para ponerlos en práctica, por ejemplo: Determinar y dividir funciones, perfiles de puestos, procedimientos, etc., mediante:

- ❖ Niveles jerárquicos.- Delimitar autoridad y responsabilidad de cada nivel.
- ❖ Análisis de puesto.- Determinar funciones de cada puesto.

Las primeras tres etapas del proceso administrativo se consideran la parte mecánica, debido a que en ellas todo lo que se realiza es teórico, o sea aún no se pone nada en práctica, mientras que las tres etapas restantes son la parte dinámica del proceso, porque lo más importante de ellas es poner las cosas en práctica para verificar que la parte mecánica se cumpla correctamente y que sea la mejor alternativa para la organización.

2.2.4 INTEGRACIÓN

Con base en el perfil y en el análisis de puestos se debe integrar a las personas idóneas para el puesto y no viceversa, debido a que todas las etapas anteriores del proceso han creado los mejores puestos para el buen funcionamiento de la organización. Además se trata de buscar la mejor alternativa para lograr que todo el personal “se ponga la camiseta”, mediante:

- ❖ Reclutamiento y selección.- Allegarnos del personal idóneo para cumplir las metas.
- ❖ Introducción.- Definir técnicas para adecuar al personal al puesto.
- ❖ Desarrollo.- Buscar alternativas para conseguir el desarrollo humano del personal. En la Administración por Objetivos éste aspecto tiene gran trascendencia (Desarrollo Organizacional).

2.2.5 DIRECCIÓN

En esta etapa se pretende lograr que las personas actúen con autoridad, acorde a los objetivos establecidos y sin sobrepasarla, o sea lograr buenos líderes de trabajo y no sólo jefes. Nos encontramos ante todo con la autoridad y la motivación.

- ❖ Autoridad.- Es el pilar de la Administración por Objetivos, por lo cual se debe delimitar correctamente.
- ❖ Delegación.- Hacer partícipes a otros de la autoridad recibida sin perder responsabilidad.
- ❖ Comunicación.- Establecer los canales de comunicación que sirvan para fijar planes y vigilar resultados.

2.2.6 CONTROL

La última etapa del proceso se refiere a utilizar las herramientas y métodos que mejor convengan, para verificar que los resultados sean los esperados, y sino implantar una solución en tiempo y forma. Se realiza en 3 etapas:

- ❖ Fijación y establecimiento.- Analizar cuáles controles son los mejores y más efectivos para la organización.
- ❖ Operación.- Deberá realizarse por todos los jefes o empleados y en su caso, por especialistas en el área (presupuestos, costos o rotación de capital).
- ❖ Interpretación de Resultados.- Comparar lo esperado con lo obtenido

La Administración por Objetivos necesita de los conceptos tradicionales de la administración y también puede ser aplicada en cualquier área de la organización. No hace obsoleta a la Administración tradicional, sólo aumenta responsabilidades, debido a que es un proceso difícil de implantar porque pretende cambiar los paradigmas de las personas, de la forma que presenta a continuación en el esquema B.

CAMBIO DE PARADIGMAS

Esquema B

DE	A
Gerencia	Liderazgo
Reactivos	Proactivos
Trabajo Individual	Trabajo en Equipo
Enfoque Cualitativo	Enfoque Cuantitativo
Atención al Cliente	Asociación al Cliente
Compromiso	Colaboración
Rutina	Desarrollo Personal y Empresarial continuó (Desarrollo Organizacional)
Táctica	Estrategia
Aislamiento	Integración

Fuente: PERSONAL, Esquema.

La Administración por Objetivos establece que la participación de los subordinados en el establecimiento de los objetivos debe generar la descentralización del poder y el control directo sobre el personal, logrando así la motivación necesaria para que asuman roles activos en la definición de sus propios objetivos, en caso de no lograr la participación consciente y obligarlos a cumplir, lo mas probable es que la implantación del proceso fracase y sea ineficiente.

Muchos programas de Administración por Objetivos fracasan porque los dirigentes hacen Benchmarking, ha organizaciones que ya han aplicado esta técnica pero sin hace las modificaciones necesarias para que funcione en su empresa, o sea toman los programas tal y como están en otras instituciones y así los aplican, sin tomar en cuenta las diferencias entre las organizaciones y no ajustarse a las necesidades y características de cada una de éstas.

Uno de los paradigmas que la Administración por Objetivos pretende cambiar es el de trabajo rutinario a buscar un desarrollo continuo e ininterrumpido de las personas, tanto a nivel personal como profesional (Desarrollo Organizacional), ya que este cambio traerá consigo grandes beneficios para la organización. Dicho cambio es denominado Desarrollo Organizacional, la parte fundamental de esta investigación, por ello es el siguiente tema a tratar.

2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el desarrollo organizacional el Recurso Humano es más importante que el Cliente, debido a que es el factor decisivo en la supervivencia de cualquier organización. El desarrollo de las habilidades correctas de cada uno de los subordinados dará como resultado mayores satisfacciones personales (estabilidad en todos los sentidos) y para la organización será una fuente de mejores servicios, porque los conocimientos intelectuales y emocionales darán mayor calidad y cantidad de ideas que ayuden al desarrollo de la empresa.

“Los grupos se convierten en grandes solamente cuando cada uno de ellos, líderes y miembros sin distinción, tienen la libertad para ser absolutamente los mejores”. *Jorge de la Garma.*

Fuente: DE LA GARMA, Jorge. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 9º semestre, clase del 31 de octubre de 2006.

2.3.1 ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El movimiento del Desarrollo Organizacional (DO) surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento en camino al enfoque sistemático.

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

1. La dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización.
2. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización

actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

3. La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo, que buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
4. La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
5. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
6. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Se analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

2.3.2 DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional u Organization Development, se conoce comúnmente con las siglas DO, es una rama de la Administración por Objetivos. Se entiende como un conjunto de conceptos diferentes relacionados entre sí, cuyo fin es buscar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de una organización empatizando los objetivos de los individuos que la integran.

“Es una técnica desarrollada en la década de 1961-1970, que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando se está frente al peligro (palpable actualmente), de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto”. *Bennis Warren G.*

Fuente: WARREN G. Bennis. “Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y Perspectivas”, edición español, editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1973. pp. 396.

En conclusión el Desarrollo Organizacional es un “proceso de cambios planeados, a largo plazo, en sitas socio-técnicas abiertas, que pretende aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y su personal”. *Definición Personal.*

Además requiere una visión global de la empresa, como un sistema abierto que compatibilice con las condiciones externas, el trato de los directivos hacia el personal, de un desarrollo de potencial de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, así como la institucionalización del proceso y la auto sustentación de los cambios.

2.3.3

OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se desprende de la Administración por Objetivos, por lo cual cuenta con objetivos básicos, que se deben tomar en cuenta al momento de tratar de implantar el proceso para lograr un cambio exitoso en la organización, y estos objetivos son:

- ❖ Obtener o generar informaciones sobre lo que pase en las organizaciones y asegurar la retroalimentación hacia los participantes.
- ❖ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas y situaciones inesperadas.
- ❖ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ❖ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ❖ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- ❖ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ❖ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- ❖ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ❖ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que estén cuantificados y bien calificados para que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ❖ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ❖ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, los valores, concepciones y cultura que influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- ❖ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.

- ❖ Asociar la autoridad legal y el status funcional a las tres competencias.
- ❖ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo mas próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- ❖ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ❖ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ❖ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- ❖ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

Después de analizar todos y cada uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional se verifica que la fundamentación de esta teoría esta en buscar el crecimiento equilibrado de la empresa y su personal, o sea como las personas son la imagen y el sustento de la empresa se pretende lograr contar con empleados satisfechos y comprometidos con la misma, generando programas que los ayuden a crecer tanto profesional como personalmente y por ende se traerá un crecimiento hacia la organización.

2.3.4 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La importancia del Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su aparición.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Cuando en la organización se requiere desarrollar un trato más humano entre jefes y empleados, contar con empleados más capaces, abarcar un nuevo mercado, resolver conflictos grupales (niveles jerárquicos) e intergrupales (departamentos) y/o generar equipos de trabajo, es tiempo de establecer un programa de Desarrollo Organizacional.

Se puede decir que la Administración por Objetivos fue creada con la finalidad de solucionar la problemática imposición de objetivos haciendo participes a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, con el propósito de darles autoridad y responsabilidad sobre su comportamiento propio y al mismo tiempo motivarlos al logro de los objetivos en conjunto, como un gran equipo de trabajo. La formulación de un programa basado en los objetivos tiene la ventaja de que los resultados que se planean, son los que se obtienen, la relación entre jefes y empleados pasa a ser de líderes y colaboradores, los colaboradores se sienten motivados y comprometidos hacia los objetivos y se busca integrar los objetivos individuales con los organizacionales.

El implantar una cultura basada en administrar mediante objetivos o resultados se convierte en un proceso de cambio arduo y continuo, ya que no solamente se requieren de cambios físicos, como acondicionamiento de instalaciones, transporte nuevo, etc.; sino que también necesita de cambio de paradigmas (forma personal de ver el mundo) de todos los colaboradores de la organización donde se implantará el programa, ya que se demanda encontrar nuevas formas para buscar un desarrollo equilibrado entre personas y empresa. Dicho crecimiento equilibrado recibe el nombre de Desarrollo Organizacional, que es un proceso de ardua planeación que pretende lograr que el cambio, en todos los sentidos, sea conjunto entre personas y organizaciones. El

Desarrollo Organizacional tiene su columna vertebral en el Comportamiento Organizacional, que se refiere al estudio de la forma en que las personas actúan en los lugares donde laboran para así saber que es lo que los motiva y hasta que grado los valores, tradiciones, costumbres, paradigmas, la sociedad que los rodea y el medio ambiente en el que se desenvuelven, pueden afectar su satisfacción y compromiso hacia la organización en la que prestan sus servicios.

CAPÍTULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social, por lo cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos durante toda su vida y en todos los ámbitos de la misma, debido a que la satisfacción de la mayor parte de sus necesidades no la puede realizar el mismo, sino que necesita de la organización o grupo para poder satisfacerla en plenitud.

Actualmente las organizaciones enfrentan el enorme conflicto de implantar el trabajo en grupo o equipo, debido a que la misma sociedad ha instaurado la idea del individualismo, o sea que es mejor trabajar solo para obtener solo el reconocimiento y no tener que compartirlo con nadie, elevando el ego de la persona misma. Debido a ello el generar un ambiente de trabajo en equipo se ha convertido en un obstáculo social, el cual ha necesitado ser estudiado para comprenderlo mejor y poder enfrentarlo adecuadamente.

En 1930 Kurt Lewin, Psicólogo alemán, inició los estudios sobre el comportamiento social, descubriendo que para que una conducta se observe o no, existen diversas situaciones específicas que deben presentarse, de lo contrario la respuesta a dicha conducta será inesperada. Dichos estudios son la base de la Psicología Social, ciencia que se especializa en el comportamiento organizacional.

Las organizaciones, de cualquier ámbito, recurren a la ayuda de psicólogos sociales para resolver problemas de productividad, eficacia, eficiencia, relaciones personales e intergrupales, en fin todos los conflictos que les impiden ser una organización exitosa. Por lo anterior la psicología social se especializó en el estudio del comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo, grupos formales e informales, relaciones con jefes y subordinados, etc., dando lugar al comportamiento organizacional.

3.1 ORÍGENES Y GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El éxito o fracaso de una organización es directamente proporcional a la estabilidad que exista entre los pilares de la misma (individuos, grupos y estructura), por ende se debe dar especial importancia al mejoramiento de las relaciones entre personas dentro de la organización.

La finalidad del comportamiento organizacional es hacer que la organización tenga la capacidad de adaptarse a las personas logrando que éstas, estén satisfechas dentro de ella y por lo tanto trabajen para lograr los objetivos corporativos. Por ende, el Comportamiento Organizacional se torna la base fundamental del Desarrollo Organizacional; ya que el segundo, necesita conocer, comprender, analizar y aplicar los estudios que realiza el primero, a cada una de las organizaciones donde se pretende instaurar un programa de Desarrollo Organizacional porque cada empresa tiene características únicas.

Las organizaciones son sistemas que se dividen en subsistemas para lograr los objetivos, por lo tanto la labor de todos y cada uno de los individuos que la forman es de vital importancia, por ello el trabajo dentro de ellas se puede ver como un gran equipo, ya que si uno falla todos lo harán, pero lo que se busca es reducir los fallos y que realmente las personas estén comprometidas con el grupo o equipo de trabajo. Para fines del presente trabajo definiremos a los grupos como “espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares y que trabajan en conjunto para lograrlos”.

Definición Personal.

Los grupos se dividen en:

- **FORMALES.-** Son aquellos que se forman dentro de una organización, para la cual prestan un servicio de trabajo, es decir que tienen trabajos específicos a realizar para alcanzar alguna finalidad importante para la organización, están en el mismo nivel jerárquico, todo el trabajo se realiza en el lugar de trabajo debido a que no se les permite reunirse en lugares distintos y son un grupo hasta el momento en el que alcanzan el objetivo por el cual fueron formados.

- INFORMALES.- Son aquellos que se forman dentro y fuera del contexto empleo pero no son formados para alcanzar algún beneficio para la organización en la que laboran, se forman naturalmente casi siempre es por afinidad de intereses.

El Comportamiento Organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado, que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas materias de estudio que tienen como base el comportamiento socio y psicológico de las personas, como la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Para poder estudiar el comportamiento organizacional se deben considerar variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que se remarcan más son:

- PRODUCTIVIDAD.- La empresa es productiva si entiende que se debe tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo y la calidad) al mismo tiempo.
- AUSENTISMO.- El nivel de ausentismo debe ser bajo, para cualquier empresa, debido a que este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

- SATISFACCIÓN LABORAL.- Lograr que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos de que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- VARIABLES INDIVIDUALES.- Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como son valores, actitudes, personalidad y habilidades, que son posiblemente modificables e incrementables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.
- VARIABLES GRUPALES.- Se refieren al comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, como son el nivel de aceptación, integración de intereses, roles, etc.

Los grupos pasan por una serie de etapas, las cuales son:

- FORMACIÓN.- Elección de las personas que serán parte del grupo.
- CONFLICTO.- Se refiere a la exposición de intereses de cada individuo, lo que puede llegar a generar problemas dentro del grupo.
- NORMATIVIDAD.- Establecen correctamente las formas de actuar dentro de este (roles).
- DESEMPEÑO.- Es cuando ya se trabaja para lograr el objetivo del grupo.
- MOVIMIENTO.- Se da cuando una vez logrado el objetivo, el grupo se desintegra.

En la formación de un grupo de trabajo o grupo formal se ven involucrados varios aspectos, como la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas, la forma en que los jefes llevarán el control de un grupo, procedimientos, reglas y políticas que la empresa crea para homogeneizar el comportamiento de los empleados, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa, como escoger a los mejores recursos humanos que cumplan con las

necesidades que el logro de objetivos implique y la cultura organizacional, ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

El tamaño de los grupos también afecta, no es lo mismo un grupo de 4 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento, sus limitaciones y la capacidad real que tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente, aunque se puede caer en que solo algunas de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan. Por ende lo recomendable son grupos de máximo 15 personas.

Los grupos no se deben abandonar cuando sean capaces de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si se dejan se pueden volver complacientes, se deben seguir asesorando y guiando a buscar un mayor desarrollo y un cumplimiento de objetivos cada vez más altos.

3.2 *MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.*

- **AUTOCRÁTICO.-** El jefe se basa en el poder para dirigir, cree que es lo mejor y está convencido de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. El jefe tiene una mala orientación de la autoridad, debido a que solo él despide, contrata, resuelve y piensa, nadie más, es el único capaz de tomar las decisiones correctas. A consecuencia de este modelo se tiene que los empleados temen al jefe, por ello hacen lo que les pida sin dudarlo, ya que necesitan el trabajo para poder subsistir. Los resultados serán, en cuanto al desempeño algo mínimo y en cuanto al aspecto humano un costo elevado.
- **PATERNALISTA.-** En este enfoque las personas no dependen del poder sino del dinero, si en la organización les ofrecen las prestaciones que los empleados requieren, ellos no se irán por el temor de perderlas. Este modelo depende de los

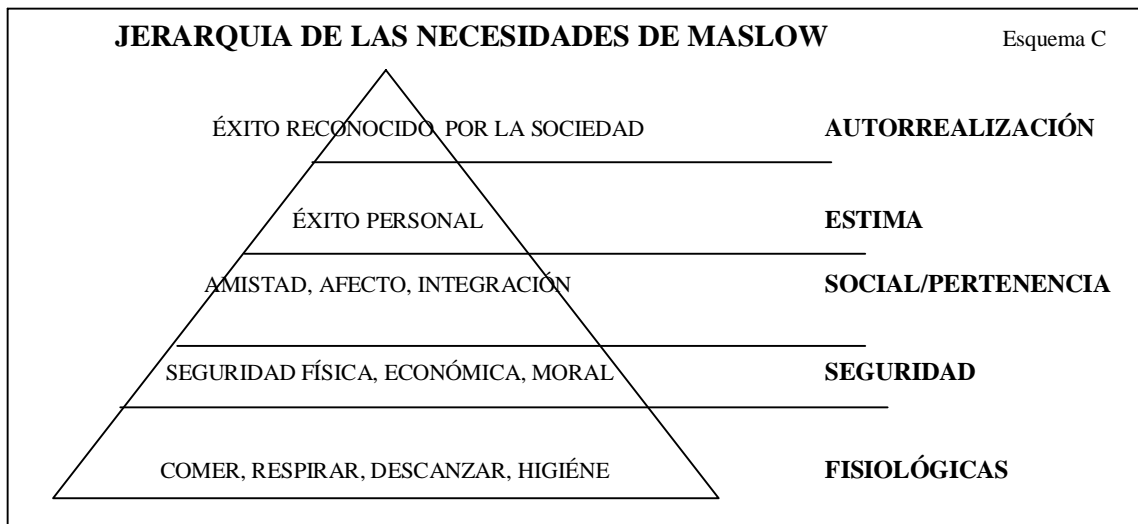
recursos económicos, por ello está orientado a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador generando una participación pasiva pero con responsabilidad, debido a que todos están trabajando únicamente por el dinero.

- BENEVOLENTE.- El jefe toma en cuenta a sus empleados para tomar decisiones, sin importar ni el dinero ni el poder, sólo el apoyo. El gerente o jefe debe ser capaz de generar en sus empleados el sentimiento de confianza para que ellos lo sigan y lo admiren como un líder y no como sólo un jefe. La motivación que debe manejar es estimulando la seguridad de su personal para realizar las cosas, o sea decirles que son capaces de hacer las cosas. La base de este modelo es el liderazgo, el jefe debe orientarse al apoyo de sus trabajadores, y la orientación de ellos debe estar dirigida a mejorar o perfeccionar el desempeño en su trabajo. En este modelo se supone que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas, por lo que da paso a las de pertenencia. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.
- PARTICIPATIVO.- Democráticamente todos los empleados toman las decisiones que mejor les convenga pero con responsabilidad, debido a que supone que ya tienen el nivel de pertenencia e integración deseadas dentro de la organización. La dirección se basa en el trabajo en equipo, porque el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y la autodisciplina. Las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia han sido satisfechas en gran parte y se pasa a las de estima y autorrealización, ya que el nivel de responsabilidad y calidad es de gran importancia. Este modelo da como resultado una participación entusiasta por parte de los trabajadores, tanto hacia la organización como hacia su equipo de trabajo. El jefe es considerado como un colega, pero al mismo tiempo debe proyectarse como líder y orientador del grupo.

- TEORÍA Z.- Este modelo es una mezcla de todos los modelos anteriores, toma un poco de cada uno de ellos para generar un modelo donde todas las personas logren cumplir y cubrir todas sus necesidades, con la finalidad de mantener su lealtad hacia la organización y hacer que se sientan identificados con la misma, haciendo que se pongan la camiseta.

La aplicación de los modelos anteriormente descritos debe hacerse al conocer totalmente cada uno de ellos y adaptarlos a las necesidades de la organización, ya que ninguno de ellos se practica en su totalidad y lo que se debe buscar es la medida exacta de aplicación que mejor convenga a la empresa.

Los modelos anteriores se basan en la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, ya que su teoría defiende que conforme el hombre satisface las necesidades básicas, desarrolla necesidades y deseos más altos. La jerarquización de necesidades de Maslow se presenta a continuación en el Esquema C.



Fuente: PERSONAL, Esquema.

3.3 ***MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL***

3.3.1 MODELOS RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES

En el presente modelo lo que se busca es hacer cambios sustanciales a la organización para mejorar el clima de trabajo y la estructura organizacional, instalar nueva tecnología y/o mantener y ampliar los mercados, por ende son cambios iniciados generalmente por la dirección. Los tipos de cambios que se manejan en este modelo son:

1. Cambios en los procesos.- Hacer que los procesos sean más eficientes mediante el uso de la tecnología o del lay out (reacomodo de instalaciones para maximizar resultados), cambio de materiales, herramientas y equipos.
2. Cambios en los productos.- Realizar modificaciones a los productos para la mejor satisfacción del cliente y/o apertura de nuevos mercados, integración de los estándares de calidad y cambio de materias primas.
3. Cambios en la organización.- Disminuir o aumentar niveles jerárquicos, cambiar el nombre de los puestos, delegar responsabilidades, etc.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.- Realizar actividades, dentro y fuera del área de trabajo, en donde participen todos los empleados, con la finalidad de mejorar el nivel de integración y compromiso, métodos de motivación, condiciones de trabajo, seguridad y higiene.

3.3.2 MODELOS RELACIONADOS CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO

Los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento están enfocados a impulsar la participación, de todos los empleados, y la comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos.- Implantar actividades y responsabilidades que permitan a todos los miembros de los equipos eliminar las diferencias departamentales y poder alcanzar los objetivos por los cuales fueron agrupados.
2. Suministro de informaciones adicionales o Feedback de datos.- Se refiere al análisis de diferentes datos, obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios basados en algunos aspectos de la organización, con la finalidad de caer en cuenta sobre la visión e impresión que tienen los demás hacia una persona. Todos los miembros del equipo deben someterse a esta actividad.
3. Análisis transaccional.- Es una técnica que debe realizarse individualmente, ya que es una autoevaluación de las relaciones interpersonales. Consta de tres pasos, el primero se refiere a identificar los estados del yo ante diferentes situaciones, se puede actuar como padre (protector o dominante), como niño (inseguro y dependiente) y como adulto (ser racional); el segundo paso es verificar en que se está fallando y corregirlo, para así lograr que las relaciones interpersonales sean a un nivel adulto-adulto y el tercer paso es analizar cuales estímulos son mejores para la persona y lograr así una mejor motivación.
4. Reuniones de confrontación.- Cuando exista algún conflicto entre los integrantes del equipo, se recomienda hacer una reunión con dichas personas en la que se expongan todos los motivos del conflicto, siempre y cuando exista un moderador entre ellos, quien al final, en caso de que las personas en conflicto no encuentren una solución en conjunto, tendrá que exponer una solución.
5. Tratamiento de conflicto intergrupales.- En el momento en que halla un problema entre grupos se recomienda hacer una reunión de confrontación, en la cual cada uno de los grupos se autoevaluará y evaluará a otro, expondrá sus resultados y responderá las diferentes preguntas que se le formulen, con la finalidad de lograr una solución conjunta.
6. Laboratorio de sensibilidad.- Se refiere a lograr un mejor autoconocimiento, saber como los ven las demás personas y así lograr una mejor comunicación, generando un ambiente de trabajo más saludable para todo el personal.

3.3.3 MODELOS RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques cada uno desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Tipo Grid (Blake y Mouton), de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

3.3.3.1 Modelo de Desarrollo Organizacional tipo Grid

Según Blake y Mouton, primeros en implantar tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional, el cambio organizacional empieza con el cambio individual, considerado como un mecanismo de descongelamiento, y los inconvenientes en los procesos a niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ser resueltos antes de implementar los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología se basa en tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Tanto los individuos como las organizaciones tienden a reducir las diferencias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones funcionan por debajo de su potencial.
- c) Las organizaciones gastan enormes cantidades de energía en procedimientos mal planeados, induciendo a la carga cultural.

Al analizar las premisas anteriores se puede observar que es necesario implementar técnicas de desarrollo basadas en la experiencia, debido a que ésta representa una fuente muy importante de conocimiento, sobre todo al momento de tomar decisiones porque si alguna vez se tomó la decisión equivocada se tendrá mucho más cautela y mayor precisión. Para las premisas anteriores, Blake y Mouton proponen las siguientes soluciones:

- a) Brecha de Excelencia.- Los directivos deben plantear la forma en que ellos dirigirían la empresa y compararla con la forma en que está siendo dirigida, con el fin de establecer

en donde se encuentra la brecha de excelencia y corregirla. Tomando en cuenta todo el medio que los rodea.

b) Confirmar la excelencia.- La comparación empresarial permite analizar la organización en seis funciones (recursos humanos, administración financiera, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo y la empresa como un todo) mediante tres perspectivas (eficiencia, flexibilidad y desarrollo) y cuatro tipos de acciones (empresariales, externas, agresivas y defensivas).

c) Malla Gerencial.- Los directivos siempre están enfocados en dos aspectos, la producción y las personas, por ello proponen elaborar una malla compuesta de dos ejes y una serie continua de nueve puntos en ambos, el eje horizontal representa la preocupación por la producción y el eje vertical representa la preocupación por las personas. El número nueve representa alta preocupación y el número 1 baja preocupación.

Para establecer un programa de desarrollo organizacional tipo Grid se deben seguir los siguientes pasos (utilizando como medio de evaluación cada uno de los pasos anteriores):

1. Seminario de laboratorio.- Evaluar la cultura organizacional mediante tres alternativas: desempeño excelente, desempeño regular y desempeño inaceptable. Esta evaluación debe ser realizada por todo el personal de la empresa, es recomendable empezar de arriba hacia abajo.
2. Desarrollo de equipos.- Evaluar la calidad y la participación, mediante el Grid para identificar fallos y corregirlos.
3. Reuniones de confrontación intergrupales.- Alcanzar el máximo de cooperación y coordinación, sin perder la eficiencia organizacional, entre departamentos.
4. Establecer objetivos organizacionales.- Utilizando la confirmación de la excelencia, formular los objetivos organizacionales. Debe ser realizado por la alta dirección.
5. Implementar por medio de los equipos.- Cada equipo debe formular su plan de acción basado en los objetivos organizacionales.

6. Evaluar resultados.- Utilizando el Grid evaluar todos los cambios realizados para verificar que se haya hecho lo correcto.

3.3.3.2 Modelo de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch ven al desarrollo organizacional dentro de la teoría de sistemas, por ello este modelo se basa en la diferenciación e integración, con las siguientes premisas:

- a) Diferenciación e Integración: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Las diferentes actividades dan lugar a la división de trabajo o diferenciación y la diferenciación requiere integración para que las partes trabajen como un todo.
- b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden y deben ser concebidas como sistemas esencialmente sociales, debido a que son afectadas y afectan el ambiente.
- d) Etapas del Desarrollo Organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro etapas, que forman un ciclo. Dichas etapas son: diagnosticar (primero confrontar la organización y su ambiente, evaluar las relaciones entre los grupos participantes y evaluar las relaciones entre los individuos participantes y la organización), planear la acción (diseñar los métodos para tomar el rumbo deseado), implementar la acción (comprometer a los participantes y brindarles los recursos que necesitarán) y evaluar (verificar y corregir el diagnóstico, continuar con el ciclo).

3.3.3.3 Modelo de Desarrollo Organizacional 3-D de Reddin

Se cree que la eficacia del administrador se debe medir de acuerdo a su capacidad para adaptarse a las situaciones de cambio, pero para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz. La eficacia administrativa debe ser medida por resultados y no por lo que el administrador hace, ya que no es un elemento de la personalidad del mismo, sino una función del manejo de la situación; el desempeño no es lo que el administrador hace sino lo que obtiene.

El programa 3D no especifica una dirección a seguir sólo propone considerar la eficacia como parte central y contestar la pregunta ¿Qué hacer para ser eficaz en esta situación?, por ello pretende crear las condiciones necesarias para lograr que los empleados utilicen todo lo que saben. La base del modelo 3D es que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos:

1. La tarea por realizar. Resultados.
2. Relaciones con las demás personas. Personas.

La teoría 3D pretende desarrollar tres habilidades básicas para los gerentes:

1. Sensibilidad situacional.- Habilidad para diagnosticar situaciones.
2. Flexibilidad de estilo.- Habilidad para adaptarse a la situación.
3. Gerencia situacional.- Habilidad para modificar situaciones.

La implementación del programa de desarrollo organizacional 3-D de Reddin consta de nueve etapas:

1. Seminario de eficiencia gerencial.- Integrar a los administradores con las personas que nunca han trabajado para incrementar la eficacia administrativa y la flexibilidad.
2. Laboratorio sobre el rol del equipo.- Debe participar todo el personal, hacen equipos por departamentos y el gerente de departamento a su vez también con la alta gerencia. Se establecen objetivos por equipo y en caso necesario, se reorganizan los equipos.

3. Conferencia sobre la eficacia gerencial.- Se pretende que el superior trabaje a dúo con su subordinado para erradicar las barreras superior-subordinado y reafirmar los objetivos administrativos.
4. Laboratorio sobre estrategia empresarial.- Solo debe participar la alta gerencia debido a que se revisa, reafirma y corrige la estructura organizacional.
5. Comité de eficacia del equipo.- Participa todo el personal porque se pretende establecer los objetivos por equipo y mejorar las relaciones interpersonales.
6. Comité de eficacia ínter equipos.- Es preferible que sea por par de departamentos, ya que se pretende mejorar las relaciones interdepartamentales para evitar bloqueos de resultados.
7. Comité sobre la eficacia de las divisiones.- Participan toda una cadena vertical de jefes y subordinados, por departamentos, debido a que se pretende mejorar las interrelaciones horizontales y verticales.
8. Comité de unidad de trabajo.- Por departamentos para mejorar las interrelaciones entre ellos.
9. Comité de eficacia empresarial.- Toda la alta dirección y personal elegido al azar, para comunicar los objetivos y las políticas organizacionales y estabilizar la situación después de la instalación del programa.

Reddin propone que cada gerente encuentre su área de eficacia, haciendo la hipótesis de que su puesto es eliminado, con el fin de ver cual es su función principal o área de eficacia y alcanzar y formular objetivos claros y específicos; de la misma manera propone que lo haga para cada puesto a su cargo enfocándose en sus áreas de eficacia y concentrándose en el control de resultados de cada puesto en lugar de controlar las actividades.

Después de analizar lo que es el comportamiento organizacional, un poco sobre sus orígenes y su implementación en las organizaciones, se puede decir que es una nueva herramienta que logrará que el personal se sienta satisfecho e identificado con la empresa donde labora, lo cual traerá beneficios tanto para él mismo como para la organización.

Pero de igual manera es una herramienta que debe ser utilizada con mucho cuidado y bajo un estricto ambiente de respeto, debido a que se trabaja con personas de todos los niveles socio-económicos y educativos, pudiéndose originar conflictos por intereses personales y

profesionales, etc. También se debe tomar en cuenta que para implementar alguno de los modelos tanto de comportamiento organizacional como de desarrollo organizacional se debe analizar cuidadosamente el medio ambiente que rodea a la empresa, porque forma parte de una sociedad y todo lo que le afecte a ésta le afectará directa o indirectamente.

Antes de cualquier intento de implantación de un programa de desarrollo organizacional se debe lograr que las personas cambien sus paradigmas, porque de nada servirá el programa si las personas siguen pensando y tratándose de la misma forma. Por ello es necesario conocer todo lo que la persona como individuo “carga en sus hombros” para ayudarlo a mejorar como persona y como profesionista, esto debe hacerse mediante técnicas o métodos que permitan la expresión libre de las personas, y en un principio, sin que conozcan realmente para que están haciendo estas pruebas, porque de saberlo, lo más probable es que tiendan a mentir. Ya cuando esto se ha logrado el cambio está hecho, sólo habrá que dar un pequeño impulso.

La aplicación de un programa de desarrollo organizacional puede hacerse desde una forma muy simple hasta lo más complejo, ya que depende del tipo de organización, sus necesidades y su estructura, por esta razón dentro del siguiente capítulo se demostrara la aplicación práctica de un programa específico con la finalidad de dar a conocer los beneficios que se obtienen al aplicarlo, y por ende comprobar la hipótesis que se presentará a continuación.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO.

4.1 INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO

Desde su aparición el hombre tuvo necesidades que satisfacer, por lo cual buscó diferentes formas de hacerlo, primero utilizando sólo sus extremidades y poco a poco desarrollando su cerebro para hacer herramientas que le facilitaran dicho proceso. Como cada vez fueron surgiendo nuevas necesidades, los satisfactores se fueron haciendo más complejos y difíciles de alcanzar por una sola persona, por lo cual el hombre se juntó en grupos que le permitieran cubrir sus necesidades, dando lugar al origen de las empresas.

Durante el desarrollo de la sociedad el factor humano ha pasado por varias etapas de consideración, la primera de las etapas se caracteriza por el trato como a un animal al servicio del señor o amo, posteriormente, a raíz de la Revolución Industrial era visto como una máquina, pero ha sido la evolución y la modernidad lo que permitió que se le trate con humanismo, al grado de que en la actualidad una de las partes más importantes de una empresa que pretende ser de excelencia, es siempre buscar satisfacer las necesidades fundamentales de su personal y elevar su nivel de vida económico y social con la misma importancia y compromiso con el que se desarrolla la empresa, porque el desarrollo de su personal será directamente proporcional al crecimiento de la misma.

En la actualidad la mayor parte de las empresas se encuentran implantando uno o varios programas de desarrollo organizacional, porque se han dado cuenta de que el recurso humano es el pilar de cualquier organización y que para seguir en el mercado es necesario tener un personal satisfecho y comprometido con su trabajo, porque ya no solo se trabaja por el dinero, los profesionistas de ahora buscan satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización, más que las de seguridad. Pero el problema al que se están enfrentando es al paradigma de que trabajar sólo es mejor, se trata de instaurar la mentalidad del trabajo en equipo en el cual todos los miembros se encuentren comprometidos al logro de los objetivos comunes, y el líder sea capaz de permitir que sus seguidores desarrollen sus propios talentos y/o habilidades.

La administración por objetivos tiene como fin el de dar al personal la autoridad y responsabilidad necesarias para lograr sus propias metas. Es de esta rama de la administración de donde se desprende el desarrollo organizacional que busca empatizar los objetivos individuales con los organizacionales para lograr así un crecimiento y desarrollo conjunto. Para lograrlo es necesario estudiar el comportamiento humano dentro y fuera de las organizaciones, dado que de la forma de actuar se desprenden la mayor parte de los deseos de las personas, que si observamos cuidadosamente darán la pauta que se necesita para lograr una excelente motivación y con ello su compromiso hacia la empresa. Es necesario de la misma forma estudiar todo el medio ambiente que rodea a los empleados, porque en gran parte, de esto depende el actuar de las personas dentro y fuera de su área de trabajo, sobre todo en cuanto a la moral.

Con la finalidad de poner en práctica toda la teoría analizada en los tres capítulos anteriores, se elaboró un programa de desarrollo organizacional aplicado a la empresa Ingeniería, Servicios y Desarrollo de Negocios, S. C. en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En el presente capítulo se plasmará toda la información principal o cultura organizacional de la empresa, con el fin de brindar un mejor conocimiento sobre la organización en la que se trabajará, así como el desarrollo completo y los resultados obtenidos durante y después de la implantación de dicho programa, con la finalidad de verificar que el programa haya sido el correcto y que por lo tanto la hipótesis planteada sea aceptada.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

INGENIERIA, SERVICIOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS, S.C.

Cupatitzio 25, Int. 102

Col. Centro.

C.P. 60000

Uruapan, Michoacán.

MISIÓN

Brindar a la sociedad los servicios necesarios que garanticen el desarrollo del sector de la construcción, ofreciendo la mejor calidad como forma válida de apoyar el crecimiento económico-social.

VISIÓN

Ser la empresa líder en el sector de la construcción que ofrezca servicios integrados de calidad.

VALORES


Honestidad

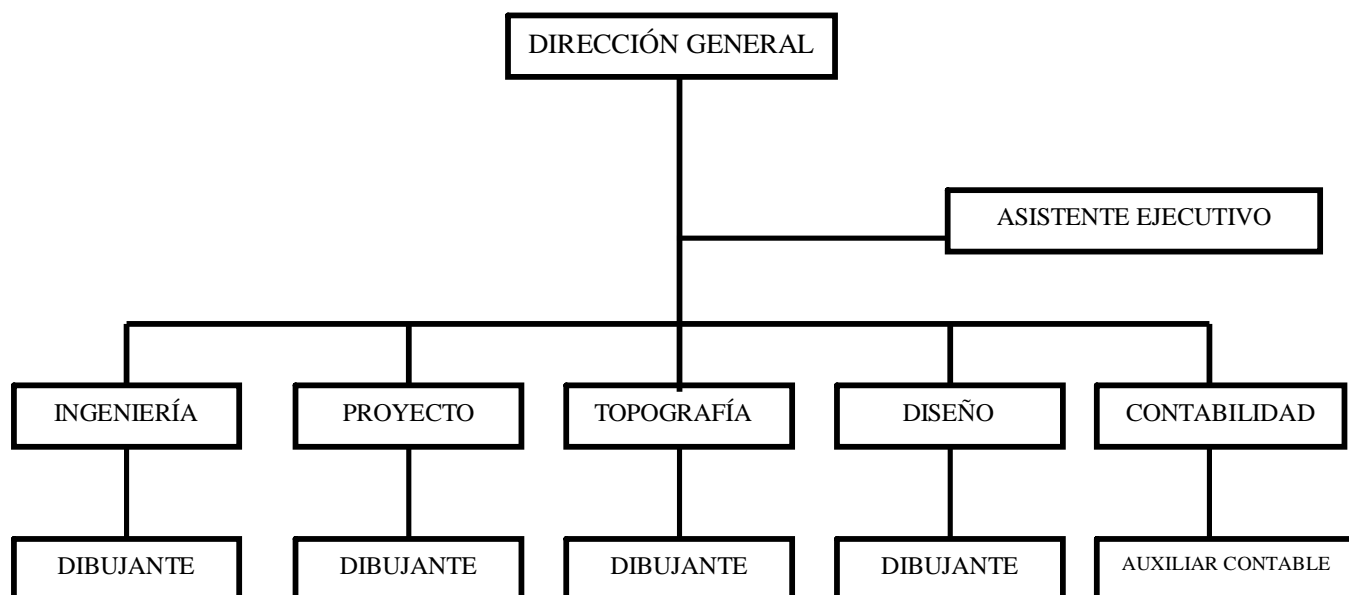
Integridad

Lealtad

Igualdad

Responsabilidad

	<p style="text-align: center;">ORGANIGRAMA GENERAL</p> <p>TIPO: Vertical.</p> <p>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO DE 2006.</p>
---	--



Las firmas que avalan este Organigrama son:

Firmas

LA. Silvia Elizabeth Sosa Ríos	LA. Idefonso Huante Sandoval	Arq. Javier Silva Zalapa
Tesista Elaboró	Asesor de Tesis Revisó	Gerente General y Dueño Autorizó

PUESTO	PERSONAS PARA CADA PUESTO
Dirección General (Dueño)	1
Asistente Ejecutivo	1
Ingeniería	1
Proyecto	1
Topografía	1
Diseño	1
Contabilidad	1
Dibujante Ingeniería	2
Dibujante Proyecto	2
Dibujante Topografía	3
Dibujante Diseño	2
Auxiliar Contable	1
12 PUESTOS	17 PERSONAS

4.3 MUESTRA ESTADÍSTICA

El muestreo es la “parte de la estadística que se encarga de seleccionar y agrupar elementos con características homogéneas representativas de cierta población”.

Definición Personal.

Dicha muestra debe ser representativa del universo que se estudia, y su elección debe hacerse de manera aleatoria, es decir que cada elemento debe tener la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

La determinación de la muestra estadística en la empresa se realizó de la siguiente manera:

- Primero se determinó el tipo de universo o tamaño de la población (finito o infinito), que en este caso resulto ser finito ya que el universo tiene un tamaño menor a 500,000.
- Recolección de datos necesarios para la realización de la fórmula.

- Determinación del nivel de confianza y error permitido. 99% y 3% respectivamente.
- Trasladar los datos a la fórmula y aplicarla.

Para un nivel de confianza de 99% se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{9PqN}{S^2 (N-1) + 9Pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- 9 = Valores de Z.
- P = 50% positivo.
- q = 50% negativo.
- N = Tamaño del universo.
- S² = Error permitido.

Para fines de la presente investigación se utilizarán los siguientes datos:

N = 17, S² = 3%, P = 50% o .5 y q = 50% o .5.

$$n = \frac{9 (.5)(.5)(17)}{(0.03)^2 (17-1) + 9(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{38.25}{2.2644}$$

$$n = 16.891891$$

n = 17 entrevistas.

La muestra obtenida fue de 16.89 entrevistas, por lo cual se aplicarán 17 entrevistas, siendo este el número total de empleados que laboran en la empresa.

4.4 OBJETIVOS DEL CASO PRÁCTICO.

OBJETIVOS GENERALES

- Complementar la investigación teórica.
- Verificar la practicidad de la investigación teórica.
- Implantar un programa de desarrollo organizacional en una empresa real y comprobar los resultados.
- Poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de mi carrera.
- Dar a conocer mi trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Concientizar sobre la importancia de contar con personal satisfecho en su trabajo.
- Aplicar un programa de desarrollo organizacional planificado a las necesidades de una sola empresa.
- Establecer las bases para generar un cambio de paradigmas en el personal de la empresa.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Recolectar datos para la correcta elaboración de la propuesta.
- Verificar la disponibilidad del personal ante un cambio en la organización.

- Comprobar el grado de compromiso y lealtad del personal hacia la empresa.
- Conocer el estado actual del ambiente de trabajo.
- Advertir como se realiza la inducción al personal de nuevo ingreso en la empresa.
- Brindar a la empresa una herramienta que genere cambios y aumente su productividad así como sus ganancias.
- Comprobar la hipótesis presentada.
- Generar, en el personal, un sentimiento de seguridad y compromiso hacia la empresa.
- Disminuir el nivel de rotación de personal en la empresa.
- Lograr una mejor integración del personal en la empresa y que en un futuro se convierta en pertenencia a ella.
- Obtener los resultados deseados para la empresa, con el fin de que en un futuro permitan implantar un programa más extenso.
- Lograr que el personal cambie su paradigma de trabajar por trabajar a sentirse satisfecho con su trabajo, obteniendo apoyo en los programas de liderazgo.
- Impulsar el crecimiento de la empresa mediante el desarrollo de su personal.
- Alcanzar no solo al personal de nuevo ingreso sino al que labora actualmente en la empresa.

4.5 HIPÓTESIS.

La aplicación de un programa de desarrollo organizacional basado en el modelo de cambios estructurales, enfocado a la transformación del ambiente de trabajo, canalizado al área de recursos humanos específicamente en inducción de personal, traerá como resultado la integración y la pertenencia de las personas con la organización, elevando la productividad y ganancias de la misma.

4.6 RECOLECCIÓN DE DATOS.

El programa a utilizar está basado en el modelo de cambios estructurales, enfocado a la transformación del ambiente de trabajo, canalizados al área de recursos humanos específicamente en inducción de personal. Inicialmente el programa será aplicado también con el recurso humano que actualmente labora en la empresa, porque no se contaba con dichos programas al momento de la contratación del mencionado personal, por lo que es necesario hacerlo.

Un programa de inducción es referido al ambiente de trabajo porque cuando el personal es contratado sin explicarle claramente las funciones que realizará dentro de la organización para cumplir con su trabajo y no es integrado correctamente a la empresa, los resultados que se obtienen son un nivel de rotación de personal bastante alto, nivel de productividad bajo y por consiguiente las ganancias también son bajas, debido a que al no explicar las actividades claramente puede suceder que se le haya dicho que sólo realizará tres funciones, pero después de un tiempo se verifica que ese puesto debe cumplir con seis funciones, lo que ocasiona descontento en el personal y muchas veces origina una o varias renunciaciones. Por ende, la inducción incorrecta no hace sentir al personal parte importante de la empresa, mientras que la inducción correcta debe, desde el momento en que el personal ingresa a la organización, hacer que la persona sea parte de la empresa y que se encuentre firmemente comprometida con la misma.

Además la empresa tiene la obligación de exponer detalladamente las actividades a realizar explicando claramente cómo se deben hacer las cosas y dejar en claro en que puede tratar de mejorar y en que no, haciendo referencia a los límites que tendrá para ser creativo en su trabajo, con el fin de darle las bases necesarias para que cumpla exitosamente con su labor dentro de la empresa.

La forma más conveniente de recolectar los datos, para fines de la presente investigación, será por medio de entrevistas realizadas por la tesista, en el lugar y tiempo de trabajo para verificar la reacción del personal ante la presencia palpable de un cambio en la organización y el estado actual del ambiente de trabajo. Lo anterior con la finalidad de implementar los programas de inducción que mejor convengan a la empresa.

El medio de recolección de datos elegido fue la entrevista, entendida como la “interacción entre dos o más personas, en la cual una formula de una serie de preguntas (entrevistador) y la(s) otra(s) contesta verbalmente (entrevistado) las interrogantes sobre algún tema en cuestión”. *Definición Personal.*

La entrevista puede ser dirigida desde un sentido de interrogación estandarizado hasta la libre comunicación, además permite no sólo obtener las respuestas exactas a las preguntas formuladas, sino que por medio de la interacción también se obtienen datos valiosos. Por ello fue considerada el medio que mejor convenía para la recolección de datos y sucesiva elaboración de los programas de inducción que mejor convengan a la empresa.

Se pretende que las entrevistas a realizar tengan un carácter de comunicación libre, con la finalidad de esclarecer correctamente los sentimientos del personal hacia la organización y su ambiente de trabajo, además el entrevistador podrá observar el comportamiento del personal en su área, tiempo y ambiente de trabajo, sin dificultad y sin inspirar un sentimiento de invasión ante el entrevistado.

4.7 OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS.

- Recolectar datos para la correcta elaboración de la propuesta.
- Verificar la disponibilidad del personal ante un cambio en la organización.
- Comprobar el grado de compromiso y lealtad del personal actual hacia la empresa.
- Conocer el estado actual del ambiente de trabajo.
- Advertir como se realiza la inducción al personal en la empresa.

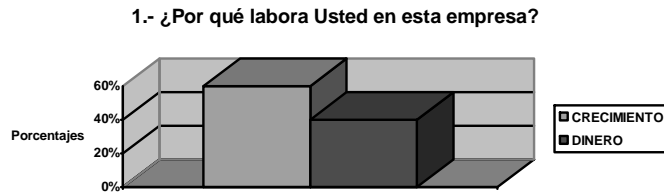
4.8 INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

Las entrevistas fueron realizadas durante la jornada laboral, en las instalaciones de la empresa, arrojando los siguientes datos:

La entrevista realizada al Gerente General de la empresa, se interpretará en forma escrita sin utilizar gráficos, debido a que se realizó a sólo una persona en particular. Se obtuvo la siguiente información: La empresa cuenta con programas de liderazgo, en todos los niveles jerárquicos, pero no de Inducción debido al tamaño de la misma, por ende el nivel de productividad es bajo, mientras que el de rotación de personal son altos ya que no se logra generar un sentimiento de compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa, porque la inducción se hace de forma verbal y muy superficial, generando que no se sientan comprometidos a lograr los objetivos organizacionales, además la explicación de las funciones a realizar se hace sobre la marcha, es decir mientras realizan el trabajo y surge alguna duda tienen que preguntar a sus superiores. Cuando el personal es contratado se le explican sus actividades de forma superficial, no ha fondo, sólo se le dice lo elemental, ya se irá dando cuenta con el transcurso del tiempo. El Gerente General conoce muy poco en relación al tema de desarrollo organizacional, pero después de una explicación por parte de la tesista decidió implantar un programa, con la finalidad de mejorar su empresa, pretende ir cambiando poco a poco, ahora se comenzará por programas de inducción para el personal, pero con el tiempo y al analizar los resultados obtenidos le gustaría implantar un programa que conllevara cambios más profundos en toda la organización. Además de mostrar interés en que el programa a implantar sea útil también para el personal actual de la empresa, porque al analizar la importancia de la correcta inducción, verifico que esta carencia afecta a dicho personal.

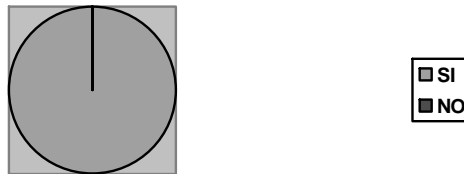
Fuente: SOSA, Ríos Silvia Elizabeth. “Guía de entrevista para el Gerente General”, presente Tesis, Anexos, pp. 93.

La entrevista realizada a los cinco Gerentes Departamentales brindó la siguiente información:



La mayoría (60%) dijo que laboran en la empresa porque vieron una oportunidad de seguir creciendo profesional y personalmente, dicen que es una empresa con mucho futuro, solo tendrán que “echarle ganas” y las dos personas (40%) restantes por el pago.

2.- ¿Está satisfecho con su trabajo?



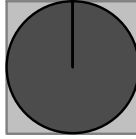
Los cinco Gerentes de departamento coincidieron es en que están satisfechos con su trabajo, debido a que desarrollan las profesiones que eligieron.

3.- ¿Conoce la cultura organizacional de la empresa?



El 50% de ellos conoce la cultura organizacional de la empresa correctamente mientras que el otro 50% la conoce pero no a la perfección, debido a que uno de ellos conoce los valores y el organigrama correctamente, pero no de igual forma la visión y la misión.

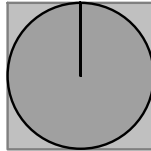
4.- ¿Se siente identificado con su empresa?



<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
--	--

Ninguno se siente completamente identificado con la empresa, solo defienden su trabajo pero no porque realmente estén comprometidos con la organización.

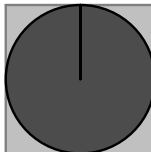
5.- ¿Cuando ingresó a laborar en esta empresa le explicaron bien sus funciones?



<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
--	-----------------------------

Al iniciar a laborar en esta empresa si se les explicó verbalmente las funciones que iban a realizar.

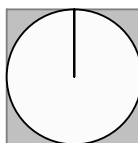
6.- ¿Sus funciones actuales son acordes a lo que se le dijo en un principio?



<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
--	--

Algunas de las funciones son las mismas pero con el paso del tiempo fueron cambiando y surgiendo nuevas, coincidieron todos los Gerentes Departamentales.

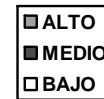
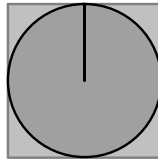
7.- ¿Cuál es el nivel de productividad actual en su departamento?



<input checked="" type="checkbox"/> ALTO
<input checked="" type="checkbox"/> MEDIO
<input type="checkbox"/> BAJO

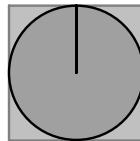
Los cinco gerentes departamentales coincidieron en que su nivel actual de productividad es bajo porque el personal a su cargo cambia constantemente.

8.- ¿Cuál es el nivel de rotación de personal en su departamento?



La rotación de personal es alta, en todos los departamentos debido a la falta de compromiso y, a que las personas trabajan por trabajar y no porque les guste lo que hacen.

9.- ¿Usted induce al personal de nuevo ingreso en su departamento?

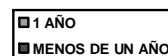
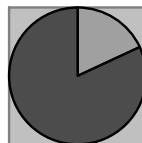


Cada gerente induce al personal de nuevo ingreso en su departamento, pero se hace muy superficial, solo se les dice lo esencial de cada departamento y en forma verbal.

Fuente: SOSA, Ríos Silvia Elizabeth. “Guía de entrevista para los Gerentes de Departamento”, presente Tesis, Anexos, pp. 94.

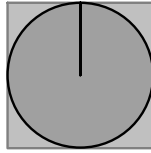
En el nivel operativo (11 personas), la entrevista obtuvo los siguientes resultados:

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?



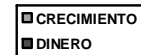
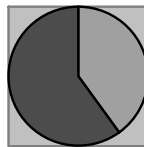
El 18% del personal tiene laborando en la empresa de poco más de un año, desde que se creó la empresa, mientras que el 82% cuando mucho están por cumplir el año.

2.- ¿Conoce la cultura organizacional de la empresa?



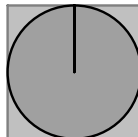
Todos “conocen” la cultura organizacional de la empresa porque alguna vez la vieron en la oficina central.

3.- ¿Por qué labora en esta empresa?



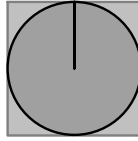
El 40% labora en esta empresa porque le gusta lo que hace además piensa que es una empresa en donde puede obtener grandes beneficios, pero el 60% dice que labora aquí porque en algo tiene que trabajar para poder subsistir.

4.- ¿Cuándo ingresó le explicaron la actividad que realiza la empresa?



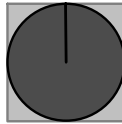
La inducción se hace de forma verbal y muy superficialmente, ya que solo se les explica la actividad principal de la empresa, sin entrar en detalles.

5.- ¿Cuándo ingresó le explicaron las funciones que iba a realizar?



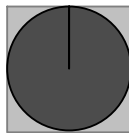
Verbalmente se indican las funciones a realizar, pero se hizo con todo el personal en el momento de la contratación. Además de que las dudas se resuelven sobre la marcha.

6.- ¿Sus funciones actuales son acordes a lo que se le dijo en un principio?



Al igual que en el nivel jerárquico inmediato superior, las actividades han cambiado y han surgido nuevas, aunque no les preocupa porque no han sido grandes cambios o cosas que les exijan mucho más que antes.

7.- ¿Cuándo ingresó lo presentaron ante todo el personal de la empresa?



Al personal operativo de nuevo ingreso solo lo presentaron con sus compañeros de departamento pero no con todo el personal de la empresa, fueron conociéndolos durante el transcurso del tiempo.

Fuente: SOSA, Ríos Silvia Elizabeth. “Guía de entrevista para el personal Operativo”, presente Tesis, Anexos, pp. 95.

4.9 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA Y SU APLICACIÓN.

Después de analizar los resultados anteriores se concluye que el modelo de desarrollo organizacional más conveniente para la empresa, es el modelo relacionado con cambios estructurales, enfocado a la transformación del ambiente de trabajo, (Capítulo III, apartado 3.3.1), debido a que se pretende hacer un cambio sustancial a la organización con la finalidad de mejorar, y se enfocará al ambiente de trabajo porque se desea elevar el nivel de integración y compromiso del personal hacia la organización, logrando así, generar mayor productividad y ganancias para la empresa.

Al analizar los tres diferentes tipos de modelos de desarrollo organizacional presentados en el Capítulo III, apartado 3.3, se verificó que el más conveniente a utilizar para fines de la presente investigación, son los modelos relacionados con cambios estructurales, porque son ideales para una pequeña empresa que va iniciando sus actividades, como es el caso, debido a que, los modelos relacionados con cambios en el comportamiento y los modelos relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento, son más convenientes para empresas que ya tienen muchos años en el mercado y cuentan con un número significativo de empleados, porque son modelos más integrados y por lo tanto más complejos.

También los modelos relacionados con cambios estructurales cuentan con una subdivisión de cambios en los procesos, en los productos, en la organización y/o en el medio ambiente de trabajo, que permite elaborar programas de desarrollo organizacional bastante sencillos pero sustanciales. En la subdivisión se trabajará en cambios en el ambiente de trabajo debido a que lo que se busca con la aplicación del programa de desarrollo organizacional es elevar la productividad y las ganancias de la empresa, todo ello se realizará mediante la mejora de la integración y compromiso del personal hacia la organización en cuestión.

Se elaborará un programa de inducción para el personal encaminado a integrar a las personas con la empresa, porque si las personas están comprometidas con su lugar de trabajo tratarán de mejorarlo y hacerlo crecer. El programa de inducción se elaborará de una forma sencilla para lograr el fácil entendimiento, tanto por parte del inductor como por parte del personal.

“... si se conoce el comportamiento humano se puede predecir mejor ese comportamiento; si se puede predecir el comportamiento humano, se puede controlar mejor. En consecuencia, entender este proceso contribuye al éxito al ver que los miembros de la organización contribuyen con sus esfuerzos conjuntos a generar productividad”. *León C. Megginson, Donald C. Mosley y Paul H. Pietri Jr.*

Fuente: MEGGINSON León C., MOSLEY Donald C., PIETRI Jr. Paul H. “Administración, Conceptos y Aplicaciones”, tomo 1 y 2, 1ª. Edición 3ª. Reimpresión (mayo 1992), Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1988, pp. 407.

El planteamiento de los objetivos se realizó en base a los niveles jerárquicos y al conocimiento, que cada uno de ellos debe tener, por ejemplo el objetivo del programa a nivel institucional es mucho más completo que el de nivel operativo, porque se presume que a nivel institucional las personas cuentan con mayores conocimientos que les permiten ver la vida de diferente forma, pero no con ello se trata de discriminar, solo se hace uso de los conocimientos, porque en esencia son exactamente iguales, lo único que varía es su sintaxis.

El desglose de actividades es exactamente igual en los programas a nivel departamental y operativo, y a nivel institucional en lo que difiere es la omisión de la presentación con sus compañeros de área, ello se realizó con la finalidad de fomentar el sentimiento de igualdad entre los empleados, hacerles entender que no habrá diferencias por el grado académico, que la autoridad y tal vez la responsabilidad serán diferentes, pero que en esta empresa lo más importante es que las personas sepan y quieran trabajar.

Los materiales a utilizar son exactamente los mismos en todos los programas, la única diferencia será en el uso de los manuales de organización, ya que a cada persona se le mostrarán únicamente el análisis y la descripción de puestos que vaya a requerir, sin excepciones. En caso de dudas se podrá consultar el o los manuales, siempre y cuando se tenga mínimo 3 meses laborando en la empresa.

Las evaluaciones constarán de tres tipos de exámenes, oral, escrito y de habilidades. Todos lo exámenes serán elaborados por la empresa, con el fin de evaluar lo correcto para la misma, evitando sorpresas futuras. El examen oral constará de una serie de

preguntas elaboradas por el superior inmediato al puesto vacante, para verificar las aptitudes de comunicación, expresión e integración; mientras que el examen escrito evaluará los conocimientos académicos mínimos requeridos por el puesto vacante.

El examen más completo será el de habilidades y aptitudes, ya que se elaborará uno para cada puesto, porque no todos los puestos requieren a las mismas personas y con el fin de cumplir la premisa de que las personas son para el puesto y no el puesto para las personas, es decir que se deben buscar a las personas correctas que llenen el perfil establecido para el puesto y no tratar de adaptar las características del puesto a las personas; por ello dicho examen tendrá tres diferentes modalidades una será escrita, otra por medio de dinámicas y la última psicológica mediante el uso de técnicas en este tema, tratando de evaluar todo lo que rodea a la persona en cuestión y verificando su grado de adaptabilidad.

El inductor, superior inmediato de cada puesto, deberá sentirse orgulloso y satisfecho de trabajar en la empresa, de lo contrario se recomienda cambiar de inductor, porque transmitirá esos pensamientos al nuevo personal. En los participantes siempre figurará el Gerente General porque se pretende establecer una relación más estrecha entre personas, dejando a un lado las diferencias y barreras que actualmente existen entre jefe-subordinado, pero siempre respetando los niveles de autoridad y responsabilidad; así como también estará el superior inmediato, dependiendo del puesto vacante. Se desea que los jefes se conviertan en líderes.

La finalidad principal que se pretende cubrir con la elaboración y aplicación de los programas de inducción es comprobar la hipótesis, planteada en el inciso 4.5, ya que es la base fundamental de esta investigación. Se pretende que la hipótesis sea aceptada pues al estudiar la teoría de los capítulos anteriores se puede entender que la relación entre integración o pertenencia es directamente proporcional a la productividad y las ganancias de las empresas, es decir que el personal satisfecho con su trabajo se sentirá parte de la organización, y por ello luchará por acrecentar su patrimonio, alcanzando los objetivos organizacionales y con ello la elevación de la producción y las ganancias de la empresa, son un hecho.

Como se ha venido analizando la inducción cuenta con las herramientas necesarias para lograr fomentar la integración y pertenencia del personal, por ello se hace hincapié en aplicar los programas correctamente. Tal vez en un principio no se notarán radicalmente los cambios pero con el paso del tiempo se contará con personal que realmente “trae puesta la camiseta”.

4.10 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA Y SU APLICACIÓN.

Los objetivos que se pretenden lograr mediante la formulación y aplicación de la propuesta son:

- Brindar a la empresa una herramienta que genere cambios firmes a corto, mediano y/o largo plazo.
- Aumentar el nivel de productividad de la empresa.
- Comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación.
- Generar, en el personal, un sentimiento de seguridad y compromiso hacia la empresa.
- Disminuir el nivel de rotación de personal en la empresa.
- Lograr una mejor integración del personal en la empresa y que en un futuro se convierta en pertenencia a la misma.
- Obtener los resultados deseados para la empresa, con el fin de que en un futuro permitan implantar un programa más extenso.
- Lograr que el personal cambie su paradigma de trabajar por trabajar a sentirse satisfecho con su trabajo, obteniendo apoyo en los programas de liderazgo.
- Impulsar el crecimiento de la empresa mediante el desarrollo de su personal.
- Incrementar las ganancias de la empresa.
- Implantar la base para generar, poco a poco, cambios en los paradigmas del personal.
- Establecer un ambiente de trabajo de confianza en la empresa.
- Cordializar las relaciones laborales, jefe-subordinado.
- Evitar conflictos, al esclarecer las funciones de cada puesto.

- Contratar a las personas que mejor se ajusten al puesto vacante.

4.11 PROPUESTA Y APLICACIÓN.

La propuesta radica en la elaboración y el establecimiento de programas de inducción para el personal, porque se pretende lograr que desde el momento en que la persona llegue a las instalaciones de la empresa, ya se sienta parte de la misma. Los programas se realizarán por nivel jerárquico, pero se establecerá que en todos participe el Gerente General, con la finalidad de estrechar relaciones con sus empleados.

Los programas presentados a continuación también se utilizarán para dar a conocer a los empleados actuales, la historia y actividad de la empresa, así como su cultura organizacional y las funciones de cada puesto, y en el tiempo designado para las actividades de presentación con los directivos, identificación con el personal de su área y presentación ante todo el personal de la empresa, debido a que todo el personal actual se conoce, se tratarán los conflictos que puedan existir entre ellos, evitando dejar algún problema sin resolver. Se realizará de esta manera porque se desea generar compromiso, lealtad, seguridad y pertenencia del personal actual hacia la empresa, así como también establecer la base para contar con personal satisfecho y orgulloso de su trabajo.


Se pretende que el establecimiento de dichos programas aunados a los de liderazgo, que ya están establecidos, brinden una base sólida para el desarrollo conjunto de la empresa y las personas que la integran, porque “las empresas tienen que ser entidades con alma, que no sólo permitan sino que promuevan la realización de todos sus integrantes y el bien común”. *Roberto Servitje.*

Fuente: SERVITJE Roberto. “Estrategia de éxito empresarial”. 1ª. Edición, editorial Prentice Hall, México, 2003, pp. 2.

Y aunado a lo anterior se pretende aceptar o rechazar la hipótesis presentada en la presente investigación, que es la aplicación de un programa de desarrollo organizacional basado en el modelo de cambios estructurales, enfocado a la transformación del ambiente de trabajo, canalizado al área de recursos humanos específicamente en

inducción de personal, traerá como resultado la integración y la pertenencia del personal con la organización, elevando la productividad y ganancias de la misma.

Para fines de la presente investigación la aplicación del programa de desarrollo organizacional en la empresa Ingeniería, Servicios y Desarrollo de Negocios, S. C. de la ciudad de Uruapan, Michoacán, se evaluará durante un periodo de 6 meses.

 <p>Cerdén INGENIERIA, SERVICIOS</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE INDUCCIÓN</p> <p>NIVEL: Institucional.</p>
---	---

OBJETIVO:

Crear en el participante una visión más clara de la empresa y lograr que sea capaz de deducir el papel que esta tiene en la vida y desarrollo de la comunidad, apoyando el proceso de identificación y compromiso del participante con la actividad de la empresa, compatibilizando los intereses personales con los de la organización y lograr así un crecimiento conjunto.

ACTIVIDADES:

Las actividades se realizarán mediante exposición y explicación detallada de los primeros cuatro puntos y los tres puntos restantes serán mediante acciones físicas. La duración del programa variará de 1 a 2 días, dependiendo del desglose de actividades, ya que es la acción más retardada según el número de funciones que tenga el puesto en cuestión.

- Historia de la empresa.
- Actividad que realiza la empresa.
- Cultura organizacional.
- Desglose detallado de las actividades del puesto a ocupar (en este nivel sólo será para Gerente General).
- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación de los directivos (dueños).
- Presentación ante todo el personal de la empresa.

MATERIALES:

- Videos.
- Folletos.
- Rotafolios.
- Manuales de organización.
- Acetatos.

EVALUACIÓN:

Los exámenes escrito y oral que se evaluarán el conocimiento serán elaborados por la empresa. El examen de habilidades y aptitudes gerenciales, podrá utilizar técnicas o pruebas psicológicas ya establecidas.

- Examen de habilidades y aptitudes gerenciales.
- Examen escrito.
- Examen oral.


PARTICIPANTES:

- Gerente General en turno.
- Dueño(s), en su caso.
- Nuevo integrante.

Las firmas que avalan este Programa de Capacitación e Inducción son:

Firmas

LA. Silvia Elizabeth Sosa Ríos	LA. Idefonso Huante Sandoval	Arq. Javier Silva Zalapa
Tesista Elaboró	Asesor de Tesis Revisó	Gerente General y Dueño Autorizó

	<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE INDUCCIÓN</p> <p>NIVEL: Departamental.</p>
---	---

OBJETIVO:

Dar a conocer al participante los puntos más relevantes de la empresa, con la finalidad de apoyar su proceso de identificación y compromiso con la actividad de la misma y lograr así un mejor desempeño en sus actividades tomando en cuenta el nivel jerárquico en el que se desenvolverá y otorgándole la seguridad necesaria para que realice su trabajo de la mejor forma posible.

ACTIVIDADES:

Las actividades se realizarán mediante exposición y explicación detallada de los primeros cuatro puntos y los cuatro puntos restantes serán mediante acciones físicas. La duración del programa variará de 1 a 2 días, dependiendo del desglose de actividades, ya que es la acción más retardada según el número de funciones que tenga el puesto en cuestión.

- Historia de la empresa.
- Actividad que realiza la empresa.
- Cultura organizacional.
- Desglose detallado de las actividades del puesto a ocupar (en este nivel será para los Gerentes de Ingeniería, Proyecto, Topografía, Diseño y Contador).
- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación de los directivos.
- Identificación con el personal de su área.
- Presentación ante todo el personal de la empresa.

MATERIALES:

- Videos.
- Folletos.
- Acetatos.
- Rotafolios.
- Manual de Organización.

EVALUACIÓN:

Los exámenes escrito y oral que se evaluarán el conocimiento serán elaborados por la empresa. El examen de habilidades y aptitudes de acuerdo al departamento, podrá utilizar técnicas o pruebas psicológicas ya establecidas

- Examen escrito.
- Examen oral.
- Examen de habilidades y aptitudes de acuerdo al departamento.


PARTICIPANTES:

- Gerente de departamento.
- Gerente General.
- Nuevo (s) integrante (s).

Las firmas que avalan este Programa de Capacitación e Inducción son:

Firmas

LA. Silvia Elizabeth Sosa Ríos	LA. Idefonso Huante Sandoval	Arq. Javier Silva Zalapa
Tesista Elaboró	Asesor de Tesis Revisó	Gerente General y Dueño Autorizó

	<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE INDUCCIÓN</p> <p>NIVEL: Operativo.</p>
---	---

OBJETIVO:

Crear en el participante el compromiso, identificación y lealtad hacia la empresa, otorgándole las herramientas necesarias para el cumplimiento de su labor.

ACTIVIDADES:

Las actividades se realizarán mediante exposición y explicación detallada de los primeros cuatro puntos y los cuatro puntos restantes serán mediante acciones físicas.

La duración del programa variará de 1 a 2 días, dependiendo del desglose de actividades, ya que es la acción más retardada según el número de funciones que tenga el puesto en cuestión.

- Historia de la empresa.
- Actividad que realiza la empresa.
- Cultura organizacional.
- Desglose detallado de las actividades del puesto a ocupar (en este nivel serán para los Dibujantes de cuatro departamentos, Auxiliar Contable y Asistente Ejecutivo).
- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación de los directivos.
- Identificación con el personal directivo de su área.
- Presentación ante todo el personal de la empresa.

MATERIALES:

- Videos.
- Folletos.
- Acetatos.
- Rotafolios.
- Manual de organización.

EVALUACIÓN:

Los exámenes escrito y oral que se evaluarán el conocimiento serán elaborados por la empresa. El examen de habilidades y aptitudes dependiendo el puesto a ocupar, podrá utilizar técnicas o pruebas psicológicas ya establecidas.

- Examen escrito.
- Examen oral.
- Examen de habilidades y aptitudes dependiendo el puesto a ocupar.

PARTICIPANTES:

- Gerente de departamento.
- Gerente General.
- Nuevo (s) integrante (s).

Las firmas que avalan este Programa de Capacitación e Inducción son:

Firmas

LA. Silvia Elizabeth Sosa Ríos	LA. Idefonso Huante Sandoval	Arq. Javier Silva Zalapa
Tesista Elaboró	Asesor de Tesis Revisó	Gerente General y Dueño Autorizó

CONCLUSIÓN GENERAL

“Cuando el trabajador esté satisfecho con las tareas que realice, las hará bien; si las hace bien, será más productivo, o aportará más ideas para mejorar su trabajo. Las ventajas son ilimitadas”. *Roberto Servitje.*

Fuente: SERVITJE Roberto. “Estrategia de éxito empresarial”. 1ª. Edición, editorial Prentice Hall, México, 2003, pp. 86.

La implantación de los programas de inducción para el personal trajo bastantes beneficios, porque, como anteriormente se explicó no sólo se utilizó para el nuevo personal sino que también fue una herramienta para dar a conocer, al personal que ya laboraba en la empresa, la historia, la actividad y la cultura organizacional, así como también especificar las funciones de todos y cada uno de los puestos, además de utilizar el tiempo de los cuatro puntos restantes para resolver los conflictos que existían entre ellos, y poder comenzar de cero, con el propósito de hacerlos sentir que ya son parte de la empresa y que son la parte más importante de la misma.

Durante el periodo de aplicación, seis meses, se contrató a seis personas debido a que quienes ocupaban estos puestos decidieron cambiar de empresa, siendo cinco a nivel operativo y uno a nivel departamental, dando como resultado la aceptación de la hipótesis, ya que todos estos movimientos de personal tuvieron lugar durante los primeros 3 meses del estudio. Durante los siguientes tres meses se observó al personal 100% satisfecho con su trabajo debido que conocen perfectamente sus funciones, niveles de responsabilidad y autoridad.

También mejoro en el ambiente de trabajo principalmente por dos aspectos, el primero fue evitar malos entendidos, porque se creía que los superiores cambiaban las funciones de los puestos a su entera conveniencia dejando al personal operativo realizar todo el trabajo, tanto de ellos mismos como el de sus superiores; y el segundo aspecto fue la confianza y cordialidad de las relaciones jefe-subordinado, generada mediante los programas de inducción.

Por todo lo anterior la hipótesis presentada, que era: “La aplicación de un programa de desarrollo organizacional basado en el modelo de cambios estructurales, enfocado a la transformación del ambiente de trabajo, canalizado al área de recursos humanos específicamente en inducción de personal, traerá como resultado la integración y la pertenencia del personal con la organización, elevando la productividad y ganancias de la misma”, fue aceptada.

Los resultados esperados pudieron observarse al repercutir, primeramente en el incremento de los niveles de productividad al ascender del nivel bajo al medio y actualmente ya se alcanzó el alto nivel de productividad, y como consecuencia también se elevaron las ganancias, en un principio fue de un 5% de incremento pero ahora se está manejando un 10%.

Todo esto fue obtenido debido a que la propuesta fue diseñada para brindar un bienestar tanto a la empresa como a los empleados, involucrando al personal con la organización, ya que los programas de inducción contienen la información necesaria para generar en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa, debido a que al conocer la cultura organizacional de la misma se creó la identificación y el sentido de pertenencia, además de que al conocer completamente sus funciones, tener un trato más directo con sus superiores y contar con la certeza de que son importantes para la subsistencia del lugar de trabajo, se generó un ambiente laboral de confianza, respeto y apoyo, lo que trajo como consecuencia una alta productividad. Al contar con personas satisfechas en y con su trabajo se logró reducir el nivel de rotación de personal, que aproximadamente era de 1 o 2 vacantes por mes, y ahora desde hace tres meses no se ha tenido ningún movimiento de personal.

La propuesta y su aplicación cumplió casi la totalidad de los objetivos planteados en el inciso 4.9, lo que faltó concretar al 100% fue desarrollar más extensamente el sentido de pertenencia, pero se estableció la base para lograrlo, ya que el crearla es, hasta cierto punto fácil, pero el mantenerla se hace con el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

AHIJADO Manuel y Aguer Mario, “Diccionario de Economía General y Empresa”, editorial Pirámide, D. L., Madrid, 1988.

DE LA GARMA, Jorge. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 9º semestre de la Lic. en Administración.

ENGELS Federico. “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”, 7ª reimpresión, ediciones 5º. Sol, S.A., México, 1988.

JAY Antony. “La dirección de empresas y Maquiavelo”. Ediciones Destino, Barcelona, 1972.

II, Juan Pablo. Encíclica *Laborem Exercens*.
www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html

LAROUSSE. “Diccionario Enciclopédico Larousse”. Tomos 1 y 2. 1ª edición, ediciones Larousse, México, 1991.

MEGGINSON León C., MOSLEY Donald C., PIETRI Jr. Paul H. “Administración, Conceptos y Aplicaciones”, tomo 1 y 2, 1ª. Edición 3ª. Reimpresión (mayo 1992), Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1988.

MICROSOFT Corporation. “Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2005”. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

REAL Academia Española. “Diccionario de la Lengua Española”, vigésima 1ª. Edición, España, 1993.

REYES Ponce Agustín. “Administración Moderna”, 1ª. Edición, editorial LIMUSA, México, 2004.

SAGRADA BIBLIA. Editorial Valle, México 1983.

SERVITJE Roberto. “Estrategia de éxito empresarial”. 1ª. Edición, editorial Prentice Hall, México, 2003.

TRUEBA Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge. “Ley Federal del Trabajo”, 45ª edición, editorial Porrúa, S. A., México, 1981.

WARREN G. Bennis. “Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y Perspectivas”, edición español, editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1973.

www.reursos.cnice.mec.es

www.monografias.com.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL

Nombre Entrevistado: _____

Fecha: ____/____/____.

1.- ¿La empresa cuenta con programas de inducción?

SI

NO

2.- ¿Cuál se la razón de que la empresa no cuente con dichos programas?

3.- ¿Cuál es el nivel de productividad actual en la empresa?

Alto ____ Medio ____ Bajo ____

4.- ¿Cuál es su nivel de rotación de personal?

Alto ____ Medio ____ Bajo ____

5.- ¿Cree Usted que los programas de inducción tienen relación con la rotación de personal? ¿Por qué?

Explicar la relación existente entre los temas.

SI

NO

6.- ¿Considera Usted que el personal de la empresa está comprometido con ella? ¿Por qué?

SI

NO

7.- ¿Cómo se les explica a los empleados de nuevo ingreso las actividades que realizarán en el puesto a ocupar?

8.- ¿Sabe Usted algo acerca del desarrollo organizacional? ¿Qué sabe?

Explicar qué es el desarrollo organizacional y que beneficios tiene.

SI

NO

9.- ¿Le gustaría implantar un programa de desarrollo organizacional en su empresa?

Explicar el tipo de programa que se desean implantar.

SI

NO

El entrevistador realizará las notas pertinentes en hojas que anexará a cada una de las entrevistas para el vaciado de datos.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE DEPARTAMENTO

Nombre Entrevistado: _____

Fecha: ____/____/____.

1.- ¿Por qué labora Usted en esta empresa?

2.- ¿Está satisfecho con su trabajo? ¿Por qué?

SI NO

3.- ¿Conoce la cultura organizacional (misión, visión, valores y organigrama) de la empresa?

SI NO

4.- ¿Se siente identificado con su empresa? ¿Por qué?

SI NO

5.- ¿Cuándo ingresó a laborar en esta empresa le explicaron bien sus funciones?

SI NO

6.- ¿Sus funciones actuales son acordes a lo que se le dijo en un principio? ¿Qué ha cambiado?

SI NO

7.- ¿Cuál es el nivel de productividad actual en su departamento?

Alto____ Medio____ Bajo____

8.- ¿Cuál es el nivel de rotación de personal en su departamento?

Alto____ Medio____ Bajo____

9.- ¿Usted capacita y/o induce al personal de nuevo ingreso en su departamento?

SI NO

10.- ¿Cómo?

El entrevistador realizará las notas pertinentes en hojas que anexará a cada una de las entrevistas para el vaciado de datos.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL OPERATIVO

Nombre Entrevistado: _____

Fecha: ____/____/____.

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta empresa?

2.- ¿Conoce la cultura organizacional de la empresa (misión, visión, valores y organigrama)?

SI NO

3.- ¿Por qué labora en esta empresa?

4.- ¿Cuándo ingresó le explicaron la actividad que realiza la empresa?

SI NO

¿De qué forma?

5.- ¿Cuándo ingresó le explicaron las funciones que iba a realizar?

SI NO

¿De qué forma?

6.- ¿Sus funciones actuales son acordes a lo que se le dijo en un principio?

SI NO

¿Qué ha cambiado?

7.- ¿Cuándo ingresó lo presentaron ante todo el personal de la empresa?

SI NO

El entrevistador realizará las notas pertinentes en hojas que anexará a cada una de las entrevistas para el vaciado de datos.