



32  
245

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EVALUACION DEL PROCESO DE D.O.  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MARIA ISABEL LOPEZ TERREROS**

PROFESOR DEL SEMINARIO.

L.A.E GILBERTO DIAZ CASTRO



MEXICO D.F.

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## I N D I C E

DEDICATORIA	IV
PRÓLOGO	V
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA
	1.1 ADMINISTRACION
1.1.1	Importancia 3
1.1.2	Origen y Desarrollo 4
1.1.3	Definiciones 31
1.1.4	Funciones y Habilidades del Administrador 34
	1.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1.2.1	Importancia 35
1.2.2	Antecedentes 36
1.2.3	Definiciones 40
1.2.4	Características 41
1.2.5	Metodologías
1.2.5.1	William P. Leonard 42
1.2.5.2	Fernández Arena José Antonio 62

## CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE  
LOS TEMAS DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

## 2.1 RECURSOS HUMANOS

2.1.1	Importancia	71
2.1.2	Definición y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	72
2.1.3	Comportamiento Humano	
2.1.3.1	Definición	74
2.1.3.2	Teorías del Comportamiento	75
2.1.3.3	Modelo Integrativo de Comportamiento	80
2.1.3.4	La Motivación: elemento generador del cambio de conducta	86
2.1.3.5	La Moral: factor influyente sobre el desempeño laboral	99

## 2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.2.1	Importancia	103
2.2.2	Surgimiento	104
2.2.3	Definiciones	105
2.2.4	Objetivos y Características	108
2.2.5	El Cambio Organizacional	
2.2.5.1	Definición	112
2.2.5.2	Factores del Cambio Organizacional	113
2.2.6	Fases	117
2.2.7	Técnicas	125

## CAPITULO III ANALISIS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## 3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1.1	Antecedentes	134
3.1.2	Características de la empresa	136
3.1.3	Observación	145
3.1.4	Sondeo General	146
3.1.5	Entrevistas Preliminares	151
3.1.6	Planteamiento del Problema	156
3.1.7	Hipótesis	156
3.1.8	Alcance de la Auditoría	157
3.1.9	Objetivos e Instrumentos de la Auditoría	158
3.1.10	Secuencia Lógica de la Revisión	
3.1.10.1	Determinación de Necesidades de D <sup>o</sup>	159
3.1.10.2	Objetivos del Proceso de D <sup>o</sup> aplicado	164
3.1.10.3	Organización del Programa de D <sup>o</sup>	164
3.1.10.4	Contenido Educativo	164
3.1.10.5	Técnicas de Enseñanza	165
3.1.10.6	Evaluación del Programa	165
3.1.10.7	Observación y Comprobación del Mejoramiento de Conductas	167
3.1.11	Detalles a Estudiar	169
3.1.12	Detección de Deficiencias	175
3.1.13	Recomendaciones	181
	CONCLUSIONES	219
	BIBLIOGRAFIA	222

## I N T R O D U C C I O N

Las organizaciones son creadas para alcanzar ciertos objetivos, para lo cual, cuentan con tres diferentes tipos de recursos:

- Materiales: equipos, materia prima, dinero, etc.
- Técnicos: instructivos, sistemas, métodos, procedimientos, tecnología, etc.
- Humanos: experiencias, conocimientos, habilidades, motivaciones, etc.

La administración de los mismos consiste en lograr la óptima conjugación de estos recursos, pero lamentablemente sólo se tiene interés en los recursos materiales y técnicos, olvidándose que el destino de toda organización depende igualmente de los recursos humanos.

Día con día se presentan cambios económicos, políticos y tecnológicos, ocasionando que las empresas aumenten de tamaño, volviéndose más complejas en sus operaciones funcionales y totalmente impersonales al mostrarse ajenas al personal, llegando a provocar la enajenación de las personas y la deshumanización de las organizaciones. Y cuando esto sucede, las personas sentirán que no forman parte de la empresa, junto con ella no cambiarán, y formarán equipos de trabajo que no contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos y no desarrollan sus capacidades así como sus iniciativas para evitar esta deshumanización.

Para evitar esta deshumanización, y poder lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones, es necesario planear los cambios a corto y mediano plazo en las medianas o grandes empresas, y sobre todo, en la pequeña empresa, la cual debe crecer y adaptarse a las demandas existentes para sobrevivir, por lo cual es necesario aplicar el proceso de DO para lograr cambios de conducta en los individuos que se reflejen en la participación, cooperación y aceptación de los cambios organizacionales.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres capítulos, los dos primeros hacen referencia a los aspectos de mayor importancia sobre Administración, Auditoría Administrativa, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional; y en el tercero se aplica un programa de Auditoría Administrativa para evaluar el proceso de DO, detectando las deficiencias y proporcionando recomendaciones.

## CAPITULO I

### FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1.1 ADMINISTRACION

1.1.1 Importancia de la Administración.- La importancia de la Administración reside en que nos permite conocer el por qué y cómo los hombres trabajan juntos en un esfuerzo coordinado para alcanzar objetivos, y hacer de éstos, sistemas cooperativos útiles para la humanidad. Se da en cualquier actividad del ser humano y en donde quiera que exista un organismo social, y se va haciendo más importante cuanto mayor y más complejo sea éste, aplicándose a todos los niveles de organización.

Conforme la sociedad va dependiendo cada vez más del esfuerzo de grupo, y los grupos se han hecho más grandes, la función de la Administración adquiere mayor importancia. Por ello, es necesario enseñar los principios de administración, ya que es aplicable a todas las actividades del ser humano.

1.1.2 Origen y Desarrollo de la Administración.- De sus orígenes a nuestros días la Administración ha tenido varios cambios en su propio pensamiento por la existencia de los factores siguientes:

1. Los Filósofos
2. Roma
3. La Época Medieval
4. El Capitalismo

1. Los Filósofos.- El filósofo nacido en Grecia en el año 429 (a. de C.) tuvo gran influencia en el pensamiento administrativo, su nombre Platón, considerado un filósofo idealista. Entre sus aportaciones se encuentran:

- Las primeras formas de gobierno: Aristocracia (el gobierno de la nobleza), Oligarquía (el gobierno de una clase determinada), Timarquía (el gobierno de los que reciben renta), Democracia (el gobierno del pueblo) y Tiranía (el gobierno sin justicia, en base a la voluntad de una sola persona).

- Las tres clases de sociedad: Oro (gobernantes), Plata (guerreros) y Bronce (comerciantes, industriales y labradores).

- Los dos regímenes de la sociedad: Comunismo (sistema social en donde los medios de producción pertenecen a los gobernantes y guerreros) y Propiedad Privada (característica del sistema capitalista, en donde los medios de producción pertenecen a los gobernantes, quienes han invertido el capital).

Otro filósofo que tuvo influencia en el pensamiento administrativo es - Aristóteles, quien nació en Grecia en el año 384 (a. de C.), discípulo de - Platón, considerado como un filósofo realista que aporta lo siguiente:

- La división de la Administración Pública en: Monarquía - (gobierno de uno solo), Aristocracia (gobierno de la clase noble) y Democracia (gobierno del pueblo).

Hay otros filósofos que influyen en el pensamiento administrativo:

Bacon.- Inglés, estadista y creador del método inductivo de la ciencia experimental.

Descartes.- Filósofo, al que se le adjudican las coordenadas cartesianas, y que da principios de Administración Moderna, de división del trabajo, de orden y control.

2. Roma.- El pueblo romano tuvo gran influencia en la formación de la sociedad actual, se fundó en base a un estado sólido y bien administrado, de finiendo perfectamente, a pesar de la época, a sus organizaciones en base a dos factores:

- 1) Las empresas deberían tener una existencia independiente.
- 2) El patrimonio debería ser autónomo.

Los administradores ya existían bajo el nombre de gestores o mandatarios.

Roma fue la primera en dividir a sus empresas calificándolas en:

Públicas (aquellas que desarrollaban actividades del Estado).

Semi-Públicas (aquellas que pertenecían a los sindicatos).

Privadas (aquellas que pertenecían a Asociaciones Civiles).

Roma tiene tres periodos: Monarquía (en la que gobernó la sociedad alta, República (en la que gobernó el pueblo) y el Imperio Romano (en el que gobierna el rey, dividiendo al imperio).

El descontento de este último periodo y la falta de organización traen como consecuencia la caída del Imperio Romano.

3. La Época Medieval.- Este periodo se caracteriza por el retroceso económico y social de las organizaciones. Es gobernado dicho periodo por dos instituciones:

1. El Sistema Feudal

2. La Iglesia

El Sistema Feudal consiste en una estructura cerrada de señores y siervos, en donde el que poseía el capital, tenía el poder.

La Iglesia impuso valores importantes en esta época, teniendo relaciones muy estrechas con el Estado.

Al finalizar la época medieval se empiezan a desarrollar el comercio, y en consecuencia aparece el lucro, el cual no era aceptado por la Iglesia.

Uno de los primeros exponentes del catolicismo que defendió la actividad comercial, y en consecuencia, el lucro, fue Santo Tomás de Aquino, quien marcaba que el comercio no era una actividad tan indignante, pero a pesar de ello, la iglesia nunca aceptó al lucro totalmente, lo cual dio origen a una nueva corriente denominada Etica Capitalista.

4. El Capitalismo.- Son cuatro los factores que le dan origen:

1) La Concepción Judaica.- Los judíos eran un pueblo perseguido que solo se le permitía desarrollar la actividad del comercio, que era tan indeseable en esa época. Pero cuando se tomó la decisión de que otras personas desarrollaran la actividad comercial, ellos ya llevaban mil años de adelanto, por lo que fue la base de la Etica Protestante.

2) Etica Protestante.- Cuando la iglesia no aceptó la actividad comercial hubo desacuerdos, que dieron origen a la Etica Protestante. Dentro de sus exponentes se encuentran:

. Lutero, quien consideraba que trabajar era una forma de agradecer a Dios, y que el comercio era una forma de trabajo, por lo cual, no debería ser criticado.

. Calvín, quien consideraba que para realizar el comercio se requerían de ciertas cualidades o habilidades, y quien otorgaba éstas, era Dios, por lo cual, no se podía desagradar al mismo por el comercio.

3) Doctrinas Económicas.- Tiene las siguientes fases:

- Mercantilismo.- Consiste en la adopción de la Etica Capitalista por parte del Estado, con el fin de incrementar sus bienes, considerando que el incremento de la natalidad es una forma de lograr el desarrollo de un país.

- Adam Smith.- Apoya al sistema capitalista, bajo la propuesta de "dejar hacer", ya que consideraba que debería existir la libre empresa.

4) La Tecnología.- Al presentarse la acumulación de riqueza, aparecen nuevos sistemas de producción, por lo que existen cambios tecnológicos.

La Etica Capitalista, las Doctrinas Económicas y los Cambios Tecnológicos dieron origen a un nuevo cambio que se conoce como Revolución Industrial.

La Revolución Industrial aparece a finales del siglo XVIII, y principios del XIX, siendo un cambio en los modos de producción, que se presentó con mayor fuerza en Inglaterra.

La Rev. Industrial tiene dos etapas:

1) Revolución del Carbón y del Hierro que se efectúa de 1780 a 1860 y que tiene cuatro fases:

- Mecanización de la industria y la agricultura.
- La aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- Desarrollo del sistema fabril.
- Desarrollo del transporte.

2) Acero y Electricidad que se efectúa del año 1861 a 1914, y cuyas fases son:

- Fabricación del acero (proceso).
- Aparece el motor de combustión interna.
- Se perfecciona el dínamo.

Los cambios que ocasionó la Rev. Industrial son:

- . Cambios en los sistemas de producción.
- . Aparecen los grandes inventos.
- . Aparece la competencia.
- . Disminuye el costo de producción.
- . Desaparecen los pequeños artesanos.
- . Aparecen grandes capitalistas.
- . Pago de salarios inadecuados y obreros desprotegidos.
- . Jornadas de trabajo de 13 a 14 horas.

Los anteriores cambios dieron como consecuencia las tres siguientes reacciones sociales:

1. Socialismo Científico
2. Socialismo Utopico
3. Socialismo Cristiano

1. Socialismo Científico.- Sus principales exponentes: Carlos Marx y Federico Engels, quienes consideran al capitalismo como una explotación del hombre por el hombre, por lo que pelagra la estructura social. Para lo cual proponen lo siguiente:

- . Desaparezca la propiedad privada.
- . Que se forme un sistema que satisfaga las necesidades del proletariado.
- . Impulsar al proletariado a que ocupe el poder.

2. Socialismo Utopico.- Recibe este nombre porque los cambios que se proponía eran inreales e inalcanzables. Entre sus exponentes se encuentran:

. Roberto Owen, quien consideraba que el medio donde se trabaja influye en la forma de producción, por lo que propone las siguientes medidas de protección para los empleados:

- Controles para moderar el capitalismo.
- Educación universal.
- Disminución de las jornadas de trabajo.
- Sistema que sentara las bases para las cooperativas y sindicatos.

. Mills, quien propone medidas fiscales por primera vez, para gravar las utilidades y disminuir la riqueza.

3. Socialismo Cristiano.- A pesar de que la iglesia no coincidía con los pensamientos de la época, tuvo que adaptarse en cierta forma a los cambios que se daban en esa época, aunque siempre demostró su desacuerdo por medio de las encíclicas, a partir de León XIII, Pío XI hasta Juan XXIII. - Entre sus exponentes se encuentran:

. Santo Tomás Moro, quien fue colaborador de Enrique VIII, su obra: "Utopía", en la que él imagina un país en el que no existe pobreza y en el que se protege a la clase obrera.

. Lessins, tenía como objetivo acercar a los obreros a la iglesia, mezclando los conceptos eclesiósticos con los conceptos políticos.

En la época de la Rev. Industrial tuvieron gran auge todas las empresas que realizaron por primera vez la producción en serie, teniendo gran importancia la Administración, pues ésta empezaba a utilizar los sistemas y procedimientos, al realizar estudios sistemáticos de las actividades que desempeña la empresa, surgiendo el Cientificismo. La Administración Científica tiene como precursores a: Adam Smith (quien escribió la obra "Riqueza de las Naciones", en la que hace referencia a la especialización por medio de la división del trabajo) y James Mill (quien es el primero en reconocer la importancia que tienen los movimientos humanos dentro de la organización - así como en la productividad de la misma)

Los representantes de la Época Científica son: Taylor y Henry Fayol.

### Frederick Winslow Taylor.

Nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915; realiza sus estudios en Europa, y se le considera el fundador de la Administración Científica por lo que recibe el nombre del Padre de la Administración.

Al realizar sus estudios en Europa tuvo la oportunidad de tener contacto con las grandes industrias, y al regresar a Estados Unidos entra a trabajar en una empresa desempeñando el puesto de operario, posteriormente trabajó en un taller de construcción de maquinaria desempeñando los puestos de cortador, maestro de tornos y jefe de diseño. Estos trabajos le permitieron conocer las aptitudes de los obreros y las formas de producción que más adelante le servirían como base de sus estudios.

Taylor comprueba que el pago que se les daba a los obreros no era el adecuado, ya que como se pagaba por hora, la gente descomponía la maquinaria para utilizar mayor tiempo en la elaboración de los productos.

Entre sus aportaciones se encuentran: los Principios y Mecanismos Administrativos.

Los Principios que determina son los siguientes:

1. Selección de Obreros
2. Tiempos y Movimientos
3. Colaboración de la Dirección
4. División del Trabajo
5. Supervisión Funcional
6. Existencia de un Departamento de Planeación
7. Existencia de una División por Tareas Exitosas

8. Estandarización de las herramientas
9. Existencia de un Sistema de Costos
10. Existencia de un Sistema para clasificar los Productos.

Entre sus obras se encuentran las siguientes:

"Principios de Administración Científica"

"Fundamentos de Administración Científica"

También escribió notas como la siguiente:

"La Gratificación por Piezas y las Correas"

Taylor fue el primero en realizar estudios cronometrados de tiempos y movimientos, que consistían en seccionar en sus partes mínimas una actividad, analizando el mejor rendimiento en el proceso para eliminar los tiempos improductivos. También analizó el trabajo humano en forma sistemática y obtuvo las siguientes observaciones:

1. No hay un sistema efectivo de trabajo
2. El puesto que desempeñan los obreros no corresponde a sus aptitudes.
3. No existen incentivos en la empresa.
4. La toma de decisiones se realiza por medio de la intuición.
5. La administración consta de principios aplicables a todas las organizaciones.

El objetivo de Taylor fue lograr una alta productividad en la empresa - mediante la eliminación de tiempos improductivos; pero fue criticado al mecanizar al individuo y emplear el término de ciencia exageradamente, ya que - consideraba que había ciencia para colocar ladrillos, ciencia para cargar - lingotes de acero, ciencia para abrochar las correas, etc.

Entre sus seguidores se encuentran: los esposos Gilbreth y Henry Gantt.

Frank Gilbreth es considerado Padre del Eficientismo Administrativo. - Trabajó como albañil en una constructora para poder estudiar, por medio de - la observación y la práctica, la colocación de los ladrillos, encontrando - que el sistema utilizado no era el adecuado, por lo que propuso un nuevo sistema que lleva su nombre.

Su obra principal: "La Ciencia de la Administración"

Sus aportaciones son:

- Demostró la importancia que tiene la Estadística en la Administración.
- Fue el primero en aplicar el cine en el estudio de tiempos y movimientos.
- Estudió el trabajo manual.
- Creó un sistema para la calificación de méritos (lista blanca).
- Dió a conocer los diagramas de flujo (otida).

Otro seguidor de Taylor fue Henry Gantt, quien analizó las obras del primero, ya que colaboró con él catorce años.

Su obra principal: "Adiestramiento a los Obreros".

Sus aportaciones son:

- Proponer que los obreros fueran adiestrados.
- Un Sistema de Bonificación de Tareas.
- Marcar la importancia de la Psicología en la empresa.
- Dar a conocer las Gráficas de Gantt.

Henry Fayol.

Nace en Francia en el año de 1841 y muere en 1925; ingresó como ingeniero en una compañía metalúrgica que se encontraba en quiebra, a los pocos años siendo el Gerente General, la empresa era considerada como uno de los consorcios más importantes.

Su obra principal: "Principios de Administración General".

Sus aportaciones son:

- Marcar la importancia de la necesidad de utilizar la Administración en las empresas (Universalidad de la Administración).

- Dar a conocer:

El primer proceso administrativo

Los Principios de Administración

Las Áreas Funcionales

El Perfil del Licenciado en Administración

Fayol considera que una empresa puede lograr optimamente sus objetivos si sigue una serie de etapas o fases, a las que le dá el nombre de Proceso Administrativo, el cual consta de las cinco etapas siguientes:

1. Previsión (examinar el futuro).
2. Organización (estructurar las normas).
3. Comando (hacer funcionar los planes).
4. Coordinación (armonizar las tareas).
5. Control (verificar que se hayan ejecutado las tareas).

También considera que es necesario seguir ciertos lineamientos, a los que le da el nombre de Principios Generales de Administración, los cuales son:

División del Trabajo

Autoridad y Responsabilidad

Disciplina

Unidad de Mando

Unidad de Dirección

Subordinación del interés particular al interés general

Remuneración

Centralización

Jerarquía

Orden

Equidad

Estabilidad del Personal

Iniciativa

Espíritu de Grupo

En lo que respecta a las Areas Funcionales, Fayol determina las siguientes:

Area Técnica (producción de bienes y servicios).

Función Comercial (compra-venta).

Función Financiera (administración de los recursos monetarios).

Función de Seguridad (salvaguardar los bienes de la empresa, y - proteger al empleado).

Función Contable (inventarios y registros de las operaciones de - la empresa).

Función Administrativa (sincronización y coordinación de las actividades).

Además determina una serie de cualidades y habilidades que forman parte del Perfil del Licenciado en Administración, las cuales son:

Cualidades Físicas

Cualidades Morales

Conocimientos Generales

Conocimientos Específicos

Experiencia

Cualidades Intelectuales y Capacidad Analítica

Fayol demostró que todos los organismos sociales cuentan con recursos, por lo cual, es necesario utilizar la Administración, la cual es universal, y por lo tanto, debe enseñarse desde la educación primaria hasta la profesional.

La corriente del Taylorismo y del Fayolismo (época científicista) tenían como objetivo elevar la productividad de las empresas, sin importar las necesidades de los empleados, razón por la cual las empresas se deshumanizan totalmente, ya que las bases del sistema eran exceso de horas de trabajo, mal pago a los obreros y falta de humanización, quedando nula la iniciativa de los empleados.

Por lo que surge el Humano Relacionismo como movimiento de oposición que no aceptaba las condiciones de la teoría clásica o época científicista, apareciendo en Estados Unidos en el año de 1920, como consecuencia de los sistemas y procedimientos utilizados en épocas anteriores.

Dentro de las causas que le dan origen al Humano Relacionismo se encuentran las dos siguientes:

1. Surgimiento de las Ciencias Humanas, como son: la Sociología y Psicología.
2. Humanizar y democratizar a las empresas.

Con el Humano Relacionismo se analizan las empresas desde el punto de vista psicológico.

La teoría de las Relaciones Humanas nace como consecuencia del desarrollo industrial, y tiene tres etapas:

1. Etapa previa a Elton Mayo
2. Etapa de Elton Mayo
3. Etapa posterior a Elton Mayo

1. Etapa previa a Elton Mayo.- La primera en criticar los abusos cometidos durante el Taylorismo, fue Mary Parker, quien consideraba que el sistema solo explotaba y mecanizaba a la gente, sin importar los aspectos psicosociales de la empresa. Su obra: "La Administración como Profesión".

Mary Parker consideraba que en la empresa influyen dos aspectos importantes:

- Aspecto Técnico
- Aspecto Humano

2. Etapa de Elton Mayo.- En esta etapa a partir del año 1924 se dan cuenta de que los aspectos psicológicos y sociológicos tienen gran influencia en las diferentes organizaciones, razón por la cual se toma la decisión de realizar estudios dentro de las organizaciones.

En 1927 se inicia un estudio en una compañía productora de aparatos eléctricos en Chicago, el cual pretende analizar factores, como son: la luz y la influencia que ésta tiene en los niveles de productividad.

En este estudio aún no interviene Elton Mayo, quien se encontraba dando clases en la universidad. Pero cuando él interviene en el estudio se analizan factores, como son: la supervisión, la fatiga, la comunicación, y la influencia que tienen éstos en la productividad.

El primer experimento consistió en llevarse a cierto número de trabajadores a un local independiente, a que realizaran sus mismos trabajos de producción, dándoles ciertas concesiones, como son: períodos de descanso, refrigerios, y en ciertas ocasiones hasta disminuciones de jornadas de trabajo. Después las concesiones son suspendidas, pero la producción sigue constante, por lo que se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- . A la gente se le puede persuadir psicológicamente.
- . Aunque la supervisión no sea muy estrecha, la productividad puede ascender.

Los resultados anteriores fueron la base del segundo experimento, que intentaba investigar la influencia que ejercía la supervisión en la productividad.

El experimento consistió en entrevistar a veinte mil personas de las cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a las cuales se les aplicaba un cuestionario de preguntas cerradas, pero se les indicaba que sus respuestas se guardarían como secreto profesional, lo cual trajo como consecuencia que la gente mostrara su desagrado hacia la empresa.

Las conclusiones que se obtuvieron fueron:

- . La gente guarda un resentimiento hacia la organización
- . El estado de ánimo influye en la productividad
- . El individuo no puede especificar exactamente qué es lo que le desagrada
- . Existen reacciones grupales
- . Existe una descarga emocional durante las entrevistas que permite a los empleados liberar ciertas tensiones.

En el tercer experimento de Elton Mayo se pretendía analizar aspectos de relación entre los incentivos y la productividad. El experimento consistió en dar incentivos económicos y de otro tipo a los obreros, y analizar en base a esto las variables de comportamiento de la productividad.

Las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- . La relación incentivo-productividad es poca.
- . La gente forma grupos informales que tienen mucho mayor influencia que los grupos formales.
- . La gente no acepta a los individuos que se salen de los lineamientos de la empresa.

Hay críticas en base a los estudios realizados por Elton Mayo, debido a que se considera que él generalizó sus conclusiones siendo que los estudios se efectuaron siempre en la misma compañía.

Pero Elton Mayo fue el primero en analizar los recursos y los factores ambientales.

3. Etapa posterior a Elton Mayo.- Cuando terminaron los estudios de Elton Mayo, se tomó la decisión de seguir realizando estudios, lo que trajo como consecuencia el surgimiento de diferentes escuelas y corrientes, entre las que sobresalen:

1. La corriente de la motivación
2. La escuela de dinámica de grupos

1. La corriente de la motivación.- Su principal exponente es Maslow, quien consideraba que a esta corriente se le debería dar el nombre de escuela conductista, pues analiza las diferentes causas del comportamiento humano.

Otro exponente es Argyris, quien considera que el individuo puede tener desajustes cuando entra a trabajar a una organización, lo cual va a influir en su comportamiento, además, de que su actividad cambia dentro y fuera de la organización.

2. La escuela de dinámica de grupos.- Analiza la forma de actuación de los diferentes grupos de la organización (osea los grupos de trabajo), estudiando aspectos como: competencia, liderazgo, comunicación y cooperación. Su principal exponente: Lewin, su obra "Estilos de Liderazgo y Atmósfera de Grupos".

A fines de 1950 el Humanismo Relacional se encuentra en decadencia, esto se debe a que las bases que tenía esta corriente no eran muy sólidas, por lo que no lograba cubrir todos los aspectos que influyen en una organización, y es por ello, que surge una nueva corriente denominada Estructuralismo.

El Estructuralismo es una corriente o escuela que tiene como objetivo estudiar los problemas de la empresa y las causas que los originan. También estudia aspectos como autoridad y dirección.

El Estructuralismo es una corriente integrada por sociólogos y psicólogos que analizan el comportamiento humano, los aspectos formales e informa - de la organización. Se diferencia de otras corrientes o escuelas en que su finalidad es cambiar la estructura formal de la organización.

El estructuralismo considera que hay elementos o aspectos comunes a todas - las organizaciones, como son:

**Autoridad.**- Todas las organizaciones, cualquiera que - sea su tipo, industrial, comercial, pública o privada, grande o pequeña, deben tener una autoridad que será la encargada de indicar como deben realizar se las tareas.

Existen diferentes actitudes o formas de dirigir, entre las que se encuen - tran las siguientes: Dirigentes Autócratas que trabajan bajo la base de que deben ser obedecidos no por los conocimientos que tienen, sino por el puesto que ocupan, actuando en base al concepto de que "yo soy el jefe y se me tiene que obedecer"; Dirigentes Demócratas que basan sus decisiones por la actitud e influencia de los demás, tomando como base la opinión de quien lo rodea y de quienes tienen los conocimientos; y Dirigentes Paternalistas que tratan a los subordinados con actitud paternal, pero que se hace obedecer disfrazando su actitud autocrática, y logrando siempre que la gente haga lo que él quiere.

**Comunicación.**- Toda empresa requiere de comunicación, - la cual puede darse en forma ascendente (subordinado-jefe), descendente (jefe-subordinado) y lateral (jefe de finanzas-jefe de mercadotecnia).

Estructura del Comportamiento Funcional.- Se refiere a la forma en que funciona la organización, es decir, en que forma tiene dividido el trabajo, y analizar el comportamiento humano.

Estructura de Formalización.- Consiste en estudiar las normas y reglas sobre las cuales trabaja la empresa.

El Estructuralismo tiene como finalidad estudiar y conciliar a la Teoría Clásica y el Humano Relacionismo, es decir, funciona como equilibrador entre los intereses de la empresa y del personal, analizando conflictos y logrando objetivos, por lo que estudia los siguientes aspectos:

- Organización y Comunicación Formal e Informal
- Objetivos Organizacionales y del Personal
- Adecuadas Utilidades y Salarios Justos
- Orden y Disciplina

Entre sus exponentes se encuentran los siguientes:

. Max Weber, quien analiza conceptos como jerarquía, autoridad, poder, organización y burocracia.

- Sus obras principales:
- "Economía y Sociedad"
  - "Ética Protestante"
  - "Espíritu del Capitalismo"

Sus aportaciones son:

- Concepto de burocracia, la cual considera como un sistema de poder, y como una forma de racionalizar las actividades colectivas.

- Clasificación de la Autoridad, la que define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otros, partiendo del supuesto, que a cada tipo de sociedad, corresponde un tipo de autoridad, la cual se clasifica en:

Tradicional (es aquella que tiene que ser obedecida)

Carismática (en la que los subordinados obedecen en base a la personalidad que tienen los dirigentes).

Legal (es aquella que se lleva a cabo por medio de la razón y los conocimientos que tenga el dirigente)

- Considera que las organizaciones deben estar racionalmente estructuradas, para lo cual debe reunir los siguientes requisitos:

1) División del Trabajo (considera que el trabajo debe estar seccionado en sus partes más pequeñas para lograr un control efectivo).

2) La Administración debe ser imparcial (es decir, no involucrar emociones personales, como ira y favoritismos).

3) Seguridad en el empleo (para que el trabajador tenga un desempeño adecuado deberá tener una seguridad de trabajo).

4) Establecimiento de normas y políticas (las empresas deben trabajar bajo ciertos lineamientos que deben estar contenidos en las reglas y normas de la organización).

Diferenciación de bienes e ingresos (el empleado debe saber diferenciar que ha logrado en forma personal, y que ha logrado por medio de la empresa).

Jerarquía de Autoridad (las empresas deben contar con una estructura jerárquica bien definida, para poder determinar las obligaciones y responsabilidades de cada persona).

. Chester Bernad, exponente del estructuralismo, psicólogo y sociólogo, tuvo gran influencia en el pensamiento administrativo.

Sus obras principales: "Funciones del Ejecutivo"

"Naturaleza del Mando"

Sus aportaciones:

- Estudio sobre autoridad, y la forma de llevarla a cabo.  
 - Considera que los objetivos se logran cuando son dados en forma adecuada, por lo que las órdenes deben cumplir con ciertos requisitos:

1. La orden sea comprensible.
2. La orden coincida con los objetivos de la organización.
3. La orden sea razonable y compatible (que beneficie al jefe y al subordinado).

. Renate Mayntz, se interesó por estudiar conceptos como autoridad y conflictos.

Su obra principal: "Sociología de la Organización"

Sus aportaciones:

- Estructura de Autoridad.- Considera que una empresa debe estructurarse en base a tres puntos:

1) Estructura Jerárquica (el nivel superior toma las decisiones).

2) Estructura Democrática (la toma de decisiones se hace según lo quiera la mayoría).

3) Estructura Técnica (las decisiones son tomadas en base a las personas que tienen la tecnología y el conocimiento de la misma, al igual que las personas que conocen las técnicas y los procedimientos adecuados).

- Estructura de Organización.- Considera de que el hecho de que la empresa esté estructurada adecuadamente, esto permitirá que se de la comunicación en la misma.

- Conflictos.- Los desajustes son provocados por las siguientes razones:

1) Cuando los miembros de una organización reciben órdenes de varias personas.

2) Cuando sienten que no están cumpliendo con el papel que se les había asignado originalmente.

3) Cuando sienten sobrecargas de trabajo.

. Amitai Etzioni, sociólogo estadounidense, que analiza y de fine a las organizaciones como unidades deliberadamente constituidas para un fin específico. Considera que todos los seres humanos vivimos y estamos regidos por organizaciones, desde que nacemos (hospitales) hasta que morimos (funerarias), por lo cual es necesario que nos adecuemos y tengamos conoci-  
miento de las mismas.

Divide a las organizaciones en cuatro tipos:

- 1) Las altamente coactivas (son las que el nivel superior tiene todo el poder, ejemplo: las cárceles y campos de concentra -  
ción).
- 2) Las normativas (son las que otorgan una recompensa por pertenecer a ellas, ejemplo: hospitales o asociaciones profesionales).
- 3) Las utilitarias (tienen como única finalidad el -  
lucro, ejemplo: empresas privadas, comerciales e industriales).
- 4) Las mixtas (son las que reciben una recompensa, -  
pero otorgan una utilidad o servicio si se pertenece a ellas, ejemplo: ban -  
cos).

Etzioni hace estudios sobre los miembros y empleados de una organización, y los clasifica en:

Alineador, es aquel que pertenece a una organización por obligación.

Calculador, es aquel que analiza los beneficios que -  
va obtener si pertenece a una empresa.

Moralista, es aquel que valda tanto los beneficios co  
mo el trabajo que tiene que desempeñar para poder pertenecer a ella.<sup>1</sup>

1 Aurora Cubero, apuntes de la materia "Introducción a la Administración", -  
FCA, 1986.

En resumen, el origen y desarrollo de la administración se sintetiza de la siguiente forma:<sup>2</sup>

Epoca Primitiva	División del trabajo por edad y sexo.
Periodo Agrícola	Vida sedentaria. Aparición del Estado. Desarrollo de grandes civilizaciones, - que se basaban en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
Grecor Latino	Aparición del esclavismo. Aplicación de la administración mediante estricta supervisión.
Feudalismo	Administración de feudos de acuerdo al - señor feudal. Se independizan los siervos. Se crean los talleres artesanales. Surgen los gremios. Aparecen nuevas formas de administración.

<sup>2</sup> García Martínez y Húch Galindo, "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, pág. 15.

**Revolución Industrial**

Centralización de la producción.

Auge industrial.

Administración de tipo coercitiva.

Explotación inhumana del hombre.

Estructuras de trabajo más complejas.

Surgen especialistas en problemas de -  
administración.

**Siglo XX**

Desarrollo tecnológico e industrial.

Administración científica.

Aparecen numerosos investigadores de la  
administración, teniendo esta un desa -  
rrollo y una proyección definitiva.

1.1.3 Definiciones de Administración.- La Administración ha sido conceptualizada por diversos autores, entre los que se encuentran los siguientes:<sup>3</sup>

- E.F.L. Brech. "Es un proceso social que lleva consigo la -  
responsabilidad de planear y regular en for-  
ma eficiente las operaciones de una empresa  
para lograr un propósito dado".
- J.D.Mooney. "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar  
a los demás, con base en un profundo y cla-  
ro conocimiento de la naturaleza humana".
- Peterson y  
Flowman. "Es una técnica por medio de la cual se de-  
termina, clasifican y realizan los propósi-  
tos y objetivos de un grupo humano particu-  
lar".
- Koontz  
O' Donnell. "Es la dirección de un organismo social, y -  
su efectividad en alcanzar sus objetivos, -  
fundada en la habilidad de conducir a sus -  
integrantes".
- G.P. Terry. "Consiste en lograr un objetivo predetermina-  
do, mediante el esfuerzo ajeno".

3 Jaime Humberto Martínez Martínez, "Lecturas Selectas de Administración", -  
Ed. Foaas, pág. 53-54, México- 1988..

F. Tannenbaum.

"Es el empleo de la autoridad para orga  
nizar, dirigir y controlar a subordina  
dos responsables (y a los grupos que e  
llos comandan), con el fin de que todos  
los servicios que se prestan sean debi  
damente coordinados en el logro del fin  
de la empresa".

La Administración también se define desde el proceso administra  
tivo, es decir, administrar es prever, planear, organizar, integrar, dirigir  
y controlar.

El proceso administrativo dado a conocer por Reyes Ponce se divi  
de en las siguientes fases y etapas, como a continuación se muestra:<sup>4</sup>

#### FASES

Fase Mecánica: Previsión, Planeación y Organización.

Fase Dinámica: Integración, Dirección y Control.

#### ETAPAS

Previsión: objetivos, investigación y cursos alternativos de acción.

Planeación: políticas, programas, procedimientos, pronósticos y presupues  
tos.

Organización: funciones, jerarquías y obligaciones.

Integración: selección, introducción, desarrollo, capacitación e integra  
ción de las cosas.

<sup>4</sup> Ibid., pág. 68-72.

Dirección: autoridad, comunicación y supervisión.

Control: establecimiento, operación, análisis e interpretación.

Todos los autores que han ideado un tipo de proceso administrativo, tienen como último elemento del proceso al Control, por lo que se considera, que la Auditoría Administrativa es una herramienta de Control.

El Control se define como "un conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa, y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último la obtención de información real y oportuna, con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano".<sup>5</sup>

De la definición anterior, se deduce que son tres las finalidades del control:

1. Eficiencia
2. Seguridad para las personas y los activos
3. Información real y oportuna

<sup>5</sup> Jorge Álvarez Anguiano, "Apuntes de Auditoría Administrativa", publicado por la FCA, pág. 2, México 1987.

1.1.4 Funciones y Habilidades del Administrador.- Son múltiples las funciones de un administrador, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Fijar Objetivos
- Formular Planes y Estrategias
- Establecer Reglas y Políticas
- Establecer Técnicas de Dirección
- Analizar Problemas
- Desarrollar Alternativas
- Motivar al Personal

Las habilidades de mayor importancia que debe poseer un administrador son las siguientes:

- Habilidad para aplicar la teoría administrativa
- Habilidad para diagnosticar problemas.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Habilidad para dirigir a grupos
- Habilidad para diseñar estructuras

## 1.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.2.1 Importancia de la Auditoría Administrativa.- Actualmente el crecimiento de las empresas ha ocasionado que la Administración se complique, - volviéndola en ocasiones deficiente debido a: una débil organización, defectos en los controles, falta de capacitación y adiestramiento de personal, políticas deficientes, una mala planeación en la producción, normas de desempeño poco estrictas, ineptitud en las decisiones, negligencia en considerar, re conocer, analizar y resolver problemas de importancia; temor a delegar autoridad y responsabilidad, una estructura orgánica desequilibrada, una información inexacta, equipo inadecuado, negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos, y a los escasos controles internos.

Por lo cual, es necesario llevar a cabo una Auditoría de Control interno y comprobación que permita evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles, detectar los puntos en peligro, resaltar las probables oportunidades, observar el desempeño, valorar la eficacia de los controles, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas y mejoras, y determinar si la empresa está produciendo los beneficios deseados.<sup>6</sup>

Así, la Auditoría Administrativa constituye una respuesta a las exigencias de la Administración, pues permite perfeccionarla a través del incremento de la eficiencia y el control.

<sup>6</sup> Leonard William P., "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, pág. 9, México - 1988.

1.2.2 Antecedentes de la Auditoría Administrativa.- La Auditoría Administrativa es tan antigua como la propia administración, pues desde el surgimiento de esta última ya se examinaban, "rudimentariamente", las operaciones y actividades con el fin de detectar fallas o anomalías para corregirlas, y de esta forma mejorar la Administración.

Al principio (mediados del siglo pasado), solo se aplicaba la teoría administrativa para detectar y divulgar fraudes, pasando posteriormente a usarse en el descubrimiento de errores.

En 1925 Henry Fayol mencionó la Auditoría Administrativa en una entrevista, considerándola como el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias a través del estudio del mecanismo administrativo que incluye la revisión de la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control.

En 1933 se le detalla más específicamente considerándola como un detector importante en las empresas. Posteriormente, en la década de los años sesenta ya se utilizaba la Auditoría Administrativa para determinar la razonabilidad de la situación financiera y los resultados de las operaciones, evaluar la eficiencia y economía del organismo.

En México, el antecedente de la Auditoría Administrativa es el libro Guía para Estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado en 1958 por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

El sistema de Análisis Factorial tiene un enfoque económico, el cual pretende realizar estudios de empresas, industrias y sectores de la economía, definiendo conceptos y aplicando cuantificaciones para evaluar la productividad.

Determina los factores de operación para el buen funcionamiento de la empresa, enumerándolos de la siguiente forma:<sup>7</sup>

1. Medio Ambiente: influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. Política y Dirección: orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de las actividades.
3. Productos y Procesos: selección de los bienes, diseño de los mismos y métodos para su fabricación.
4. Financiamiento: manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. Medios de Producción: inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. Fuerza de Trabajo: personal ocupado por la empresa.
7. Suministros: materias primas, materias auxiliares y servicios.
8. Actividad Productora: transformación de materiales en productos que pueden comercializarse.
9. Mercadeo: manejo-ventas y distribución-productos.
10. Contabilidad y Estadística: registro e información de las transacciones y operaciones.

<sup>7</sup> Alfred W. y Nathan Grabinsky, "El Análisis Factorial", Editado por el Banco de México, pág. 17, 1962.

La investigación en el campo de la industria se realiza mediante el seguimiento de cuatro pasos: <sup>8</sup>

1.- Analizar la operación total para determinar los factores que intervienen.

2.- Definir las funciones de los factores con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.

3.- Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye al esfuerzo total.

4.- Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

Su programa de Auditoría se divide en cinco etapas:

I Planear la Investigación

II Analizar el tema

III Examinar el factor

IV Combinar los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones

V Presentar el diagnóstico

<sup>8</sup> Ibid., pág. 14.

El modelo que propone para tabular y combinar las evaluaciones es el siguiente:<sup>9</sup>

Nivel de Rama	Clasificación tentativa de los factores	Factor: medios de producción			
		% Contribución del factor al total	% Efectividad	$\frac{b \times c}{100}$	Áreas de escasa acción
Elementos		a	b	c	d
Política de inversión y reemplazo	4	10	50	5	x
Servicios externos y médicos	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones	1	50	60	30	xx
		100		69.5	

Su procedimiento:

1. Clasifique en la columna (a) los elementos (o componentes) por orden de importancia.
2. Tase considerando la columna (a), en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total (en %).
3. Tase en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes (en %).
4. Combine en la columna (d) los resultados de (b) y (c).

<sup>9</sup> Ibid., pág. 32.

### 1.2.3 Definiciones de Auditoría Administrativa.-

William P. Leonard

"Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".<sup>10</sup>

Fernández Arena José Antonio

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución".<sup>11</sup>

Rubio Ragasconi Víctor

"Es una técnica ejercida dentro del control preventivo que debe realizar la dirección, ya que a través de ésta revisa objetivos, políticas, estructuras, sistemas y procedimientos, programas de trabajo, utilización de recursos, controles operativos y aprovechamiento del personal".<sup>12</sup>

Klein y Grabinsky

"Es el análisis de la potencialidad de la productividad".<sup>13</sup>

10 Leonard William P., Op.cit., Pág. 45

11 José Antonio Fernández Arena, "La Auditoría Administrativa", Ed. Diana, - pág. 17, México 1992.

12 Adrian Mendes Salvadorio, apuntes de la materia "Aud. Admva", FCA, 1990.

13 Alfred W. y Nathan Grabinsky, Op. cit., pág. 13.

Macías Pineda Roberto

"Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que el negocio está logrando; es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría; suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

Martínez Villegas Fabián

"Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar al objeto mismo de su examen".<sup>14</sup>

1.2.4 Características de la Auditoría Administrativa.- Las características de mayor importancia de la Auditoría Administrativa son las siguientes:

- Realiza evaluaciones basadas en apreciaciones de carácter objetivo.
- No se limita su aplicación
- Se lleva a cabo mediante la revisión del proceso administrativo.
- Es un instrumento de control.
- Evalúa la administración, los sistemas, las decisiones y eficiencia de la organización.
- No se basa en disposiciones legales para llevarla a cabo.
- Se lleva a efecto para uso interno de la empresa.

14, Adrian Méndez Salvatorio, Loc.cit.

### 1.2.5 Metodologías de Auditoría Administrativa.-

1.2.5.1 William P. Leonard.- Señala que a través de los trabajos que lleva a cabo el auditor, éste tiene la capacidad de determinar y poner en evidencia las deficiencias en los métodos y en el desempeño operativo que realizan en la empresa, teniendo la responsabilidad de ayudar y respaldar a la Dirección en la determinación de las áreas en las que se pueda lograr valiosas economías e implantar mejores técnicas administrativas, y además su obligación es examinar en forma crítica y valorar toda aquella solución que considere pertinente, para lo cual la investigación debe poseer un enfoque social, que permita basarse en un método sistemático de análisis que ayude a la interpretación y síntesis de los aspectos a investigar.

Objetivo.- El objetivo de una Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y dar probables remedios; ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz; examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas; realizar estudios para determinar mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficaces y mejor uso de los recursos físicos y humanos.

**Alcance.**- La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, de un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones, o de la empresa en su totalidad (o la combinación de dos o más de las anteriores).

El campo de estudio puede abarcar: economía de la producción, especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, integración, y factores de la producción como son: materias primas, disponibilidad de mano de obra, disposición de las instalaciones, normas de trabajo, etc. Las áreas de estudio podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: canales de distribución de la mercancía, eficiencia administrativa, comunicaciones, equipo y aplicaciones del procesamiento de datos, estimación de los precios, y costos del proyecto de ingeniería.

Los elementos de los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son:

Planes y Objetivos

Estructura Orgánica

Políticas y Prácticas

Sistemas y Procedimientos

Métodos de Control

Formas de Operación

Recursos Materiales y Humanos

Proceso de la Auditoría.- La Auditoría Administrativa la divide en cuatro fases:

- I Examen
- II Evaluación
- III Presentación
- IV Vigilancia

#### I Examen.

Las auditorías administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado, para lo cual se requiere de métodos sistemáticos para recopilar e interpretar los hechos pertinentes. Se necesita realizar entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cuál es la realidad de los hechos, emplear listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va hacer primero y cuándo, por lo que habrá de hacer un estudio preliminar, a efecto de precisar de qué se trata, cuánto personal se necesitará y la cantidad de tiempo que se empleará para llevar el trabajo a feliz término.

El examen de la Auditoría la divide en tres conceptos:

- Investigación Preliminar
- Entrevistas
- Programa de Auditoría

**Investigación Preliminar.-** Consiste en que el auditor entrevista a - unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la - función y el área, cerciorándose de que la persona entrevistada conozca bien aquello de que está hablando. En este examen preliminar, el auditor sabrá - si tendrá que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación para de- terminar lo adecuado de la estructura de la organización, el cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad en los controles, cau- sas de desviaciones, etc.

El auditor formulará algunas de estas preguntas: ¿cuáles son los ele- mentos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?, ¿por qué es ne- cesario estudiar cada uno de los mismos?, ¿hasta dónde debe llegar este estu- dio?, ¿cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados ópti- mos?, y ¿por dónde empezar?.

**Entrevistas.-** Antes de realizar una entrevista es necesario conocer - qué clase de información se desea conocer, con el fin de formular las pregun- tas precisas, entrevistando al personal adecuado para obtener la información requerida, notificándoles con anterioridad la fecha, hora, lugar y el asunto a tratar.

Se debe emplear el tacto y la diplomacia cuando se entrevista, tomando nota de la información que proporcionen los entrevistados.

Programa de Auditoría.- Antes de dar inicio a una Auditoría, es necesario delinear el plan, mediante la elaboración de una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá casos en que se le presentan oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

El programa se concreta a los siguientes pasos:

#### 1. Planes y Objetivos

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

#### 2. Organización

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se evalúa.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa.
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

#### 3. Políticas y Prácticas

Hacer un estudio para ver qué acción debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

#### 4. Reglamentos

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

#### 5. Sistemas y Procedimientos

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

#### 6. Controles

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

#### 7. Operaciones

Evalúa las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

#### 8. Personal

Estudia las necesidades generales del personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

#### 9. Equipo físico y su disposición

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

#### 10. Informe

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

En esta primera fase se debe recopilar y registrar la información recabada para poder examinarla, considerando los siguientes aspectos:

1. Examen de las áreas a revisar
2. Examen de los detalles a estudiar
3. Organización y registro de datos
4. Instrumentos y Técnicas

1. Examen de las áreas a revisar.- Dependiendo del alcance de la Auditoría se tendrá que analizar las áreas, departamentos, secciones o toda la organización.

2. Examen de los detalles a estudiar.-

- Planes y Objetivos.- En algunas empresas las deficiencias se describirían por la falta de una completa y clara estipulación de los objetivos y por la carencia de detalles para el desenvolvimiento de planes. Por ello, los planes y objetivos sirven de guía al auditor para la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. El auditor debe determinar si todos los afectados entienden de la misma forma los objetivos, así como cerciorarse de si existe un conflicto o contradicción entre los mismos.

El auditor tiene que dar respuesta a las siguientes cuestiones:

. ¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?

. ¿Son claros y realistas?

. ¿Podrán alcanzarse?

. ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa?

. ¿Son razonables, lógicos y sensatos?

. ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?

. ¿Contribuyen a motivar al personal?

. ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?

El auditor al evaluar los detalles de la planeación, determinará si la persona o personas a quienes se encomendó ésta, dedican el tiempo suficiente a meditar en sus diversos aspectos o si están pendientes de poner los detalles del plan al día cuando se presenten nuevas situaciones.

**- Estructura Orgánica.-** El auditor debe analizar la gráfica de organización para cerciorarse de si refleja o no la situación verdadera y actual de las funciones y de los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad; por lo que tendrá que examinar una serie de detalles como son:

. Determinar cuáles son las funciones de mayor importancia, cómo podrían separarse, si hay necesidad de asignar a un solo funcionario, funciones semejantes, secundarias o relacionadas.

. Debe buscar si hay una sobreposición o duplicación de esfuerzos y - concentración de una o más funciones.

. Descubrir qué ejecutivos tienen una carga excesiva de trabajo, qué puestos de importancia están siendo ocupados por personas que carecen de la capacidad para desempeñarlos, así como qué individuos de gran capacidad están encargados de funciones secundarias.

. Definir departamentos, divisiones y subdivisiones, con el fin de fijar responsabilidades, y determinar otros requerimientos.

. Realizar un estudio de las necesidades de cada función para establecer las especificaciones del trabajo, con el fin de determinar una base para la selección del personal apropiado que ocupe los diferentes puestos.

El auditor debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- . ¿Cada uno de los ejecutivos sabe bien cuál es su responsabilidad?
- . ¿Existe una duplicación de responsabilidades?
- . ¿Están capacitados quienes tienen autoridad?
- . ¿Podrán eliminarse algunas tareas?

El auditor debe tener presente que una bien fundada estructura orgánica contribuirá a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

- Políticas y Prácticas.- Las políticas y prácticas delinean las in -  
 tenciones de la dirección, y constituyen los principios orientadores para -  
 que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.  
 Las políticas son un medio para que haya uniformidad y coordinación, siendo  
 en ocasiones determinadas por la costumbre, y no por una planeación de la -  
 alta dirección. De esta manera, una deficiencia en la formulación y aplica  
 ción de políticas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la  
 gerencia. Por lo cual, el auditor debe llevar a cabo exámenes periódicos -  
 para asegurar el cumplimiento de las políticas; ver si falta alguna políti  
 ca eficaz en alguna área; ver si las políticas están siendo encaminadas a -  
 un objetivo definido; si son positivas, claras y comprensibles; si están ba  
 sadas en principios económicos; si todas las personas afectadas están cum  
 pliendo con las políticas; revisar las políticas, preguntándose, si son ra  
 zonables y eficaces; si están siendo realizadas en conformidad con el pro  
 grama, y si están dando resultados óptimos.

El auditor debe tener presente que toda política surtirá efectos si está a  
 poyada por sistemas y procedimientos apropiados.

- Sistemas y Procedimientos.- Los sistemas y procedimientos tienen co  
 mo finalidad ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la orga  
 nización, por lo que, la revisión de los mismos se realiza con el fin de de  
 sechar caminos anticuados, mejorar los métodos, disminuir los costos de pro  
 cesamiento del trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio,  
 duplicación del trabajo e ineficiencias.

El examen de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos:

- 1) Si el sistema o procedimiento satisfase la totalidad de necesidades
- 2) Si funciona en forma eficaz
- 3) Cuál es su grado de eficacia

Cada paso en el proceso debe ser estudiado y evaluado, determinándose lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién. El grado de eficacia de los sistemas y procedimientos puede ser apreciado cotejando las actividades desde el punto de vista de la velocidad, exactitud y flujo ordenado del trabajo.

- Métodos de Control.- Los medios de control son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para seguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Los controles deficientes pueden ser el resultado de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o por normas de administración insuficientes. Por lo que, la función del auditor es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control; efectuar un estudio tanto de los registros como del procedimiento (hacer recomendaciones oportunas); determinar si realmente el personal de supervisión está instruido en la forma de mantener los controles; y contestar las siguientes cuestiones: ¿qué tan sensible es el plan en cuanto a los objetivos que persigue? y ¿se especifican concretamente en el plan de control las metas a lograr?.

- Medios de Operación.- La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados.

La tarea del auditor es determinar si una empresa está o no operando como debiera, estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, valorar el presupuesto y compararlo con los resultados de la operación para mostrar el índice cotidiano y la tendencia en el desempeño real, determinar los requerimientos del personal y cargas de trabajo, mediante las siguientes preguntas:

- . ¿Cuáles son las causas de trabajar tiempo extraordinario?
- . ¿Hay cargas de trabajo variables?
- . ¿Cuáles son las causas y cómo pueden corregirse?
- . ¿Puede sustituirse la mano de obra por maquinaria?

- Recursos Materiales y Humanos.- Los problemas e inconformidades del personal pueden deberse a equivocadas políticas, supervisión deficiente, ventilación impropia, instalaciones de comedor insuficiente, etc.; para lo cual, el auditor debe realizar las siguientes actividades: aplicar una encuesta al personal, para determinar qué aspectos afectan los sentimientos del trabajador; realizar un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, la moral del trabajador, los programas de adiestramiento, las actividades de servicio al personal, la evaluación del trabajo, la calificación de méritos y el desenvolvimiento en sus actividades.

El estado de las instalaciones puede afectar el funcionamiento del equipo - en general cuando no existe un programa o plan preventivo de mantenimiento, por lo que, el auditor deberá vigilar la eficacia del programa de mantenimiento preventivo, las políticas y procedimientos respecto a gastos de mantenimiento, las partidas y autorizaciones de presupuesto, las entradas contables y los procedimientos de inventario.

- Medición Cuantitativa y Cualitativa.- El auditor debe aplicar métodos de medición utilizando medidas, pruebas, escalas, etc., para establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc.

Medición Cuantitativa (ejemplo: horas hombre requeridas para elaborar una cantidad de unidades iguales).

Medición Cualitativa (ejemplo: la frecuencia relativa de errores ocurridos en cada tipo de operación).

3. Organización y Registro de Datos.- La información que sea semejante se agrupará, procurando tener todo el material en orden para su fácil localización.

4. Instrumentos y Técnicas.- El instrumento principal es el Sistema en general, de planear, controlar y operar la empresa, así como otros instrumentos como son: evidencia de costos, registros para determinar el desempeño, progreso, tendencias, comparaciones y mediciones, y la biblioteca de consulta de los auditores.

Algunas de las técnicas de Auditoría Administrativa son:

- 1) Gráficas de Organización (estructura funcional de bloque, de línea y de puestos).
- 2) Gráficas de Procesos ( productos, hombres, flujos de operación, forma y procedimiento).
- 3) Gráficas de Tiempo hombre-máquina.
- 4) Gráficas de Distribución (maquinaria, equipo, edificios, ubicación del trabajo e instalaciones).
- 5) Gráficas de Comparación (Gantt, relación, línea y asesoría).
- 6) Gráficas de Combinación (proceso hombre con proceso forma).
- 7) Gráficas Figurativas (progreso, línea, superficie, barras y mapas).
- 8) Gráfica de Distribución de formas.
- 9) Hojas de Trabajo
- 10) Investigación de Operaciones.
- 11) Muestreo y Medición del Trabajo
- 12) Simplificación del Trabajo
- 13) Estudios de Tiempos
- 14) Cuestionarios

## II Evaluación.

Esta fase consiste en revisar y evaluar a la empresa para determinar - desperdicios, deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, y mejor uso de los recursos humanos y físicos, para lo cual, Leonard se propone lo siguiente:

### 1. Un proceso de evaluación de los siguientes factores:

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura de la empresa
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Métodos adecuados de protección
- Causas de variaciones
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- Métodos satisfactorios de operación verbal

2. Un análisis científico que determine los fines, relaciones, asociaciones que permitan comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método. Los pasos de éste análisis son los siguientes:

1) Estudio de los Elementos; consiste en realizar un estudio completo de los elementos que integran lo que se va a evaluar.

2) Diagnóstico detallado: consiste en buscar y definir la fuente de una situación enfermiza. El auditor realiza un diagnóstico de los factores a evaluar a efecto de determinar qué es satisfactorio o insatisfactorio. Se adentrará en la historia de actuaciones pasadas, anotando todo hecho que haya contribuido a las deficiencias en la administración.

3) Determinación de propósitos y relación: el diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad y relación. En este paso el auditor hace una comparación para determinar qué diferencias existen entre un elemento y otro.

4) Investigación de las deficiencias: consiste en poner en evidencia todas aquellas deficiencias presentes y en potencia que haya encontrado el auditor.

5) Balance Analítico: la importancia y el valor de un elemento es comparado con otro.

6) Comprobación de la eficiencia: se realizan pruebas de cada factor para verificar la eficacia de todos los elementos que conforman la empresa.

7) Búsqueda de problemas: la localización de los problemas es realizada por el auditor, ya detectados éstos, decide cuáles requieren una inmediata atención y qué camino se seguirá para darles solución.

8) Arribo a Soluciones: el auditor necesita contar con tiempo suficiente para hallar solución a los problemas que encuentra.

9) Determinación de alternativas: el auditor debe aplicar toda su experiencia y capacidad para atender a los numerosos factores para determinar la elección de un método con preferencia a otro.

10) Definición de métodos para mejorar la operación: para que el auditor elija el mejor camino se hace necesario estudiar lo que se juzga más conveniente de acuerdo con circunstancias particulares, tras de reflexionar en el objetivo relación, organización, etc.

3. Una evaluación de la eficiencia ejecutiva a través de los siguientes aspectos:

. Características del ejecutivo.-

- El ejecutivo debe saber compartir las inclinaciones de su jefe.
- Debe procurar una mejor programación y planeación del trabajo.
- Debe buscar implantar mejoras y mayores utilidades.

. Áreas para el examen y evaluación.- Para evaluar al personal se cuenta con revisiones de desempeño a distintos intervalos, con el fin de determinar los puntos débiles de los ejecutivos, descubrir posibles dotes escondidos, identificar al personal merecedor de ascenso y utilizar en forma más eficaz los recursos humanos con que cuenta la empresa. Además se debe valorar en todas las áreas y niveles de administración la eficiencia ejecutiva.

. Desempeño Administrativo.- El éxito de un ejecutivo deberá apreciarse por su contribución a la administración de la cual forma parte, para lo cual, el auditor en el proceso de evaluación comprobará los siguientes aspectos:

- a) Qué tan bien deberá ser hecho el trabajo
- b) Qué tan bien se hace
- c) Grado de competencia alcanzado

La eficiencia del ejecutivo depende de su acierto en hacer que quienes se hallan bajo sus órdenes manifiesten libremente su capacidad creadora, permitiéndoles libertad de acción, reconociéndoles el derecho a tener iniciativas, ambición y actuar con decisión.

El ejecutivo debe estar dispuesto a dar a sus subordinados la oportunidad de actuar, así como, adiestrar y procurar el desenvolvimiento de su personal y saber delegar responsabilidades. Además necesita establecer vínculos de confianza con cada individuo, y estar alerta en lo que respecta a la capacidad de los empleados, a su experiencia y a la cantidad de adiestramiento que necesitan para desarrollar sus capacidades.

. Normas para la evaluación de los aspectos ejecutivos.-

- El auditor deberá descubrir las aptitudes de los ejecutivos mediante la revisión del inventario de los conocimientos y capacidades de los mismos, y del programa de pruebas (este último realizado por un especialista).

- Si no existiera el inventario de "capacidades", se le pide al auditor que realice una Auditoría de Planeación de los Recursos Humanos.

- El auditor hará un informe de cada ejecutivo, en donde aparecerán los datos de importancia tomados de los registros de antecedentes personales, de informes autobiográficos de desempeño, pruebas psicológicas escritas, calificación de méritos, etc.

- Cada persona se clasificará de acuerdo con una lista predeterminada de características ejecutivas.

- Todo informe de evaluación ejecutiva debe incluir detalles de la experiencia y preparación del ejecutivo, así como, la clasificación, los resultados de las pruebas y el resumen completo de sus cualidades y defectos.

### III Presentación.

En esta fase existen dos aspectos de importancia:

. Discusión verbal de aspectos importantes.- El auditor deberá preparar una junta con las personas interesadas, como son, los supervisores y jefes de departamento, para intercambiar impresiones y examinar los resultados de la Auditoría Administrativa.

. Informe final a la Dirección General.- El informe final por escrito consta de las siete secciones siguientes:

1) Párrafo Introdutorio: es un breve comentario respecto a la finalidad de la auditoría, especificando el alcance, fecha y lapso de duración del estudio.

2) Hechos de Especial Importancia: en este informe el auditor expone los hechos favorables y que necesitan de una acción correctiva.

3) Aspectos discutidos con los Supervisores: esta sección contiene un informe sobre el cambio de impresiones que se tuvo con los supervisores al examinar los hechos de especial importancia.

4) Prácticas Corrientes: el auditor informa sobre las prácticas encontradas y su punto de vista sobre las mismas.

5) Discusión o Comentarios: en esta sección se exponen las prácticas - propuestas, los comentarios u observaciones, los argumentos o razones en pro o en contra en una determinada acción, las conclusiones generales, etc.

6) Recomendaciones o Propuestas: aquí el auditor propone lo que le parece ventajoso para la empresa.

7) Ilustraciones: contiene esta sección las gráficas, listas, ejemplos, etc.

#### IV Vigilancia.

La vigilancia posterior a la auditoría es con el fin de completar - cualquiera de los aspectos que figuran en las recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas y procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, y laborar en combinación con otros en la organización de una nueva división o departamento, en la formulación de políticas, métodos, etc.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Leonard William P., *Op.cit.*, pág. 45-288.

1.2.5.2 Fernández Arena José Antonio.- Recordando nuevamente - la definición propuesta por este autor, es necesario explicar detalladamente el contenido de la misma.

La Auditoría Administrativa "es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV) y la participación individual de los integrantes de la institución (V)."

(I) La revisión a que se refiere el autor está basada en el método científico:

- De carácter objetivo, carente de apreciaciones o inclinaciones hacia ciertas áreas.

- De carácter metódico, utilizando sistemas y procedimientos que permitan tener una certeza de lo que se registra.

- Basado en una revisión exhaustiva, que permita evitar omisiones en el problema objeto de estudio.

(II) Los objetivos institucionales son los siguientes:

Objetivo de Servicio (dirigido a consumidores o usuarios).

Objetivo Social (dirigido a colaboradores, gobierno y comunidad).

Objetivo Económico (dirigido a inversionistas y acreedores).

(III) Los niveles jerárquicos sujetos a revisión son los siguientes:

- 1) Dirección
- 2) Vigilancia
- 3) Planeación y Control
- 4) Departamentos derivados de los objetivos

(IV) Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, la cual demanda tres tipos de recursos:

- 1) Humanos
- 2) Materiales
- 3) Técnicas

(V) La intensidad con que participan los individuos en la aplicación del proceso administrativo es de vital importancia, puesto que cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta: planear, implementar y controlar.

Objetivo.- La auditoría administrativa pretende revisar la ejecución del proceso administrativo (diseñado por el propio autor, el cual establece con tres las fases que forman dicho proceso, las cuales son: - Planear, Implementar y Controlar), estudiar la proporción y adecuación de los recursos en el momento actual y en el futuro, a través del análisis de los niveles jerárquicos, de la estructura y de la participación de cada miembro en la empresa; mostrar un marco general que contemple los principales problemas y deficiencias, que permita dar las soluciones factibles; y perseguir la realización de una medición precisa de los fenómenos.

**Alcance.-** La auditoría se enfoca a toda la empresa para tener un conocimiento integral de la misma, revisando y analizando los niveles jerárquicos y la estructura global de la organización. Se contempla el estudio de las siguientes funciones:

- **Dirección.-** Se encarga de la revisión de avances de la empresa en cuanto a los objetivos a través del análisis del desarrollo de las políticas.

- **Operación.-** Contiene los departamentos productivos y de servicio.

- **Asesoramiento.-** Integrado por diferentes departamentos que persiguen apoyo a la dirección y a la operación, realizando actividades que no son el objeto de la institución, pero que ayudan a lograrlo.

- **Planeación y Control.-** Considera los sistemas y procedimientos tendientes a planear, presupuestar y mantener una organización con información completa y actualizada.

Los departamentos que constituyen los detalles de estudio son: Producción, Comercialización, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Finanzas, Procesamiento de Datos, Investigación y Compras y Almacenes.

**Proceso de la Auditoría Administrativa.-** El método de este autor consta de cuatro pasos:

- I. Sondeo Preliminar
- II. Asignación de puntaje a las áreas de estudio
- III. Investigación y Análisis
- IV. Informe Final

## I. Sonden Preliminar.

Consiste en realizar las siguientes actividades:

- .Aplicar entrevistas al nivel más alto de la empresa.
- .Establecer el objetivo de la auditoría y el sistema que se va a seguir.
- .Encontrar las causas de los síntomas del problema.
- .Revisar algún estado financiero o algún otro documento considerado de importancia para el análisis.

El sondeo preliminar permite fijar los objetivos específicos de la auditoría; establecer las actividades y sistemas de trabajo (sistemático, científico y exhaustivo); y elaborar el programa de la auditoría, el cual puede presentarse detalladamente (cuando el auditor es interno), o por medio de una carta convenio (cuando el auditor es externo).

## II. Puntaje de Areas de Estudio

El autor propone una escala de apreciación para medir la eficacia de la actuación de la empresa, estableciendo un mecanismo de calificación basado en la asignación de un puntaje máximo de los detalles de estudio de cada una de las áreas funcionales, como a continuación se muestra:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy Mal	0	0 a 19%

Para los niveles jerárquicos de dirección y para los objetivos, cada uno de los puntos se multiplicará por 10, quedando de la siguiente manera: - 0, 10, 20, 30, 40 y 50, esto debido a la importancia que se le da a la dirección como factor vital de la empresa. Cada pregunta de los cuestionarios tendrá un valor de 5 puntos que equivale a la máxima calificación.

La valuación varía en cada empresa dependiendo del tipo de estructura formal, de la departamentalización y del número de divisiones que posee.

### III. Investigación y Análisis

Dentro de la investigación se aplican cuestionarios que van dirigidos a los siguientes elementos:

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| - Clientes                    | - Inversionistas            |
| - Colaboradores               | - Consejo de Administración |
| - Autoridades Gubernamentales | - Dirección General         |
| - Comunidad                   | - Gerencia General          |
| - Institución                 | - Vigilancia                |
| - Acreedores                  | - Planeación y Control      |

Se aplican también otro tipo de cuestionarios como son:

- Un cuestionario general sobre recursos humanos y materiales en cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
- Un cuestionario específico sobre los recursos humanos y materiales, y sobre recursos técnicos aplicado a cada departamento.

- Un cuestionario para planeación.
- Un cuestionario para implementación.
- Un cuestionario para control.

Las preguntas que se aplican en los cuestionarios departamentales - están enfocadas a los siguientes elementos:

**Producción.-** Las preguntas enfocadas a este elemento cuestionan - los siguientes aspectos: instalaciones, distribución del equipo, distribuy - ción del personal, estándares, simulaciones matemáticas y procesos de trans - formación.

**Comercialización.-** Considera los siguientes subelementos: necesi - dades de los clientes, tipo de mercado, satisfactores, canales de distribuy - ción, servicios y garantías, marcas, publicidad y promoción, mercados de pro - ducción, consumidores, investigación de mercados y actitudes.

**Relaciones Humanas.-** Las cuestiones se dirigen a los aspectos si - guientes: análisis de puestos, valoración de puestos, reclutamiento, requi - sitos de ingreso, entrega de cuestionarios, primeras entrevistas, exámenes y encuestas, entrevista con el jefe departamental, contratación provisional, - entrega de la historia de la empresa, entrenamiento, contratación definitiva, seguridad, higiene, programas educativos, actividades deportivas, activida - des sociales y contrato colectivo de trabajo.

**Relaciones Públicas.-** Las preguntas están enfocadas a: programas de relaciones con consumidores, competidores, colaboradores, dependencias gubernamentales, comunidad, accionistas, acreedores y bancos.

**Finanzas.-** Elemento enfocado hacia: determinación del nivel de g<sup>o</sup> efectivo, ingresos, egresos de operación, egresos por inversiones, capital de trabajo, dividendos y excedentes.

**Procesamiento de Datos.-** Considera los siguientes subelementos: sistema de contabilidad, catálogo de cuentas, registro en libros auxiliares que permitan ser un confiable antecedente a los informes y estados financieros.

**Investigación.-** Las cuestiones se enfocan a: programas de investigación, investigaciones generales, relaciones con centros de investigación e integración de especialistas y equipos adecuados.

**Compras y Almacenes.-** Las cuestiones se dirigen a: catálogo de proveedores, fuentes de información de proveedores nacionales y extranjeros, cotizaciones, áreas de almacenaje y calidad en los materiales recibidos.

**Servicios Generales.-** Considera los siguientes subelementos: programa de vigilancia, mantenimiento preventivo y limpieza; recepción de correspondencia, manejo y control del archivo.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de cada uno de los departamentos y niveles de la empresa, las observaciones durante la etapa de investigación, y el puntaje a obtener previamente fijado, permiten llevar a cabo el análisis detallado de la empresa auditada. Todo esto nos va a permitir conocer la posición en que se encuentra la organización para poder dar soluciones.

IV. Informe.- El informe de la auditoría contiene las siguientes secciones:

- . Apreciación crítica de la coordinación general de cada uno de los niveles.
- . Análisis específico de la estructuración y preparación individual de los componentes de cada uno de los departamentos de la empresa.
- . Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación y precisando la calificación correspondiente.
- . Recomendaciones y/o errores para corregir las anomalías en las áreas auditadas.

Para redactar correctamente el informe se debe seguir las siguientes reglas:

1. Lenguaje enfocado al lector.
2. Contenido del trabajo con las siguientes características:
  - Explicación de la metodología empleada.
  - Definición del alcance de la auditoría.
  - Tratamiento breve con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

3. Forma, se refiere a la consideración de los siguientes puntos:

- Secuencia Lógica.
- Escritura apropiada, acorde a los lineamientos gramaticales y -  
semánticos.
- Convencimiento por parte del lector.
- Objetividad en la presentación.
- Presentación física del documento en forma atractiva, con el -  
fin de motivar su lectura.
- Uso adecuado de las presentaciones gráficas.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> José Fernández Arena, *Op.cit.*, pág.107-188.

## CAPITULO II

### DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS TEMAS DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

#### 2.1 RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Importancia de los Recursos Humanos.- Para que la empresa alcance sus objetivos deberá contar con una serie de recursos que deben ser manejados de la mejor forma posible. Estos recursos son los siguientes:

- |            |   |
|------------|---|
| Materiales | (como: equipo, materia prima, dinero, instalaciones físicas, etc.)  |
| Técnicos   | (como: sistemas, métodos, instructivos, procedimientos, organigramas, etc.)   |
| Humanos    | (como: experiencias, conocimientos, habilidades, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades, etc.) |

De estos tres recursos, el de mayor importancia son los Recursos Humanos, pues es el ser humano al que cuenta con la capacidad, iniciativa y creatividad para mejorar y perfeccionar el diseño de los recursos técnicos y materiales así como al empleo de los mismos, por lo que no debe ser considerado como propiedad de la organización, ya que únicamente las personas son dueñas de sus propios conocimientos, habilidades y experiencias, y por ello no están obligadas a prestar su servicio sin recibir una justa remuneración.

Pero aún cuando la organización remunera justamente a los empleados no siempre recibe su mejor esfuerzo, ya que no basta con solo establecer las condiciones del empleo a través de un Contrato de Trabajo, sino hacerle sentir y saber al empleado que su trabajo es de vital importancia para la organización, que su esfuerzo será provechoso, y que sus metas personales seguramente concordarán con los objetivos generales de la propia organización.

Todas estas habilidades, experiencias, actitudes y potencialidades del personal se van a reflejar y a manifestar a través de su comportamiento hacia la misma organización.

#### 2.1.2 Definición y Objetivos de la Administración de Recursos

Humanos.- La necesidad de administrar los recursos humanos nace de tres fuentes:<sup>1</sup>

1.- Escasez del Esfuerzo Humano comparado con la clase y calidad de trabajo que se requiere para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, para lo cual existe la oportunidad que dentro de la misma organización existen dos formas de incrementar al personal:

. Descubrimiento: consiste en que las propias personas descubran sus habilidades a través de tests psicológicos y por la orientación profesional.

. Mejoramiento: consiste en proporcionar a las personas nuevos conocimientos a través de la capacitación, educación y desarrollo.

1 Mc. Farland Dalton, "Administración de Personal: teoría y práctica", Ed. FCE, pág. 85-88, 1979.

2.- Las actividades humanas en las organizaciones son el reflejo de valores internos basados en la personalidad de cada persona que determinan el carácter y la conducta del individuo. Estos valores no han sido seleccionados por el individuo, sino que se aprenden y se adquieren dentro de la misma sociedad.

3.- La dificultad en el manejo de los recursos humanos en comparación con las máquinas y los materiales, ya que como la calidad del trabajo varía enormemente y no está sujeta a medidas precisas, a predicciones y controles como lo están otros recursos. Además se considera, que cuanto más alta es la calidad del trabajo humano y cuanto más adiestramiento y experiencia se requieran tanto más difíciles y complejos se tornan los problemas administrativos que le son afines.

La Administración de Recursos Humanos (de acuerdo al autor Fernando Arias Galicia) es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. <sup>2</sup>

La Administración de Recursos Humanos persigue los siguientes objetivos:<sup>3</sup>

- . Desde el punto de vista de la empresa
  - Obtener la máxima capacidad de todo el personal.
  - Obtener la plena colaboración del personal, esto es, que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa.

<sup>2</sup> Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, pág. 27, México 1985.

<sup>3</sup> Ibid., pág. 23-36.

. Desde el punto de vista del Trabajador

- Otorgar una remuneración justa al personal para que satisfagan sus necesidades vitales, ya que este, es el primer motivo por el que prestan su servicio.
- Otorgar al personal el mejor trato así como las mejores condiciones de trabajo.
- Otorgar al personal la seguridad y progreso en su puesto, - ya que muchas veces el empleado prefiere una remuneración menor, a cambio de una seguridad, tanto presente, por las garantías de estabilidad que su puesto le ofrece, como futura por las prestaciones que le aseguren que en su vejez o - en su incapacidad física gozará de lo necesario.

### 2.1.3 Comportamiento Humano

2.1.3.1 Definición de Comportamiento Humano.- El Comportamiento Humano lo podemos definir como "la actividad del hombre en respuesta a condiciones externas o internas de la vida cotidiana".

El comportamiento abarca dos aspectos: 1) la conducta, que es lo único que se ve en las personas, y es posible estudiar, porque se puede evaluar, observar, medir, etc.; y 2) el aspecto mental, que es lo que se vive internamente y vale nada más para uno, y como no se comunica forma parte de una realidad personal.

Todo comportamiento tiene y cumple con objetivos que le proporcionan organización y que le permiten llegar a resolver exigencias sociales, como demostrar, que puede hacer con eficacia algunas actividades y resolver problemas.

2.1.3.2 Teorías del Comportamiento.- Existe una gran diversidad de teorías que explican el por qué los individuos se comportan de tal o cual forma, atribuyendo el comportamiento a la presencia de innumerables factores que influyen en forma positiva o negativa. Algunas de estas teorías son las siguientes:

. La Tipología del Cuerpo.- Esta teoría considera que las características anatómicas, los rasgos físicos y los tipos de cuerpo de los individuos influyen en los temperamentos de la personalidad y en los patrones de comportamiento, ya que como en la edad adulta los tipos de cuerpo cambian muy poco, el temperamento tiende a permanecer relativamente constante durante toda la vida. Por lo que determina la existencia de los siguientes tres tipos específicos de cuerpos y los patrones de comportamiento para cada uno de ellos: <sup>4</sup>

Endomórficos:	Tipo de Cuerpo: apariencia suave, esférica y gruesa; el tronco tiene predominio sobre las extremidades, tiene más abdomen que tórax, cuando engorda le crece la parte del ombligo para arriba, sus extremidades son más cortas (las manos y los pies también), los dedos son más cortos que la palma, su cara es redonda, horizontalmente la frente es amplia, ojos separados, el cuello es corto, es un tipo "Asimilador" porque todo lo que consume se le queda.
---------------	--

<sup>4</sup> Jr. Jeff Harris, "Administración de Recursos Humanos", Tomo I, Ed. Ciencia y Técnica, pág. 40-42.

Temperamento: ama la comodidad, come mucho, le gusta estar cerca de la gente y desea afecto, muestra una postura relajada, lee lentamente, tiene un temperamento parejo, es tolerante con los demás y es fácil llevarse con él, además es complaciente, y prefiere ser conducido más que conducir.

**Mesomórficos:**

Tipo de Cuerpo: apariencia rectangular y dura con una predominancia de huesos y músculos, fuerte y resistente a las lesiones, y bien conformado para afrontar exigencias físicas extremas.

Temperamento: le gusta la aventura física y necesita de la actividad física vigorosa y muscular, es agresivo e insensible hacia los demás, tiende a ser ruidoso y animoso, y busca actividades al aire libre.

**Estimórficos:**

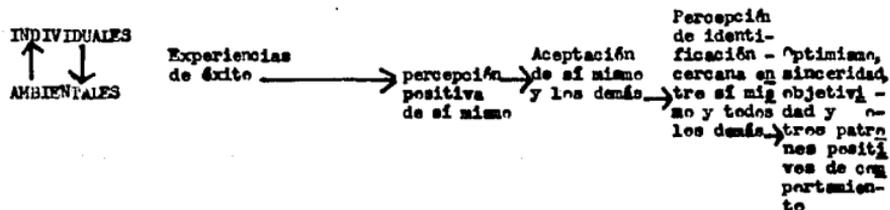
**Tipo de Cuerpo:** apariencia lineal y frágil, las extremidades son más largas que el tronco, su cuello es largo, su cara es cuadrada, la frente es estrecha y larga, su abdomen es más chico que la caja torácica, cuando llega a engordar lo hace del abdomen inferior, sus manos son más grandes, y los dedos más largos que la palma, es una persona "Desasimiladora" pues no se le queda lo que consume, y por lo general es delicada y con pocos músculos.

**Temperamento:** es inhibido, restringido y siempre solicita consejos, tiende a ser desconfiado con la gente, trabaja bien en lugares cerrados, reacciona con mucha rapidez, duerme muy poco, y cuando tiene problemas prefiere la soledad, no le gusta atraer la atención, por lo general es una persona ansiosa, ambiciosa y dedicada.

. **Experiencia de Éxito y Fracaso.**- Esta teoría considera que las experiencias de éxitos y fracasos forman la percepción individual, además que influyen en el patrón de comportamiento. <sup>5</sup>



Así cuando entre el individuo y su ambiente existe una interacción positiva, entonces experimentará el éxito, y por consiguiente, la persona tendrá una percepción positiva de sí mismo, es decir, se sentirá querida, capaz de enfrentarse a los retos que puede encontrar, aceptada y valiosa.



Esta personalidad con éxito:

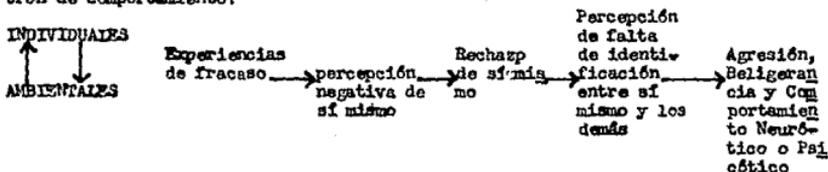
- está abierta y lista a nuevas experiencias
- tiene una alta consideración para los demás
- debido a su éxito individual logra un grado mayor de independencia de las fuerzas físicas y sociales.

<sup>5</sup> Ibid., pág. 43-44.

- tiene la capacidad de admitir y enfrentar la existencia de cosas desagradables que le conciernan.
- puede vivir (ser tolerante) con problemas sin solución.
- tiene una alta valoración de sí mismo y de los demás, y esto le propicia un conjunto abierto y positivo de actividades y acciones.

Pero cuando la experiencia resulta un fracaso ¿cuál será el pa -

trón de comportamiento?



El individuo se verá así mismo como fracasado, se sentirá indigno, indeseable, inaceptable e incapaz, tendrá un concepto negativo de sí mismo, por lo que no podrá aceptarse, y le será difícil identificarse con los demás. En general, son dos los patrones de comportamiento que se pueden observar - como resultado de experiencias negativas: <sup>6</sup>

1.- Comportamiento Agresivo y Beligerante mediante el cual trata de mejorarse y solucionar sus percepciones negativas o abandonar la interacción con su ambiente y decepcionarse.

2.- Comportamiento Neurótico o Psicótico en donde el nivel de autoconfianza, autoaceptación e identificación personal es muy bajo, y el comportamiento resultante llega a ser muy difícil y molesto.

<sup>6</sup> Ibid., pág. 45.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

. La Iniciativa Individual como determinante del Comportamiento.-

Esta teoría considera que el propio individuo además de interactuar con su ambiente, puede originar su comportamiento, estableciendo tres elementos de la personalidad: <sup>7</sup>

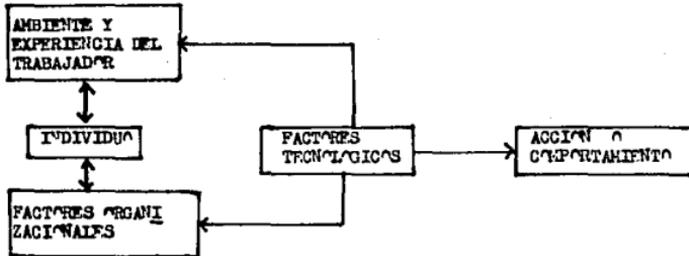
- 1.- El Organismo (el individuo completo)
- 2.- El Campo de los Fenómenos (la totalidad de la experiencia)
- 3.- El Yo (al centro de las percepciones, deseos y valores que el individuo posee)

A medida que el organismo interactúa con el mundo de las experiencias se establecen los valores únicos del individuo y surge el "yo", al cual se puede corregir a medida que acumula experiencias, aprende y madura, con el fin de que lucha por actualizarse, mantenerse e impulsarse.

Así el propio individuo toma la iniciativa para mejorar las condiciones de su ambiente, siendo creativo, activo e iniciador de experiencias, más que reactivo y pasivo a las presiones del ambiente.

2.1.3.3 Modelo Integrativo de Comportamiento.- En base a las teorías anteriores se puede considerar que en el comportamiento individual de la gente en el trabajo existen cuatro áreas importantes: <sup>8</sup>

- 1) El individuo mismo (sus características, cualidades, metas, deseos, capacidades, etc.)
- 2) El ambiente externo del trabajador (incluyendo los factores fuera del trabajo que puedan ser importantes)
- 3) Factores organizacionales (incluyendo factores formales, estructurales y las influencias informales)
- 4) Efectos del Desarrollo Tecnológico



Dentro del área del individuo mismo se tienen las siguientes determinantes que influyen en el comportamiento del trabajador: <sup>9</sup>

1.- El individuo es una identidad que necesita y persigue una meta, ya que nace con un conjunto de necesidades básicas, metas, motivaciones y deseos.

2.- Cada individuo recibe la influencia de los éxitos y fracasos que experimenta.

3.- El individuo siempre trata de buscar un estado de equilibrio - continuo tanto con sus necesidades biológicas e internas, así como en su ambiente externo, con el fin de mantener un estado homeostático o "ideal" que proporcione comodidad.

4.- Todos los individuos tienen la capacidad de pensar, planear y actuar racionalmente, aunque muchas de sus acciones no son racionales sino emotivas.

5.- El comportamiento del individuo está relacionado con sus características y capacidades físicas (estatura, sexo, fuerza, destreza, etc.)

7 Ibid., pág. 46-47.

8 Ibid., pág. 48

9 Ibid., 49-50

6.- La interacción del organismo humano con su ambiente produce identidades humanas diferentes, por lo que cada individuo tiene una personalidad única que se diferencia de otros en sus metas, impulsos, respuestas y experiencias.

7.- Cada individuo tiene empatía hacia los valores morales de la cultura y la sociedad en que vive.

8.- La percepción que tenga un individuo de sí mismo, así como sus experiencias y su relación con otros individuos tiene un efecto significativo sobre su comportamiento.

Dentro del ambiente que rodea al individuo existen instituciones y grupos sociales (como son: religión, familia, educación, sindicatos, grupos informales, sistema económico y gobierno) que al interactuar con él y con sus condiciones personales, desarrolla un conjunto único de experiencias, que al ir las relacionando a sus propios impulsos y necesidades personales, sus metas se formulan con más claridad, sus valores se desarrollan con más detalle y su comportamiento tiende a seguir normas concordantes con los factores ambientales de más influencia, logrando un status social y definiendo su papel en relación a los elementos de su ambiente, lo cual quiere decir, que el individuo no solamente actúa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus ambiciones personales, sino para cumplir los deseos y exigencias de su ambiente social. 10

El "status social" se define como la posición, rango o grado de poder que posee un individuo en todo el sistema social, al cual se adquiere mediante la afiliación que tenga la propia persona con los grupos de su ambiente y con su propia actuación. <sup>11</sup>

El "rol" es el patrón de comportamiento esperado de un individuo que ocupa una posición dentro de un grupo social, de tal manera, que la percepción del "rol" es el reconocimiento que hace el individuo de sus propias expectativas de sí mismo y de los demás, acerca de su comportamiento - en la posición que ocupa, de los derechos y responsabilidades sociales que sólo le pertenecen a él. <sup>12</sup>

Cuando el individuo se integra a la fuerza de trabajo, ofreciendo sus servicios y aptitudes, ya lleva consigo todo un conjunto de metas, - valores, normas de comportamiento, rangos y percepciones de "rol" que han derivado de la interacción con el ambiente; pero también la organización - cuenta con sus propias metas, objetivos, normas, reglamentos y políticas, - por lo que al puesto que ocupe el trabajador impondrá un nuevo ambiente y - nuevas presiones así como normas de comportamiento que ocasionarán: <sup>13</sup>

- La imposición de un nuevo conjunto de valores sociales al trabajador.
- Nuevos patrones de comportamiento.
- Que la organización le otorgue un nivel de status y de prestigio, ampliándose las expectativas de rol del individuo.

<sup>11</sup> Ibid., pág. 66.

<sup>12</sup> Id.

<sup>13</sup> Ibid., pág. 67.

Los Factores Organizacionales son determinantes en el comporta -  
 miento del trabajador pues tienen como funciones las siguientes: 14

- . Delinear los objetivos organizacionales
- . Proporcionar las bases para definir los trabajos determinan -  
 do la departamentalización.
- . Determinar el grado de especialización que se utilizará
- . Influir en el status social
- . Determinar las relaciones de autoridad-responsabilidad
- . Delinear una jerarquía horizontal de autoridad y relaciones  
 verticales de trabajo.
- . Estructurar las relaciones de línea-asesoría (staff)
- . Determinar los tramos de control
- . Proporcionar sistemas formales de comunicación
- . Hacer el ambiente de trabajo más racional, estable y seguro

Los Factores Tecnológicos influyen en el comportamiento del tra -  
 bajador pues provocan los siguientes cambios: 15

- . Proporcionan nuevos productos y servicios
- . Incrementan la capacidad para proveer artículos manufactura -  
 dos
- . Disminuyen los costos de mano de obra
- . Influyen en el nivel de empleo
- . Modificaciones en los procesos de producción y de comunica -  
 ción
- . Exigen más de los trabajadores
- . Modifican las políticas y prácticas de la fuerza de trabajo

Por todo lo mencionado anteriormente, es necesario que el administrador comience a los trabajadores desde el punto de vista de las metas específicas que persiguen, de los valores que poseen, de las normas de comportamiento que cumplen, del nivel de status en que se encuentran y del rol que desempeñan con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:<sup>16</sup>

- . Saber cómo motivar, apoyar y utilizar los talentos y aptitudes de los trabajadores.
- . Percibir la posición social de un trabajador fuera del trabajo para proporcionarle oportunidades dentro del mismo con el fin de mejorar o sostener su rango social a través de las labores, responsabilidades y recompensas que le asigne.
- . Seleccionar y asignar a los individuos tareas que estén de acuerdo con sus valores, normas y roles.
- . Seleccionar y colocar a los trabajadores de tal manera, que sean compatibles y amigables, es decir, que tengan la aptitud para relacionarse con otros así como la capacidad para aprender y responder a los valores, normas y roles esperados por el grupo para que sean más productivos y cooperativos.

14 Ibid., pág. 68.

15 Ibid., pág. 69.

16 Ibid., pág. 70.

#### 2.1.3.4 La Motivación: elemento generador del cambio de conducta.-

Importancia de la Motivación.- Toda organización requiere de la creación y mantenimiento de un medio ambiente "motivador" para obtener el mejor desempeño de las personas a través de su contribución al logro óptimo de los objetivos organizacionales; para lo cual emplea ciertos medios de recompensa o sanción para influir en la conducta de los trabajadores, por ejemplo: si contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización, recibirán incentivos (premios en efectivo, ascensos, felicitaciones, etc.), y en caso contrario recibirán sanciones (carencia de ascensos, llamadas de atención, etc.). Esto quiere decir que para obtener un aprendizaje o un cambio de conducta, los incentivos o premios deben resultar atractivos a los intereses, objetivos personales y necesidades de los miembros de la organización, por ello, el papel del administrador no es intentar manipular a las personas sino identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

##### Concepto de:

- Motivación: es aquella que está constituida por todos aquellos factores (necesidades, deseos e impulsos) capaces de promover, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. <sup>17</sup>

- Motivos: son impulsos, deseos, necesidades que canalizan el comportamiento hacia las metas. <sup>18</sup>

Estos motivos son dinámicos pues van cambiando con el tiempo, además de que varían de acuerdo a las necesidades de cada individuo, pues lo que motiva a un individuo en determinado momento, puede no motivar a otro en el mismo momento.

- Motivadores: son las fuerzas que inducen al individuo a actuar o a desempeñar una tarea determinada, como son: un mayor salario, un título prestigioso, el reconocimiento de sus colegas, un ascenso, un nombramiento, el temor a cometer errores o a perder el empleo, el competir con otros trabajadores y alcanzar un liderazgo.<sup>19</sup>

- Incentivos: son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicas.<sup>20</sup>

Cuando el motivo determina la necesidad de actuar, el incentivo proporciona un medio de logro, estimula y mantiene la acción hasta que se consigue la satisfacción, por lo que el incentivo debe ser fabricado a la medida del motivo, por ejemplo: si el motivo de un individuo es la necesidad de poder, el incentivo será un ascenso a un puesto de mayor autoridad.

Como los motivos van cambiando, los incentivos que sirven en determinado momento pueden perder su fuerza después, por ello se deben descubrir los incentivos que concuerden con los nuevos motivos.

- Proceso de Motivación: es la secuencia de pasos que tiene como función estimular a otros para que se desempeñen productivamente, mediante el otorgamiento de recompensas al empleado por sus esfuerzos, de tal forma que se cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabaja para ampliar los objetivos de la organización.<sup>21</sup>

Por lo que los dos primeros pasos del proceso de motivación es la determinación de las metas organizacionales que se persiguen, y el análisis de los deseos, metas y necesidades, para buscar a qué motivos personales se puede recurrir para estimular las energías individuales para usos productivos.

### Teorías de la Motivación.-

- Jerarquía de Necesidades.- Esta teoría considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que inicia en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores, de tal forma que cuando una necesidad ha sido satisfecha deja de ser una motivación. Estas necesidades son las siguientes: <sup>22</sup>

1.- Fisiológicas (o Primarias): son las que permiten la conservación de la vida, como es el: alimentarse, respirar, dormir, etc.

2.- De Seguridad: son las que permiten dar protección, ya que dan seguridad al individuo en su trabajo & en el aprovisionamiento de satisfactores.

3.- Sociales: permiten que el individuo sienta la necesidad de pertenecer a un grupo y de ser aceptado en el mismo.

4.- De Estima: consiste en que el individuo necesita ser apreciado y estimado, contando con cierto prestigio entre los integrantes del grupo al que pertenece.

5.- De Autorrealización: consiste en que el individuo siente la necesidad de trascender, de dejar huella de su paso, y esto lo logra cuando expresa su conocimiento y sobre todo cuando tiene la posibilidad de ser creativo.

17 Ibid., Tomo II, pág. 214.

18 Id.

19 Id.

20 Id.

21 Id.

22 Harold Koontz y Cyril O. Donsell, "Administración", Ed. Mc. Graw Hill, - pág. 533-534, México 1986.

- Enfoque de Motivador-Higiene.- Esta teoría -  
explica la motivación en término de dos factores: <sup>23</sup>

1) Factores Intrínsecos o pertenecientes al -  
puesto: son aquellos que cuando está presentes motivan al personal, osea,  
causan satisfacción, pero en su ausencia no ocasionan insatisfacción.  
Entre estos factores se encuentran: la responsabilidad, la iniciativa, el  
reconocimiento, el trabajo desafiante, el progreso y el crecimiento en el -  
trabajo.

2) Factores Extrínsecos al puesto: son aque-  
llos que cuando están ausentes ocasionan insatisfacción, pero si están pre-  
sentes no causan satisfacción.  
Entre estos factores se encuentran: la simpatía con los compañeros, la lin-  
pieza, el sueldo, las relaciones interpersonales, las condiciones de traba-  
jo y la seguridad en el puesto.

Al primer grupo de factores se le denominó  
Factores de Mantenimiento o de Higiene. Y al segundo grupo de factores se  
le denominó Factores de Contenido de Trabajo o Motivadores.

23 *Ibid.*, pág. 536-538.

- Estudio de la Motivación a partir de las

Expectativas.- Este estudio considera como base elemental el hecho de que las personas se ven motivadas a realizar acciones para lograr una meta en la medida en que esperan que dichas acciones les ayuden a lograr la meta, lo que significa, que la motivación es producto del valor que una persona anticipa para una acción, y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas, lo cual puede plantearse de la siguiente forma: <sup>24</sup>

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

Fuerza: es la potencia de la motivación de una persona

Valencia: es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado

Expectativa: es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado

La potencia de la motivación depende tanto de la valencia como de la expectativa, ya que se puede obtener una No Motivación, cuando:

- la persona es indiferente al logro de cierta meta (valencia de cero).
- la persona prefiere no lograr esa meta (valencia negativa).
- existe la duda de que la acción conduzca al resultado deseado (expectativa de cero).
- se considera que definitivamente la acción no conducirá a obtener el resultado que se espera (expectativa negativa).

24 Ibid., pág. 538-539.

- Estudio de la Motivación a partir de las Necesidades.-

Este estudio explica la motivación a través de la identificación de tres tipos de necesidades motivantes: <sup>25</sup>

Necesidad de Poder

Las personas que sienten una gran necesidad de poder quieren ejercer influencia y control a través de la búsqueda de puestos de liderazgo, además, que son enérgicos, decididos y extrovertidos.

Necesidad de Afiliación

Las personas con gran necesidad de afiliación quieren ser amados para evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social; buscan ocuparse del mantenimiento de relaciones sociales placenteras que gozen de un sentido de confianza y comprensión para ayudar a consolar a otras personas que se encuentren en problemas.

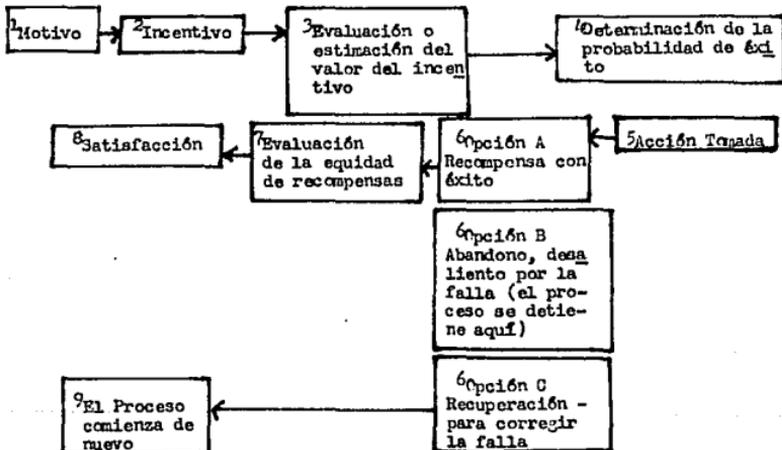
Necesidad de Logro

Las personas con gran necesidad de logro desean alcanzar el éxito a través de desafíos y de la fijación de metas difíciles de alcanzar, procurando trabajar en periodos prolongados recibiendo la retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo.

25 Ibid., pág. 541-542.

Modelo Integrativo de la Motivación.-

Este modelo está conformado por siete fases que se muestran en el siguiente esquema: 26



Fase 1 Motivo: el motivo hace que la persona busque la realización e inicie la acción, aunque su existencia no determina inmediatamente el curso final del comportamiento, ya que puede haber varios cursos de acción.

**Fase 2** Incentivo: es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que puedan satisfacer sus deseos. El incentivo debe concordar con el motivo para inducir la acción.

**Fase 3** Evaluación o estimación del Valor del Incentivo: si el incentivo parece ofrecer los medios para satisfacer al motivo, el individuo considera el valor del mismo bajo dos criterios:

- 1.- ¿hasta qué grado se satisfará la necesidad insatisfecha?
- 2.- ¿igualará la recompensa o será mayor que el esfuerzo requerido para ganarla?

**Fase 4** Determinación de la probabilidad de éxito: esta fase consiste en analizar los recursos de que dispone, el tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, de sus colegas y de sus subalternos, - la cantidad de tiempo de que dispone, la atención y la sinceridad de la persona que ofrece el incentivo.

**Fase 5** Acción Tomada: si el valor de los beneficios ofrecidos por el incentivo y la probabilidad de un desempeño eficaz son positivos, - entonces el trabajador puede decidirse a actuar para lograr la recompensa prometida.

**Fase 6 A** Recompensa con Éxito: al desempeñar el trabajador su acción deberá recibir la recompensa prometida que le permitirá satisfacer - sus motivos y reforzar su confianza en futuros casos de motivación-incentivo.

- Fase 6 B Abandono, Desaliento por fallar: si el trabajador falla en el desempeño y no obtiene la recompensa esperada se vuelve pesimista y antagonista hacia los factores externos que según él lo hicieron fallar, ocasionando que pueda perder la confianza en sí mismo.
- Fase 6 C Recuperación para corregir la falla: cuando el trabajador ha cometido errores en su desempeño y desea obtener el éxito, empieza a reevaluar los motivos, incentivos, valores y probabilidad de éxito, volviendo a dedicar mayor esfuerzo para obtener el desempeño satisfactorio y así ganar las recompensas necesarias para lograr sus metas y motivos básicos.
- Fase 7 Evaluación de la Equidad de recompensas: el trabajador evalúa las recompensas recibidas en base a los siguientes criterios:
- Las recompensas ofrecidas originalmente.
  - El esfuerzo requerido para obtenerlas.
  - Las recompensas recibidas por otros mediante acciones y esfuerzos similares.
- Si considera que la recompensa es justa y equitativa, entonces la aceptación de la misma traerá gratificación y satisfacción.
- Fase 8 Satisfacción: cuando todas las fases del proceso han tenido éxito se obtiene la satisfacción de necesidades y deseos.
- Fase 9 El proceso comienza de nuevo: se deben evaluar los motivos nuevamente, y los incentivos deben renovarse para satisfacer los motivos existentes.

### Fuerzas Motivadoras.-

**Incentivos Monetarios.-** El dinero es considerado por los trabajadores como el único valor real que desean obtener a través de su trabajo, pues permite satisfacer las necesidades más importantes como son: alimento, vestido, casa-habitación, transportes, educación, etc., por ello algunas organizaciones lo consideran como el incentivo de mayor importancia. Pero es el trabajador quien debe de considerar si solamente el dinero es el único medio que puede satisfacer todas sus necesidades, para lo cual deberá contestar las siguientes cuestiones: <sup>27</sup>

¿Satisfará el dinero lo que necesito y deseo?

¿Los valores que proporciona el dinero son mayores o iguales que el esfuerzo requerido para obtener la recompensa?

Si las respuestas son afirmativas, entonces el dinero puede funcionar como un incentivo útil.

El dinero tendrá la potencialidad de ser un motivador siempre que:

- . existan necesidades básicas insatisfechas
- . sea un medidor tangible de logros y satisfacciones (ya que cuando el trabajador se desempeña bien, la recompensa monetaria le indica su éxito provocándole deseos de logro).

<sup>27</sup> *Ibid.*, pág. 235-236.

Pero solo hasta cierto punto responderán los trabajadores a los incentivos monetarios, más allá de ese punto, el dinero es ineficaz para estimular a la acción debido a las dos siguientes situaciones:<sup>28</sup>

1.- Cuando las necesidades han llegado a una fase en la que únicamente las recompensas no monetarias podrán cubrirlas (por ejemplo: cuando el trabajador tiene el deseo de ser colocado en un puesto donde pueda demostrar sus aptitudes y capacidades).

2.- Cuando el costo personal-esfuerzo (exigencias que hay que cumplir) es mayor que el valor percibido por la recompensa monetaria, se reduce o elimina la respuesta al dinero como un incentivo.

El dinero se puede otorgar a través de los siguientes planes de incentivos:<sup>29</sup>

- Plan de Gratificaciones: cuando se le asigna una tarea al trabajador y la desempeña bien, se le recompensa mediante una gratificación.
- Reparto de Utilidades: cuando los trabajadores laboran eficientemente, todos sus esfuerzos producirán utilidades más altas que les serán devueltas mediante la distribución de las mismas al finalizar el periodo fiscal.
- Evaluación de Méritos: cuando el trabajador ha tenido un buen desempeño durante un periodo de tiempo, se le proporciona un aumento de salario básico, lo cual, además de incrementar su poder de compra, le satisface sus necesidades de prestigio o reconocimiento y le da una sensación de logro y de competencia.

28 Ibid., pág. 237.

29 Ibid., pág. 238.

Para que estos planes de incentivos monetarios sean a -  
tractivos para el trabajador y eficaces desde su aspecto administrativo, de-  
ben cumplir los siguientes requisitos:<sup>30</sup>

- Las recompensas deben estar en relación al desempeño,  
esfuerzo, productividad y habilidades del trabajador.

- El incentivo monetario debe estar en relación con -  
las necesidades actuales o futuras del trabajador.

- El plan de incentivos debe ser entendido fácilmente  
por los trabajadores a fin de poder calcular su costo personal.

- El plan de incentivos debe proporcionar la recompen  
sa inmediata al desempeño y así justificarla.

- El plan de incentivo debe estar dentro de la capaci-  
dad financiera y del presupuesto de la organización.

- El plan de incentivos debe minimizar las fricciones  
entre los trabajadores, estimulando el apoyo mutuo entre los mismos.

<sup>30</sup> Ibid., pág. 239.

Incentivos No Monetarios.- En base a los deseos y/o necesidades del trabajador se pueden establecer los incentivos no monetarios - que permitan satisfacer esas necesidades, como a continuación se ejemplifica en tres tipos diferentes de deseos:<sup>31</sup>

. Cuando se tiene la necesidad de Afiliación, se pueden asignar tareas que proporcionen la oportunidad de relacionarse y comunicarse con grupos o individuos que permitan mejorar el status del trabajador.

. Cuando se tiene la necesidad de Poder, se puede ascender a un puesto de mayor responsabilidad que permita obtener un liderazgo más definido.

. Cuando se tiene la necesidad de Prestigio, se puede conceder reconocimiento, premios, elogios, etc., que permitan al trabajador sentirse orgulloso por el buen desempeño de su labor.

En general, para que los subordinados puedan ser verdaderamente motivados y satisfacer sus necesidades, sólo solicitan lo siguiente:<sup>32</sup>

- . Reconocimiento por su trabajo
- . Críticas constructivas, no tendenciosas
- . Que se les considere como seres humanos
- . Accesibilidad para exponer ideas y estudios de las mismas
- . Aviso de los cambios antes de ejecutarlos
- . Fe en el empleado y en las labores que realiza

31 Ibid., pág. 240

32 Ibid., pág. 241

### 2.1.3.5 La Moral: factor influyente sobre el desempeño laboral.-

Naturaleza de la Moral de los empleados.- La moral básicamente es un fenómeno de grupo, que describe el nivel de actitudes favorables o no favorables de los empleados colectivamente en relación a todos los aspectos de su trabajo: el puesto, la empresa, sus tareas, las condiciones de trabajo, sus compañeros de trabajo, los supervisores y demás. Se encuentra en las organizaciones en grados variables, pues existe una moral "alta" o "baja" que puede ir fluctuando con el tiempo.

Tiene la moral una cualidad contagiosa, ya que mediante la interacción y los procesos de comunicación en las organizaciones, los empleados transmiten sus cambios de actitudes y opiniones a los demás, ocasionando que una caída de la moral sea más rápida que un levantamiento de la misma, por lo que es difícil convertir una baja moral en una alta.

Concepto de Moral.- La moral la podemos definir bajo los dos siguientes conceptos:

- 1.- "Es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca del estado de su bienestar y del grado de satisfacción con respecto a las condiciones y circunstancias organizacionales".<sup>33</sup>
- 2.- "Es un índice del grado en que el individuo percibe una probabilidad de satisfacer sus propios motivos mediante la cooperación con el grupo".<sup>34</sup>

<sup>33</sup> *Ibid.*, pág. 245.

<sup>34</sup> *Id.*

Los conceptos anteriores tienen dos niveles de influencia. El primero es el hecho de que la moral es un sentimiento de grupo, un espíritu de compañerismo, y una evaluación grupal de las condiciones organizacionales. El segundo nivel se refiere al trabajador individual y a sus propias percepciones del estado de bienestar de la organización. Lo anterior significa que existe una moral de grupo y una moral individual, las cuales se interrelacionan y se influyen mutuamente, pero no son necesariamente idénticas, ya que la percepción personal de un individuo acerca de las condiciones existentes puede ser alta en lo que se relaciona con él, pero la percepción grupal puede ser baja, o viceversa, aunque por lo general ambas comparten sentimientos.

Relaciones entre las percepciones del trabajador, los niveles de moral y los efectos de la misma.- La moral se determina en su mayor parte a través de las percepciones que tiene el trabajador respecto a las condiciones y circunstancias organizacionales, las cuales se clasifican en tres categorías: <sup>35</sup>

1) La percepción del trabajador respecto a los factores favorables o desfavorables que están fuera de su control, como son el tipo de supervisión que recibe, el espíritu cooperativo de los compañeros de trabajo, las políticas y actitudes de la compañía hacia sus trabajadores, las condiciones de trabajo, etc.

Si estos factores son percibidos por el trabajador en forma favorable, entonces la moral tenderá a ser alta, en caso contrario, cuando la percepción es negativa o desfavorable, la moral tenderá a ser baja.

<sup>35</sup> *Ibid.*, pág 246-248.

2) La percepción del trabajador del nivel de satisfacción que ha obtenido de recompensas anteriores por un trabajo previo.

Si estas recompensas se consideran justas y la realización obtenida a través de ellas es suficiente, la moral tenderá a ser alta, en caso contrario, la moral tenderá a ser baja.

3) La percepción del trabajador de las posibilidades en las que se puedan obtener recompensas futuras por un trabajo futuro.

Si el trabajador mira hacia el futuro y percibe oportunidades de satisfacción y de logro en las recompensas y condiciones futuras, la moral tenderá a ser alta. Pero, si las recompensas y oportunidades no son claras, la moral tenderá a descender.

Para que el nivel de la moral sea siempre elevado, es necesario buscar las condiciones que hagan que las percepciones se orienten positivamente, por ejemplo, que los estilos de supervisión, políticas de la compañía, condiciones de trabajo y otros factores externos que están fuera del control del trabajador, estén orientados hacia el empleado, aplicando estilos de liderazgo que lo apoyen y lo estimulen, estableciendo políticas y condiciones que lo beneficien, creando sistemas de comunicación para mantenerlo informado, y proporcionándole recompensas consistentes, equitativas y dadas a conocer por adelantado.

Los efectos de la moral cuando es alta son los siguientes: <sup>36</sup>

- . Alto nivel de cooperación
- . Deseo de observar las reglas de la empresa
- . Más cuidado al manejar las propiedades y equipo de la empresa
- . Lealtad y respeto hacia la organización
- . Relaciones armoniosas de trabajo
- . Trabajo sin quejas
- . Se reducen los cambios, el ausentismo y los retardos

Y cuando es baja sus efectos son: <sup>37</sup>

- . Falta de cooperación
- . Falla al observar las normas y reglamentos
- . Indiferencia hacia las metas y objetivos de la empresa
- . Falta de interés e integración con los compañeros
- . Aumentan las quejas acerca del trabajo
- . Aumentan los cambios, el ausentismo y los re-tardos

<sup>36</sup> *Ibid.*, pág. 249.

<sup>37</sup> *Id.*

## 2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.2.1 Importancia del DO.- Actualmente las empresas se encuentran ante la incertidumbre de cómo adaptarse a los cambios y demandas internas y externas?; la respuesta a esta duda está en la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional, el cual tiende a preparar a las organizaciones para enfrentar los cambios que se puedan presentar y buscar soluciones a problemas.

El DO permite a las organizaciones: <sup>38</sup>

- . Lograr una participación conciente y conjunta de los empleados, aprovechando al máximo sus necesidades, posibilidades y potencialidades.
- . Lograr una dirección adecuada dirigida desde los niveles gerenciales o directivos.
- . Lograr un perfeccionamiento, tanto individual, como grupal.
- . Lograr un autodiagnóstico y autodesarrollo
- . La colaboración individual, grupal e intergrup~~al~~al para eliminar los conflictos intergrupales.
- . Manejar los problemas desde el nivel gerencial o directivo.
- . Alcanzar una coordinación y unión entre los objetivos individuales y los de la organización.

38 Harold Koontz y Cyril O' Donnell, *Op.cit.*, pág. 493-494.

2.2.2 Surgimiento del D<sup>o</sup>.- El D<sup>o</sup> surgió a partir del año 1957 cuando se iniciaron una serie de investigaciones sobre el aspecto humano (la complejidad que representa el factor humano dentro de la empresa), la organización y su ambiente tendientes a propiciar el desarrollo y el crecimiento organizacional. Al principio la aplicación del D<sup>o</sup> se limitó al nivel de conflictos interpersonales, de grupos pequeños, pasando a la Administración Pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones, empleando modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, y técnicas de tratamiento para los niveles organizacionales. <sup>39</sup>

Los antecedentes del D<sup>o</sup> provienen de las dos ramas siguientes:

- 1) Adiestramiento de Laboratorio
- 2) Retroinformación en las investigaciones por medio de encuestas.

El adiestramiento de Laboratorio consistía en la formación de pequeños grupos no estructurados, en los que los participantes aprendían en base a sus propias actuaciones internas y las que recibían de los demás integrantes del grupo. Las aptitudes y las percepciones internas de los individuos adquiridas en los laboratorios de conducta se aplicaban a la solución de problemas en la organización.

<sup>39</sup> David Cohen Morera, "Dirección", publicado por la FCA, pág. 32-33, México en 1988.

La Retroinformación consistía en la aplicación de encuestas para conocer las actitudes de los trabajadores y gerentes, cuyos resultados se discutían en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas, lo que permitía realizar cambios positivos en la administración de las empresas y considerar "globalmente" al Sistema de Relaciones Humanas, pues se aplica a cada gerente, supervisor o trabajador en el contexto de su propio puesto de trabajo, de sus propios problemas y relaciones de trabajo.

Actualmente con el apoyo de las Ciencias de la Conducta se logra preparar a las empresas para los cambios que ocurren en su medio interno y externo, con el objeto de mejorar su efectividad, alcanzar sus objetivos y lograr un desarrollo organizacional.

2.2.3 Definiciones de DO. - El DO ha sido conceptualizado por diversos autores, entre los que se encuentran los siguientes:

Alfonso Siliceo.

"Es una respuesta a la preocupación universal de los líderes empresariales, para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a la era de constantes cambios explosivos y de retos trascendentes".<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Alfonso Siliceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal", Ed. Limusa, -  
pág. 22, México 1973.

Luis Ferrer Pérez.

"Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las existencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciones".<sup>41</sup>

Luis Miguel García García.

"Serie de técnicas administrativas que tratan de adaptar a los hombres de la organización en el cambio tecnológico, estructural y en los procesos sociales, para obtener por medio de la realización personal de cada uno de los miembros, una mayor productividad".<sup>42</sup>

Warren G. Bennis.

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Luis Ferrer Pérez, "Guía Práctica de D<sup>o</sup>", Ed. Trillas, pág. 15, México - 1988.

<sup>42</sup> Id.

<sup>43</sup> Warren Bennis, "Desarrollo Organizacional", Ed. FEI, pág. 2, México 1982.

Richard Beckhard.

"Es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".<sup>44</sup>

Newton Merguiles.

"Es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos".<sup>45</sup>

Koontz  
O' Donnell.

"Es un proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductistas planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actitudes, los motivos y los valores de los participantes, y adaptando técnicas como la Administración por Objetivos para hacer más efectiva la coordinación".<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Richard Beckhard, "D<sup>o</sup>, estrategias y modelos", Ed. FEI, pág. 10, México - 1973.

<sup>45</sup> Newton Merguiles, "D<sup>o</sup>, valores, procesos y tecnología", Ed. Diana, pág. - 14, 1983.

2.2.4 Objetivos y Características del DO.- Toda implantación de DO persigue los siguientes objetivos: <sup>47</sup>

- . Lograr la consecución coincidente de objetivos generales de una organización con las metas particulares de los individuos que la integran.

- . Desarrollar un clima de trabajo basado en la apertura, la confianza y el respeto por cada uno de los miembros de la organización.

- . Sustituir a la organización tradicional introduciendo el cambio planificado que permita responder a las necesidades actuales.

- . Proponer el mejoramiento de las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado.

- . Lograr que los individuos cambien al unísono con la organización.

- . Crear en forma planificada mejores condiciones de vida en las organizaciones modernas.

- . Fomentar el apoyo y la cooperación de los miembros de la organización.

- . Lograr la adecuación de las personas al medio organizacional.

- . Estudiar la conducta humana como un proceso de interacción social logrando que la organización propicie la satisfacción de las necesidades humanas, creando un sentimiento de confianza entre las personas.

- . Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

<sup>46</sup> Harold Koontz y Cyril O' Donnell, Op.cit., pág. 735.

<sup>47</sup> Newton Marguiles, Op.cit., pág.49.

- . Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimiento y aptitudes, - etc.

- . Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo - en la planeación y ejecución de sus actividades.

- . Conceptualizar a la organización como una entidad sociotecnológica, integrada por los factores básicos: la estructura, la tecnología y los procesos sociales.

- . Tener confianza en la creatividad, capacidad, iniciativa y responsabilidad del hombre poniéndolo como un elemento digno de mejor trato dentro de las organizaciones.

- . Desarrollar una organización proactiva que se anticipe a los problemas antes de que se presenten y planea solucionarlos tan pronto como resulte oportuno.

- . Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

- . Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.

- . Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

- . Proporcionar la oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.

Las principales características del DO son las siguientes: <sup>48</sup>

. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, centrándose en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

. Persigue un desarrollo de la dirección, una constitución de equipos, la ayuda en la resolución de conflictos, una integración de los esfuerzos de las partes interdependientes de la organización.

. Persigue un mejoramiento en la competencia impersonal, un desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos a fin de reducir las tensiones, y un desarrollo de una administración por equipo más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.

. Hace énfasis en los principios de la ciencia de la conducta, como Psicología Social, Antropología Social y la Sociología.

. Facilita el desarrollo de un clima de trabajo que estimule la iniciativa individual y la realización personal.

. Ayuda a la Administración en el diagnóstico de los problemas de la organización o sistema.

. Busca aplicar la dinámica de grupo a los procesos de cambio planeado de la organización.

. Es un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Considera que el sistema del organismo se compone de tres elementos o subsistemas:

<sup>48</sup> Warren Bennis, *Op.cit.*, pág. 11-17.

- Sistema Técnico (que contiene el flujo de los trabajos y la tecnología que le corresponde).

- Sistema Administrativo (incluye la estructura de la organización, las normas, políticas, reglas y la forma de tomar decisiones).

- Sistema Humano (se basa en el aspecto intelectual y en satisfacer las necesidades personales).

. Los cambios que se intenten hacer dependen de las necesidades o problemas que tenga la organización, los cuales pueden agruparse en: revitalización.

- Problemas de destino, crecimiento, identidad y

- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.

- Problemas de eficiencia organizacional.

. Se basa en el comportamiento experimentado a través de técnicas como son: el entrenamiento de la sensibilidad, las reuniones de confrontación, y otros métodos, que permiten generar datos que constituyen la base para la planeación y la acción.

. Provoca motivación por el cambio en el medio donde actúa.

. Percibe lo que está ocurriendo en los ambientes interno-externo de la organización, analiza y decide lo que debe ser cambiado, interviene en forma necesaria para provocar el cambio con el fin de que la organización sea más eficaz y más adaptable a los cambios, conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas organizacionales.

. Abarca el sistema total de una organización y la modificación - planeada para aumentar la eficiencia y eficacia de la misma.

. Es un proceso esencialmente dinámico que, de acuerdo al grado - deseado de cambio puede ser más o menos complejo, abarcando una serie de - combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan en función de un objetivo: aumentar la eficiencia y eficacia organizacional.

#### 2.2.5 El Cambio Organizacional

2.2.5.1 Definición.- Para que una organización tenga éxito debe cambiar continuamente en respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes, avances tecnológicos y nuevas normas de gobierno, para lo cual, el Cambio Organizacional es "el proceso que se sigue para modificar cualquier segmento organizacional respecto a líneas de autoridad, niveles de responsabilidad de los diversos miembros de la organización y líneas establecidas de comunicación organizacional". Todas estas modificaciones tienen como objetivo el incrementar la efectividad organizacional.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> David Cohen Morero, Op.cit., pág. 47.

2.2.5.2 Factores del Cambio Organizacional.- Los principales factores que deben considerarse en el cambio organizacional son los siguientes:

1.- El Agente de Cambio.- La persona que efectúe el cambio en la organización, ya sea que pertenezca o no a la misma, se le conoce como Agente de Cambio, el cual puede ser un administrador autodesignado dentro de la organización o un consultor externo experto en alguna área en particular. El Agente de Cambio para que tenga éxito deberá contar con las siguientes habilidades:<sup>50</sup>

- . Determinar correctamente cómo deberá efectuarse un cambio.
- . Resolver adecuadamente los problemas relacionados con el cambio.
- . Utilizar oportuna y adecuadamente las técnicas para influir en las personas en forma apropiada durante el cambio.
- . Determinar hasta qué nivel de cambio pueden resistir los miembros de una organización.

2.- La Determinación de lo que debería Cambiarse.- Lo que debe ser cambiado en una organización para alcanzar la efectividad de la misma, es la relación que existe entre los factores humanos-estructurales-tecnológicos tratando de adecuar a las personas apropiadas con la tecnología y estructura apropiadas. Existen dos pasos que pueden emplearse para ayudar a determinar los cambios que incrementarían la propiedad de esta relación:<sup>51</sup>

1) Un Diagnóstico Organizacional Interno: consiste en el examen de todos los factores internos de una organización como son: las personas, la tecnología y la estructura; reuniendo información a través de tres estrategias básicas.

50 Ibid., pág. 48.

51 Ibid., pág. 48-49.

La primera estrategia consiste en diseñar y realizar entrevistas especiales con varios miembros de la organización para determinar la forma en que perciben la relación gente-estructura-tecnología dentro de la organización y reunir sugerencias acerca de cómo hacer más apropiada esta relación.

La segunda estrategia consiste en revidar varios tipos de documentos organizacionales registrados, como son: gráficas, descripciones de puestos, políticas y procedimientos que permitan proporcionar y determinar la forma en que pueden mejorarse la relación gente-estructura-tecnología.

Y la última estrategia consiste en solicitar a los miembros organizacionales que llenen cuestionarios especialmente diseñados.

2) Un Diagnóstico Organizacional Externo: consiste en investigar el impacto potencial del medio ambiente organizacional en la efectividad de la organización, para lo cual analiza el medio ambiente bajo dos niveles: <sup>52</sup>

(1) El medio ambiente operativo (el cual contiene factores como clientes, proveedores, competidores e inversionistas que influyen en la organización directamente).

(2) El medio ambiente general (es el medio ambiente organizacional secundario, y contiene factores como normas sociales, condiciones económicas y normas gubernamentales que influyen en la organización indirectamente).

El Diagnóstico Organizacional Externo requiere de la reunión de información a través de los siguientes métodos: revisar los informes gubernamentales relacionados con el desempleo y las condiciones económicas, analizar la satisfacción del consumidor con los productos vendidos, y comparar los principales productos de la organización con los competidores.

52 Ibid., pág. 49-50.

3.- El Tipo de Cambio por hacer.- Los cambios pueden ser los siguientes: <sup>53</sup>

- Tecnológicos (estos se realizan por consultores externos "expertos").

- Estructurales (se realizan por el agente de cambio; el cambio estructural varía en cada situación, pero por lo regular se refieren a: aclaraciones y definiciones de puestos, modificaciones de la estructura organizacional para satisfacer las necesidades de comunicación de la organización, y descentralizaciones de la propia organización para reducir el costo de coordinación, incrementar el grado de control de los departamentos o subunidades, incrementar la motivación y obtener mayor flexibilidad).

- Humanos (se realizan por el agente de cambio; el cambio de factor humano se lleva a cabo cuando los resultados del diagnóstico organizacional indiquen que los recursos humanos son la causa principal de la inefectividad organizacional, modificando las actitudes y las habilidades de liderazgo de los empleados.

4.- Los Individuos afectados por el Cambio.- No siempre las personas afectadas por el cambio dan su apoyo al mismo, pues muestran resistencia al sentir temor de una pérdida personal, por ejemplo, las posibilidades de una disminución del prestigio personal, una interrupción de las relaciones sociales y laborales establecidas, y un fracaso personal debido a la incapacidad de cumplir con las nuevas normas laborales. <sup>54</sup>

53 Ibid., pág. 50-51.

54 Ibid., pág. 52.

Para reducir la resistencia al cambio, es recomendable seguir los siguientes lineamientos:<sup>55</sup>

. Evitar Sorpresas.- Los individuos que serán afectados por el cambio deberán mantenerse informados del tipo de cambio que está siendo considerado y de la probabilidad de que el cambio sea adoptado.

. Promover una comprensión real.- Esto es, que los miembros de la organización entiendan que el cambio propuesto es un paso de gran importancia, del cual recibirán algún provecho no una pérdida. Los individuos deben plantearse así mismos las siguientes preguntas:<sup>56</sup>

- ¿Perderé mi trabajo?
- ¿Se volverán obsoletas mis antiguas habilidades?
- ¿Soy capaz de ser productivo en el nuevo sistema?
- ¿Disminuirán mi poder y mi prestigio?
- ¿Se me dará más responsabilidad de la que quiero asumir?
- ¿Tendré que trabajar más horas?
- ¿Tendré que interrumpir o romper mis relaciones sociales con algunos miembros de la organización?

Para contestar estas preguntas deberá recibir información que le permita conocer el cambio que se propone.

55 Id.

56 Ibid., pág. 53.

. Preparar el escenario para el Cambio.- La alta dirección, los mandos medios y supervisores deben mostrar una actitud positiva hacia el cambio, evitando ser vistos como interesados en el cambio por el cambio mismo, sino fundamentándolo para incrementar la efectividad organizacional, otorgando recompensas a los que participen más en la implantación del cambio constructivo. <sup>57</sup>

Ante la presencia de estos factores del Cambio Organizacional, siempre hay que tener presente, que todo cambio requiere, de una estabilidad durante cierto tiempo, pues de lo contrario, la probabilidad de supervivencia y crecimiento organizacional declina al existir solamente cambios consecutivos sin estabilidad que producen confusión y tensión en los trabajadores.

2.2.6 Fases del D<sup>o</sup>.- La implantación del D<sup>o</sup> requiere de las siguientes fases: <sup>58</sup>

- I Entrada. La empresa (cliente) en la que se va a llevar a cabo el programa de D<sup>o</sup> solicita los servicios de un consultor, el cual debe de lograr los dos objetivos siguientes: (1) establecer una relación de confianza con la organización para la implantación del D<sup>o</sup>, y (2) obtener la máxima información válida para determinar exactamente la naturaleza de los problemas.

<sup>57</sup> Id.

<sup>58</sup> Warner Burke y Spencer Hayden, "Técnicas para el Cambio Organizacional", Ed. Mc. Graw Hill, págs. 70-78, 1983.

**II Contrato.** Existen dos tipos de contrato entre el consultor y el cliente. Un Contrato Formal, que establece en forma breve y general lo que hará el consultor, la terminación del contrato, la forma de pago, y la promesa de no divulgar información obtenida durante el proceso de DO; y un Contrato Informal, en donde ambas partes se comprometen a: mantenerse informado entre sí, ser abiertos en sus comunicaciones, aclarar lo que ambos esperan en la relación, y determinar normas básicas sobre como actuarán entre sí.

**III Recolección de Datos y Diagnóstico.** Las técnicas básicas para recoger información sobre un organismo son:

**Observación:** el consultor o agente de cambio registra lo que ve y escucha tratando de identificar desde su punto de vista a la organización.

**Documentación:** es el estudio de los registros típicos de la organización.

**Cuestionarios:** se aplican para obtener información sobre percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de prácticas de la administración desde el punto de vista de lo que ellos perciben como el estado actual de las cosas y de lo que desearían como actual.

**Entrevistas:** se aplican en forma grupal o individual, preguntando sobre aspectos de la organización en sí, al individuo y su trabajo, y de cuestiones positivas y negativas, tales como, ¿qué es lo que no funciona bien de la organización? o ¿cuáles son los problemas y debilidades que necesitan atención?.

El diagnóstico es el análisis concienzudo de los datos obtenidos que permite pronosticar el impacto de aspectos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros, determinar los problemas prioritarios, las cuestiones importantes a debatir y oportunidades que se presenten.

#### IV Retroalimentación

El agente de cambio elabora en forma resumida una versión sobre los datos recogidos, y lo presenta a la empresa-cliente para que conozca lo que sus propios miembros opinan sobre la organización. El proceso que se sigue es el siguiente: (1) proporcionar al cliente un resumen de las entrevistas, (2) analizar los datos obtenidos en las entrevistas conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional para entender la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción prioritario, y (3) -

proporcionar al cliente una síntesis de la información recopilada en las entrevistas o cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción interpersonal e intergrupala.

**V Intervención.** Es la respuesta planeada que da el consultor a un diagnóstico para conducir al cambio y al DO. La intervención está dirigida a cuatro niveles.

. Primer Nivel: está enfocado hacia todo el sistema, conteniendo estrategias como:

- Cambios en la estructura de la organización.
- Reunión o junta de confrontación.
- Programas de calidad de vida de trabajo.
- Investigación con retroalimentación.

. Segundo Nivel: se refiere a la relación individuo-organización, conteniendo estrategias como:

- Diseño de Tareas
- Análisis de Puestos
- Administración por Objetivos

. Tercer Nivel: se relaciona con el estudio del estilo personal de trabajo, y sus estrategias son:

- Formación de Equipos
- Negociación de Puestos
- Resolución de Conflictos entre grupos

. Cuarto Nivel: implica una mayor profundidad de la intervención, pues el cambio estará más dirigido hacia áreas de la personalidad o del autoconcepto, conteniendo estrategias como son:

- Entrenamiento de Sensibilidad
- Consulta-Orientación personal

**VI Evaluación.** La evaluación es un conjunto de actividades planeadas de recolección y análisis de información, emprendidas para suministrar a los responsables del manejo del cambio una evaluación satisfactoria de los efectos y/o del progreso del esfuerzo de cambio.

La evaluación nos va a permitir conocer:

- . Si el esfuerzo de cambio ha valido la pena.
- . En qué proporción el resultado se debe al esfuerzo de cambio.
- . Si ha funcionado el esfuerzo de cambio
- . La forma en que debemos controlar el cambio.

Las evaluaciones deben realizarse en la etapa de la recolección de datos con el fin de hacer apreciaciones antes y después de las intervenciones, tratando de no basarse solamente en relaciones numéricas, o en aspectos como ausentismo, quejas, productividad, etc., - sino en reacciones conductuales de los gerentes o directivos de la organización.

En general todo proceso del DO se basa en los siguientes pasos:

- 1.- La presencia de algún problema.
- 2.- Definición y detección del problema por parte de los niveles directivos o por algún asesor.
- 3.- Iniciación de un programa de resolución para tomar las medidas correctivas.
- 4.- Trazar un plan para la resolución del problema.
- 5.- Realizar un diagnóstico objetivo que permita recomendar medidas correctivas exactas.
- 6.- El resultado del diagnóstico debe ser presentado a los directivos de la organización y a todas las personas involucradas.
- 7.- Los pasos para la solución práctica del problemas son:
  - Ejercicios de integración o dinámica de grupos
  - Resolución de conflictos (juntas de confrontación)
  - Ejercicios de sensibilización
  - Ejercicios de toma de decisiones
  - Juegos de negocios
  - Cursos de entrenamiento
- 8.- Evaluación de resultados (se deben medir constantemente los avances y el estado del programa para determinar las necesidades futuras del proceso de Desarrollo Organizacional.

No siempre un programa de D<sup>O</sup> tiene éxito, pues existen una serie de factores que ocasionan el fracaso del mismo, entre los que se encuentran los siguientes: <sup>60</sup>

- . Cuando el ámbito interno no está preparado (ó maduro) para el cambio, se vuelve en contra del mismo.
- . No basta con mencionarles el "cambio" como una sugerencia, sino que se debe de convencer a todas las personas involucradas que el cambio es necesario.
- . Si el programa se basa netamente en modelos extranjeros sin la debida adaptación a la realidad nacional y al tipo de empresa de que se trate, ocasionará que sea imposible su aplicación.
- . Los altos niveles se impacientan para conocer con prontitud los resultados, pero como el D<sup>O</sup> es una técnica a largo plazo, en ocasiones interrumpen el programa.
- . Falta de apoyo de los niveles de dirección.
- . Los conceptos que pretenda incorporar la organización no son congruentes con la filosofía gerencial existente.
- . La falta de aceptación ó de aplicación del D<sup>O</sup> causado por apatía, falta de interés ó de convencimiento.
- . La imposición para implantar el D<sup>O</sup> no sea voluntaria.

60 Ibid., pág. 401.

2.2.7 Técnicas de DD.- Las técnicas de DD se aplican en diferentes niveles de intervención a profundidad que van desde cambios en aspectos técnicos y/o administrativos hasta aspectos de relaciones interpersonales.

Algunas de estas técnicas son:

- Junta de Confrontación
- Administración por Objetivos
- Formación y Desarrollo de Equipos
- Entrenamiento de Sensibilización

Junta de Confrontación.- Consiste en reunir entre 40 y 100 personas de una organización junto con un gerente, con el objetivo de planear cambios en la misma. La junta consta de tres partes: 61

1) Recopilación de información: los asistentes forman subgrupos de cinco a seis personas de diferentes áreas de la empresa para que cada uno de ellos diseñe en una hora aproximadamente una lista de sugerencias de cambios sobre cualquier área que presenten al grupo en hojas de rotafolio con su debida explicación. Los cambios propuestos son divididos en categorías generales por el líder (es) de la junta.

2) Fijación de metas: todos los asistentes reciben una copia de la lista de cambios, y se vuelven a reunir en subgrupos junto con su gerente para llevar a cabo las tres siguientes tareas: (1) seleccionar los 3 ó 4 puntos más importantes, determinar la acción que se tomará, y el inicio de la misma; (2) seleccionar los puntos que consideren que la alta gerencia debería de asignar una mayor importancia y prioridad; (3) planear la forma en que se comunicarán los resultados de la junta a las personas de la organización que no asistieron a ella.

3) Seguimiento: la junta de seguimiento se lleva a cabo unas cinco o seis semanas más tarde y dura aproximadamente dos horas, en las que cada grupo organizacional y su gerente superior reportan sobre el progreso alcanzado en sus puntos de cambio.

Las ventajas de la técnica de Junta de Confrontación son:

- . Que las personas involucradas ven los posibles resultados creíbles y con sentido.
- . Que se pueden lograr mejoras importantes, no requiriéndose las habilidades de una tercera persona que es necesaria en otro tipo de juntas, como en la formación de equipos.

Sus desventajas son:

- . Que la gerencia no está comprometida realmente con los objetivos y el método de la junta.
- . Que hay insuficiente confianza entre los asistentes para sostener un nivel razonable de honestidad.
- . Que no es muy probable sacar a la superficie problemas muy profundos y difíciles de resolver.

Administración por Objetivos.- La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura jerárquica y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía, a través del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de los miembros y la medición de lo que realmente se realiza. Su método consiste en la reunión de -  
62  
los superiores y subordinados para tratar asuntos sobre:

- Identificación de las áreas principales de responsabilidad en las que debe trabajar el empleado.
- Establecimiento de estándares para una buena o mala actuación.
- Planificación de la medición de los resultados conforme a estos estándares.

Esta reunión permite minimizar las diferencias en los puntos de vista de los superiores y subordinados sobre los objetivos hacia los cuales trabajan los empleados para llegar a un acuerdo en los mismos.

63

Sus ventajas son las siguientes:

- . El superior y subordinado analizan los resultados obtenidos en las reuniones, realizando cambios en los planes para facilitar el logro de los objetivos.
- . Se basa en observaciones de lo que hacen gerentes de éxito en muchas organizaciones.
- . Simplifica el problema de las comunicaciones otorgando prioridad a la comunicación de información relacionado con el trabajo y con el riesgo.

. Ayuda al logro de mejores resultados, costos más bajos, un mejor desempeño, un mayor número de personas a promover, mejor calidad en el servicio, una administración más profesional de los salarios, y al desarrollo de las mejores capacidades de los empleados.

. Ayuda a determinar quien merece aumentos de sueldos sobre la base de los resultados alcanzados en comparación con las metas.

. Puede extenderse hasta la supervisión de primera línea y, también aplicarse a puestos de asesoría técnica.

. Permite que el administrador pueda dirigir a todas las personas que les fija metas con razonable precisión, cuyos resultados pueda medir.

**Formación y Desarrollo de Equipos.-** La construcción de equipos de trabajo en una institución representa un compromiso positivo para mejorar la realización de tareas y la satisfacción de las personas con una visión realista de la interdependencia que debe existir entre el logro de los objetivos de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos con que cuenta. Los sistemas que pueden señalar la necesidad de un programa de desarrollo de equipos incluyen:

- . Baja en la producción o en los resultados de la organización,
- . Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros.
- . Confusión respecto de las tareas y relaciones poco claras.

. Apatía y falta general de interés o participación por parte de los miembros de la organización.

. Falta de iniciativa, imaginación e innovación.

. Quejas de los usuarios o clientes respecto a la calidad del servicio.

Las actividades de la organización se realizan a través de la formación de equipos de trabajo, como son:

- Formación de nuevos equipos
- Formación de equipos familiares o de trabajo
- Formación de equipos funcionales

- Formación de nuevos equipos.- La formación de equipos no es un método utilizado exclusivamente para desarrollar una unidad de trabajo ya existente que quiere mejorar su efectividad; es también un método que puede ayudar a una unidad totalmente nueva en la conversión de un grupo de "extráneos" en un equipo de trabajo. Los nuevos equipos pueden ser temporales o de naturaleza permanente, dependiendo de las causas que originen su formación, ya sea que se trate de una nueva unidad de la organización que se está organizando, o que un sistema temporal o un conjunto de trabajo se esté integrando o que haya habido un cambio en el liderazgo de un equipo.

62 Harold Koontz y Cyril O' Donnell, Op.cit., pág. 142-143.

63 Ibid., pág. 151.

64 Richard Beckhard, Op.cit., pág. 31.

Cualquiera que sea la razón para que se formen los equipos, éstos tienen -  
las siguientes características: <sup>65</sup>

. Existe confusión respecto a las funciones que tienen cada uno de los miembros.

. Los líderes se preocupan al principio sólo por las - tareas del equipo, y no por las relaciones entre los nuevos miembros.

. Entienden claramente los objetivos de corto término.

La primera reunión del equipo se realiza lejos del lugar de trabajo para - tratar asuntos relacionados a: (1) objetivos, horarios y tareas de trabajo, (2) la presentación y explicación del plan del líder del grupo para organizar el trabajo, (3) la participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro, (4) el desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo, tales como reuniones de staff, - grupos de trabajo, etc., (5) planear el entrenamiento e inducción del resto de la organización, y (6) realizar arreglos para una reunión de seguimiento.

- Equipos familiares o de trabajo.- Los equipos de trabajo pueden presentarse bajo los dos siguientes modelos: <sup>66</sup>

1) El modelo que utiliza las entrevistas, la retroin-  
formación y el proceso de planeación de acción. Las entrevistas se aplican a los miembros del equipo uno o dos días antes de la primera reunión, en la cual se les pregunta lo siguiente: ¿qué puede hacerse para aumentar la e-  
fectividad de las operaciones de este grupo y de la organización? y ¿cuá-  
les son los obstáculos para lograr esto?.

En la siguiente reunión el consultor externo presenta la información recopilada a los miembros del equipo, los cuales complementan los datos. La planeación de la acción consiste en preparar una lista de actividades de seguimiento y de reuniones.

2) El modelo que se enfoca en las relaciones interpersonales y en los procesos de equipo, tales como la toma de decisiones, comunicaciones, etc., permitiendo que el equipo acuda a un lugar alejado para un seminario o laboratorio de dos o tres días.

- Formación de equipos funcionales.- Consiste en reunir a las personas que desempeñan funciones semejantes en diferentes ubicaciones para intercambiar información e ideas para elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. <sup>67</sup>

Entrenamiento de Sensibilización.- Es un proceso de aprendizaje que implica la interacción entre los individuos de un grupo reunido, acerca de experiencias y sentimientos profundamente sentidos.

Sus características son: <sup>68</sup>

- . Los problemas personales e interpersonales ocupan el centro de atención del grupo.

- . Se lleva a cabo sin metas claramente definidas y sin reglas ni procedimientos.

- . Se examina y aprende de la información personal e interpersonal producida por el comportamiento "aquí y ahora".

- . Se desarrolla un clima de confianza y franqueza que contribuyen al proceso de aprendizaje.

. Puede lograr ser una experiencia constructiva y que conduzca al cambio.

. Generalmente reúne a gente que no se conoce entre sí y de los que se espera una relación continua (sentimiento de seguridad y libertad en el individuo).

Las reglas a las que debe sujetarse los miembros del grupo al llevarse a cabo el Entrenamiento de la Sensibilidad son: <sup>69</sup>

. El Aquí y Ahora.- Cuando la persona hable sobre cosas que le han sucedido o están sucediendo fuera del grupo, debe evitar hablar de gente y situaciones no familiares a los otros participantes.

. Cooperación.- Para poder alcanzar el desarrollo interpersonal, es necesario que el grupo se encuentre en una atmósfera de cooperación que de competencia y conspiración.

. Evitar las Generalidades.- La persona al hablar debe ser concreta y específica, evitando las generalidades y vaguedades, tratando de dirigirse a individuos en el grupo (aunque en realidad se dirige a todo el grupo).

. No desagotar los Problemas que interesan al Grupo.- Los problemas que nacen dentro del grupo deben tratarse en el mismo, porque si se solucionan "afuera", se va perdiendo parte de la vida del grupo.

65 Ibid., pág. 32.

66 Ibid., pág. 33.

67 Ibid., pág. 34.

68 Fordyce y Wall, *Op.cit.*, pág. 95.

69 David Cohen Moreno, *Op.cit.*, pág. 176.

Cada uno de los miembros del grupo debe llevar a cabo las siguientes actividades:<sup>70</sup>

. Autorrevelación.- La persona debe hablar de ella misma de modo tal que entregue a los otros su verdad (y no una fachada), creando un ambiente que permita estimular la interacción con las personas que lo escuchan. La autorrevelación que exprese la persona sobre sí mismo debe basarse en la regla del "aquí y ahora", es decir, si habla sobre su pasado, lo hará porque eso indicará algo sobre la persona que es aquí y ahora en el grupo, y si habla sobre su comportamiento fuera del grupo, también es lo que tiene que ser pertinente a lo que usted es en el grupo.

. El Modo de Expresar los Sentimientos.- La persona no debe guardar sus sentimientos, sino que tiene que abrirse y expresarse con franqueza con el fin de que los demás conozcan lo que siente, y juntos tratar de solucionar los problemas.

. Escuchar.- Todas las personas deben saber escuchar, es decir, deben de comprender lo que la persona está diciendo, captando tanto las expresiones verbales como las faciales.

. Ayuda.- Cuando la persona habla de ella misma, puede recibir ayuda de algún miembro del grupo que responda a su comportamiento y la apoye en lo que está diciendo, al revelar alguna situación semejante en la misma área.

<sup>70</sup> Ibid., pág. 178-180.

### CAPITULO III

#### ANALISIS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANI ZACIONAL.

### 3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1.1 Antecedentes.- Se constituye a partir de enero de 1983 con un propietario único, bajo el nombre de "Vidrios y Aluminio AVE", contando inicialmente con una secretaria y tres colocadores, y contratando los servicios externos de contabilidad.

Posteriormente ante la alta demanda de sus servicios, se aumentó el número de personal, ampliándose la bodega y las oficinas, por lo que se requirió de mayor inversión, pasando de su estructura legal "unipersonal" a una estructura de sociedad, dándose de alta en marzo de 1990 como Sociedad Anónima de Capital Variable, integrada por cinco socios, siendo el fundador de la empresa el socio mayoritario y el Gerente General de la misma.

Ante las perspectivas de crecimiento y el logro óptimo de los objetivos, la empresa tiene como proyecto la instalación de dos sucursales en el área metropolitana, lo que significa, el ingreso de nuevo personal, la promoción y transferencia del antiguo personal a nuevos puestos, y la participación de este último en la capacitación y adiestramiento del personal de recién ingreso.

Para la puesta en marcha de este proyecto, la empresa primeramente se ha preocupado por conocer a su personal desde el punto de vista de su personalidad, deseos, actitudes y moral hacia la empresa, comunicación con los demás, conflictos interpersonales, tensiones y clima de trabajo, responsabilidad, capacidad e iniciativa individual, y falta de integración de equipos de trabajo. Todo esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y formar equipos de trabajo capaces de cambiar y crecer al unísono con la empresa.

La empresa emplea una de las técnicas propuestas por los estudios de Desarrollo Organizacional, obteniendo al principio resultados positivos, pero al instalar una de las sucursales, el personal está mostrando una actitud apática e indiferente ante el crecimiento y los cambios que está presentando la empresa.

Al Gerente le preocupa esta situación porque siente que el personal no está funcionando como un verdadero equipo de trabajo, además que no está contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. Por ello le interesa saber, en dónde se comete la falla, si al planear, al elaborar el programa de Desarrollo Organizacional o si realmente este tipo de estrategia educativa es inadaptable e ineficaz para una empresa como ésta.

### 3.1.2 Características de la empresa.-

**Giro:**

Compra-Venta, Importación, Distribución y Colocación de Cancelería de Aluminio y Vidrio.

**Objetivos:**

. Satisfacer la necesidad de colocación y suministro de Cancellation y Vidrio a las empresas industriales, comerciales, y a las casas-habitación ofreciendo un servicio adecuado al mejor precio.

. Obtener ingresos superiores al 65% sobre la inversión inicial que permitan a la empresa competir y desarrollarse.

. Establecer un porcentaje suficiente para reinvertir y proyectar la expansión de la empresa.

**Ubicación:**

Oficinas: capulín #40, Ampliación Loma Linda, Naulcalpan, Edo. de México.

Bodega: capulín #21, Ampliación Loma Linda, Naulcalpan, Edo. de México.

**Servicio que ofrece:**

La colocación y suministro de cancelería y vidrio.

**Cancelería:** Plafones, pisos, remodelaciones y domos

Ventanas de aluminio

Puertas para baños

Canceles desmontables

Muros divisorios

Fachadas de aluminio

**Vidrio:** Cristales (flatado claro, flatado color, reflectasol y templex)

Lunas

Espejos

Cubiertas para mesa

Vidrio (claro e impreso)

Vitrosol y Filtrasol

### Estructura Organizacional:

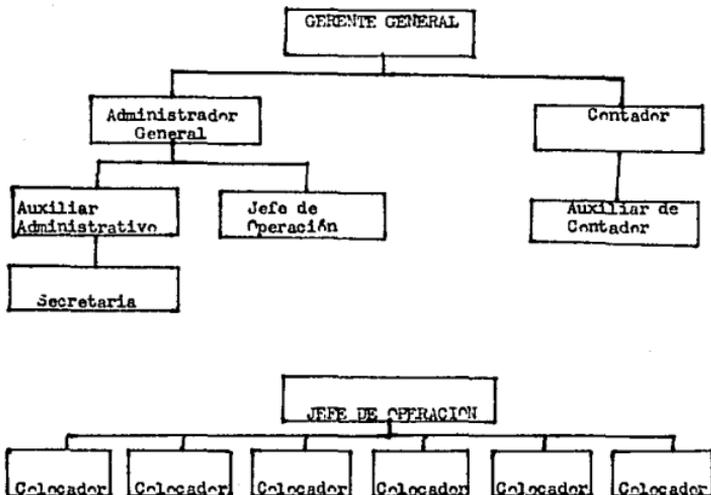
La empresa está integrada por trece personas cuyos grados de escolaridad y puestos que ocupan son los siguientes:<sup>1</sup>

Gerente General.....	Ingeniero Industrial
Administrador General.....	Administrador de Empr - sas (Titulado)
Contador.....	Contador Privado (Titula do)
Auxiliar de Contador.....	Contador Privado (Pasan te)
Auxiliar Administrativo.....	Administrador de Empr - sas (Pasante)
Jefe de Operación.....	Primaria Terminada
Secretaria.....	Secretaria Ejecutiva
Colocadores.....	Tres estudian la Prepara toria.

Tres estudiaron dos años  
de Secundaria.

1 Manual de Organización de la empresa "Vidrios y Aluminio AVE, S.A de C.V".

Existen dos gráficas de organización, la primera de ellas muestra los niveles y relaciones de autoridad de los empleados de Oficina, y la segunda de los empleados de Operación.<sup>2</sup>



Las funciones de cada uno de los empleados son las siguientes:

#### GERENTE GENERAL

- . Mantener informado a los accionistas sobre la situación financiera de la empresa.
- . Establecer y mantener relaciones con las fuentes de crédito.
- . Ejercer control sobre los bienes, derechos y patrimonio de la empresa.
- . Analizar e interpretar la información financiera.

#### ADMINISTRADOR GENERAL

- . Reclutar, seleccionar y contratar al personal.
- . Elaborar las nóminas y planes de incentivos.
- . Analizar y seleccionar la lista de proveedores.
- . Dar de alta o baja a los trabajadores ante el Registro Federal de Contribuyentes y en el IMSS.
- . Elaborar estadísticas comparables con años anteriores para obtener el porcentaje de incremento en ventas.

## CONTADOR

- . Clasificar y registrar las operaciones financieras.
- . Planear y determinar el pago de las operaciones tributarias.
- . Estudiar el movimiento de efectivo dentro de la empresa.
- . Elaborar los estados financieros y las declaraciones fiscales.

## AUXILIAR DE CONTADOR

- . Programar el pago de las facturas de los proveedores.
- . Realizar cobros a los clientes.
- . Procesar los datos relativos a las transacciones celebradas.
- . Manejar las altas y bajas de los clientes en la computadora.
- . Controlar el movimiento diario de ventas.

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

- . Investigar y asesorar al Administrador general en lo relacionado a estrategias de ventas y estudio de mercados.
- . Realizar un informe mensual sobre el total de ventas, número de clientes y tipo de materiales vendidos.
- . Realizar oportunamente las adquisiciones de los materiales.
- . Revisar periódicamente las instalaciones físicas.

**JEFE DE OPERACION**

- . Coordinar a los colocadores.
- . Realizar el inventario de la bodega.
- . Adiestrar a los empleados de recién ingreso.
- . Controlar la entrada y salida del material de la bodega.
- . Diseñar puertas para baño y ventanas de aluminio, cancelas desmontables, muros divisorios y fachadas de aluminio.

## SECRETARIA

- . Atender las líneas telefónicas dando fechas de entrega, precios y recibiendo pedidos.
- . Recibir y atender a los clientes y proveedoras.
- . Mecanografiar informes, documentos, cartas, memorandums, etc.
- . Solicitar muestras al almacén y entregarlas a los clientes.
- . Controlar la papelería en general.
- . Manejar el archivo.

## COLGADORES

- . Instalar cancelería de aluminio y vidrios a hoteles, oficinas, comercios, industrias y casas-habitación.
- . Tomar medidas y realizar cortes especiales.
- . Pulir, sellar y biselar los vidrios.
- . Dar servicio de mantenimiento y de reparaciones en general.

**Clientes:**

Los clientes que demandan frecuentemente el servicio de la empresa son:

- . Las empresas industriales.
- . Las empresas comerciales.
- . Viviendas como: condominios  
casas-habitación

El 60% de estos clientes se ubican en las zonas de -  
naucalpan, satélite e industrial vallejo, y el 40% -  
restante en diversas zonas del área metropolitana.

**Proveedores:**

- . Alcentro
- . Centro Aluminero de Tlanepantla
- . Citsa de México
- . Ladisa
- . Plásticos Garen
- . Productos Pensilvania
- . Servialuminio
- . Tornillos y Perfiles

Vidrios Marte (además de ser proveedor, es uno de los principales competidores de la empresa)

3.1.3 Observación.- Al visitar las oficinas, y sin que los empleados le traran importancia a mi presencia, pensando que era un cliente que sólo esperaba ser recibido, percibí el ambiente de trabajo con mayor facilidad. Parecía que se les había olvidado todo lo que aprendieron al presentarse - las siguientes situaciones:

. Cuando el administrador le entregó a la secretaria varios escritos - para que los pasara en limpio, ésta con una expresión de enfado y de mal modo replicó: ¡Ah..... otra vez estos papeles!.

. Cuando el Jefe de Operación entró a la oficina, inmediatamente el administrador le preguntó el por qué no había estado revisando la mercancía - de los proveedores, pues los clientes ya se habían quejado de los defectos de la misma, ante esta interrogante, el primero sólo respondió: ¡He revisado la mercancía y no ha tenido ningún desperfecto! .

. Cuando la secretaria contestó una llamada telefónica, su trato con el cliente no fue amable, mostrando una actitud descortés y cortante.

Ante estas situaciones, es notorio que el trabajo se realiza de mal gusto, - que no hay colaboración ni eficiencia laboral.

3.1.4 Encuesta General.— Con el objeto de conocer las características y condiciones generales de la empresa, se aplicaron las siguientes entrevistas:

GERENTE GENERAL

- 1.- ¿Los objetivos generales de la empresa han sido la base para la conducción de la misma?
- 2.- ¿Se han dado a conocer a todo el personal?
- 3.- ¿Se han alcanzado?
- 4.- ¿Cada uno de los empleados conoce y realiza sus funciones?
- 5.- ¿Existen cargas de trabajo en uno o más empleados?
- 6.- ¿El Administrador General, el Contador y el Jefe de Operación cuentan con la capacidad suficiente para ejercer autoridad sobre los demás empleados?
- 7.- ¿Existe un sistema abierto de comunicación?

ADMINISTRADOR GENERAL

- 1.- ¿Qué medios de información utiliza para reclutar?
- 2.- ¿Qué requisitos solicita para el puesto de colocador?
- 3.- ¿Se efectúan exámenes médicos y psicológicos a los aspirantes a todos los puestos?
- 4.- ¿Qué planes de incentivos elabora y otorga a los empleados por su desempeño?

## AUXILIAR ADMINISTRATIVO

- 1.- ¿Quién es su jefe inmediato?
- 2.- ¿A quién solicita informes o datos para realizar su trabajo?
- 3.- ¿Cuáles son sus funciones?
- 4.- ¿Qué medidas aplica para obtener una eficiente adquisición de materiales?

## CONTADOR

- 1.- ¿Cuáles son las fuentes de obtención de recursos?
- 2.- ¿Qué medidas aplica para obtener una eficiente asignación de recursos?
- 3.- ¿Se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias?

## AUXILIAR DE CONTADOR

- 1.- ¿Quién es su jefe inmediato?
- 2.- ¿A quién solicita informes para realizar su trabajo?
- 3.- ¿Cuáles son sus funciones?
- 4.- ¿Existe retraso en los pagos a los proveedores?

## JEFE DE OPERACION

- 1.- ¿Quién es su jefe inmediato?
- 2.- ¿A quién solicita informes para realizar su trabajo?
- 3.- ¿Cuáles son sus funciones?
- 4.- ¿Durante cuánto tiempo adiestra a los empleados?
- 5.- ¿Qué medidas aplica para la realización del inventario?

## SECRETARIA

- 1.- ¿Quién es su jefe inmediato?
- 2.- ¿Cuáles son sus funciones?

## COLCADORES

- 1.- ¿Quién es su jefe inmediato?
- 2.- ¿Qué requisitos cubría para ocupar el puesto de colcador?
- 3.- ¿Cuáles son sus funciones?
- 4.- ¿Se le entrena frecuentemente?
- 5.- ¿Utiliza equipo de protección personal?
- 6.- Su espacio de trabajo cuenta con la ventilación e iluminación adecuada?
- 7.- ¿Se le reconoce el cumplimiento de sus obligaciones?

La información obtenida de las entrevistas es la siguiente:

. Todo el personal conoce el nivel de su responsabilidad y el alcance de su autoridad.

. Nunca se le ha dado a conocer al personal los objetivos generales de la empresa, sin embargo, el Gerente considera que ya se alcanzaron.

. No existe ningún sistema de comunicación que permita manifestar - quejas y sugerencias.

. Se utilizan las bolsas de trabajo de las universidades para reclutar personal administrativo. Y anuncian en los periódicos para reclutar al personal operativo.

. Se aplican exámenes de conocimientos al personal administrativo, y exámenes médicos al personal operativo.

. No existe ningún plan de incentivos que reconozca el trabajo del personal.

. No existen retrasos en el pago de las obligaciones tributarias, - ni en el pago a las facturas de los proveedores.

. Al personal operativo se le adiestra cuando recién ingresa a la - empresa durante un lapso de 1 a 2 meses, dependiendo de la experiencia que ya cuenta.

. Los requisitos que se solicitan para cubrir el puesto de colocador son:

Edad:	18 a 30 años
Educación:	Secundaria Terminada
Experiencia:	1 año

Tres empleados no cubrieron estos requisitos porque solo estudiaron dos años de secundaria.

. Se utilizan guantes y lentes de protección personal.

. El espacio de trabajo del personal operativo es amplio, y cuenta con una adecuada ventilación e iluminación.

. Se aplican medidas estrictas para obtener una eficiente adquisición de materiales, asignación de recursos y realización del inventario, como son:

- Formular primeramente los pedidos que tengan el carácter de urgentes.

- Valorar en cada pedido las condiciones de pago, la calidad del material y el factor de "puntualidad".

- Verificar que no existan entradas o salidas de almacén pendientes de registrarse.

- No recibir en épocas de inventario algún material de los proveedores, en caso de recibirse, no se debe integrar al mismo.

- Elaborar hojas de inventario que contengan nombre, unidades, cantidad contada, cantidad según tarjetas de almacén, diferencia de más, diferencia de menos, etc.

- Analizar y determinar trimestralmente qué actividades requieren una pronta asignación de recursos.

3.1.5 Entrevistas Preliminares.- Con el objeto de conducir la investigación y de conocer los problemas existentes bajo diversos puntos de vista, se aplicaron las entrevistas siguientes:

GERENTE GENERAL

1.- ¿Qué actitudes y comportamientos esperaba de los empleados al finalizar el programa de DQ?

"Esperaba que los empleados mostraran mayor interés en su propio trabajo, siendo responsables y creativos."

2.- ¿En qué forma se están comportando actualmente?

"Han dejado de ser eficientes en su trabajo; muestran actitudes de apatía e indiferencia hacia todo lo que les rodea; más que todo, parecen estar molestos y a disgusto."

3.- ¿Estas actitudes existían desde antes de la aplicación del proceso de DQ?

"Siempre han existido problemas con los empleados como en cualquier otra empresa, pero lo que sucede, es que actualmente se han agudizado mucho más que antes."

4.- ¿A qué atribuye la presencia de estas actitudes negativas?

"Bueno.....considero que esto es consecuencia de una deficiente planeación y conducción del programa de DQ, porque no se están alcanzando los objetivos que se determinaron inicialmente."

AGENTE DE CAMBIO

1.- ¿Qué actitudes ha observado en los empleados administrativos y operativos?

"Simplente no están respondiendo como verdaderos empleados responsables, eficientes y capaces de progresar dentro de su trabajo."

2.- ¿Estas actitudes negativas siempre se han presentado?

"Prácticamente se empezaron a manifestar al poco tiempo de finalizar el programa de D<sup>o</sup>."

3.- ¿Considera que el proceso de D<sup>o</sup> ha influido positiva o negativamente en los empleados?

"Pues...no debe influir negativamente porque jamás un programa de D<sup>o</sup> ha obtenido resultados contrarios a sus propios objetivos."

4.- ¿A qué atribuye la presencia de éstas actitudes negativas?

"Al hecho de que son los empleados quienes son incapaces de adaptarse y aceptar los cambios, ya que se aferran a las mismas condiciones de trabajo."

EMPLEADOS

(se entrevistó a dos empleados, uno de nivel administrativo, y el otro de nivel operativo)

1.- ¿Cumple con gusto sus obligaciones?

Administrativo

SI

NO

NO SE

¿Por qué? "Es que me siento más que todo obligado y presionado para realizar mi trabajo."

OperativoSI NO NO SE

¿Por qué? "Mi trabajo siempre me ha gustado, pero ha aumentado tanto que está empezando a dejar de gustarme."

2.- ¿Ha respondido usted positivamente al crecimiento de la empresa?

AdministrativoSI NO NO SE

¿Por qué? "Porque...yo sigo haciendo mi trabajo,....¡más no puedo hacer!"

OperativoSI NO NO SE

¿Por qué? "Porque no puedo hacer mucho por la empresa, sólo realizar mi trabajo."

3.- ¿Siempre ha sido ésta su actitud hacia la empresa?

AdministrativoSI NO NO SE

¿Por qué? "Porque después del curso de DO todo empezó a ser diferente."

OperativoSI NO NO SE

¿Por qué? "Porque muchas cosas empezaron a cambiar a partir de que la nueva sucursal empezó a funcionar."

4.- ¿El programa de DO ha repercutido en forma negativa en su comportamiento?

Administrativo

SI

NO

NO SE

¿Por qué? "Al contrario, me ha permitido conocerme a mí mismo, entendiendo la importancia del desarrollo individual, grupal y organizacional."

Operativo

SI

NO

NO SE

¿Por qué? "Me ha beneficiado ya que pude conocer y manifestar mis deseos y necesidades."

La información obtenida de las entrevistas preliminares es la siguiente:

. El Gerente esperaba al finalizar el programa de DC que los empleados mostraran mayor interés en su trabajo, lo cual se reflejaría en una elevada responsabilidad y eficiencia.

. Las conductas que presentan los empleados de apatía, indiferencia y falta de colaboración hacia la empresa se empezaron a manifestar poco tiempo después de la terminación del programa de DC.

. El Gerente considera que la presencia de estas actitudes negativas son consecuencia de una deficiente planeación y conducción del programa de DC.

. El Agente de Cambio atribuye la presencia de estas actitudes negativas al hecho de que los empleados son incapaces de adaptarse y aceptar los cambios.

. Los empleados sienten una mayor carga de trabajo.

. Los empleados consideran que el curso de DC no repercutió negativamente en sus comportamientos, sino al contrario, les permitió conocerse a sí mismos, entender la importancia del desarrollo individual, grupal y organizacional, y manifestar sus propios deseos y necesidades.

. Los empleados no expresaron con exactitud la causa de sus comportamientos, sólo mostraron una actitud de resentimiento hacia la empresa.

### 3.1.6 Planteamiento del Problema.-

- ¿El Desarrollo Organizacional es el medio que permite preparar a una pequeña empresa a su proceso de desarrollo, al enfrentamiento y adaptación de futuros cambios organizacionales?
- ¿El entrenamiento de sensibilización es la única técnica de Desarrollo Organizacional aplicable en una pequeña empresa?

### 3.1.7 Hipótesis.-

- Si se elabora un programa que indique la secuencia del cambio organizacional de acuerdo a las características, condiciones y situaciones de la propia empresa, entonces tendrá un resultado efectivo la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional en una pequeña empresa.
- Si se aplica más de una técnica de acuerdo a los objetivos del programa de DO, al número de personal y al tiempo con que se dispone, entonces los resultados tendrán mayor éxito.
- Si durante todo el proceso de DO la empresa se preocupa por conocer y dar respuesta a las necesidades e inconformidades de los empleados, entonces éstos últimos manifestarán un cambio positivo de conducta hacia la propia organización.

3.1.8 Alcance de la Auditoría.- Después de realizar la visita a la organización y de obtener información preliminar, se decidió que la auditoría se centrara en las siguientes funciones:

FUNCIÓN GENERAL: Relaciones Humanas

FUNCIÓN ESPECÍFICA: Programa de Desarrollo Organizacional

**3.1.9 Objetivos e Instrumentos de la Auditoría.**- Los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de la Auditoría son los siguientes:

1. Detectar los resultados obtenidos del programa de Cambio Organizacional.
2. Detectar las diferencias y anomalías del proceso de DO aplicado en la organización.
3. Determinar la mejor forma de aplicar el proceso de DO mediante las técnicas adecuadas de acuerdo a las características y situación de la empresa.

Los instrumentos de la Auditoría son:

Fuentes de Información:

- . Borrador del programa de DO

Archivos:

- . Manual de Organización

Personal a Entrevistar:

- . Gerente General, Agente de Cambio, Empleados Administrativos y Operativos.

Cuestionarios de preguntas cerradas

Observación Directa

### 3.1.10 Secuencia Lógica de la Revisión.-

3.1.10.1 Determinación de Necesidades de D.C.- El Gerente General junto con el Administrador General consideraron que la Encuesta era la técnica más apropiada en la determinación de la necesidad de adaptar al personal a los futuros cambios, pues su aplicación sería fácil y rápida al ensuegar a once miembros de la organización, cinco de los cuales son personal administrativo, y el resto personal operativo.

La encuesta contenía las siguientes preguntas:<sup>3</sup>

1.- ¿Considera que la organización debe crecer más para poder competir con otras empresas del mismo giro?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Está dispuesto a participar junto con la empresa en los cambios que desea alcanzar?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cree que pueda ser afectado al crecer más la empresa?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

<sup>3</sup> Borrador del Programa de D.C. aplicado en la empresa "Vidrios y Aluminio AVE, S.A de C.V", pág. 5-10.

4.- ¿Desea ocupar un puesto de mayor nivel del que ocupa ahora?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Estaría dispuesto a enseñar sus conocimientos y habilidades al personal de recién ingreso?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Considera que sus compañeros y usted forman un verdadero equipo de trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.- ¿Estaría dispuesto a mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.- ¿Considera que la empresa puede alcanzar su máximo desarrollo mediante el crecimiento planeado de la misma?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Los resultados de la encuesta aplicada a nivel administrativo son los siguientes:

. Los cinco empleados consideraron que si era necesario que la empresa creciera más, pues la demanda de sus servicios iba en aumento.

. Tres de los empleados no estaban seguros de participar junto con la empresa, pues no sabían en qué forma lo harían. Los restantes (Aux. Administrativo y Jefe de Operación) respondieron que sí estaban dispuestos a participar, pero que tenían que explicarles con detalle en que consistiría su colaboración.

. Cuatro empleados consideran que no se verían afectados al crecer la empresa sino que seguramente les traería un beneficio, y un solo empleado (Jefe de Operación) respondió que no sabía si sería afectado, pero que temía el ser desplazado de su puesto.

. Tres respondieron que sí les gustaría ocupar un puesto de mayor nivel porque desempeñarían otras actividades y ganarían más dinero, y los dos restantes (Aux. Administrativo y Jefe de Operación) no deseaban ocupar otro puesto, pues se sentían conformes con lo que hacían.

. Cuatro empleados estaban dispuestos a enseñar sus conocimientos, por que consideraron que es una forma de ayudar e inducir al nuevo personal, a excepción del Aux. Administrativo, quien opina que los conocimientos no se deben regalar sino que se tienen que ir obteniendo con la experiencia.

. Un solo empleado (Jefe de Operación) respondió que sí formaba un equipo de trabajo con sus compañeros, porque no había fricciones ni envidias, el resto respondió que no existía un buen equipo porque había diferencias y malas relaciones.

. Los cinco empleados respondieron que si estaban de acuerdo en mejorar las relaciones con sus compañeros porque es una forma de trabajar mejor y ayudarse mutuamente.

. Dos empleados (Secretaria y Jefe de Operación) respondieron que no sabían a que clase de desarrollo se podía llegar mediante el crecimiento de la empresa, y los demás consideraron que la empresa si puede llegar a ser más eficiente e importante mediante un crecimiento de la misma.

Los resultados de la encuesta aplicada a nivel operativo son los siguientes:

. Tres empleados consideraron que si estaban de acuerdo en que la empresa creciera porque se vendería más, los demás no sabían si la empresa debería crecer porque seguramente trabajarían más por un mismo sueldo.

. Los seis empleados respondieron que no sabían si participar junto con la empresa, pues ésta casi no los tomaba en cuenta.

. Los seis empleados respondieron que no sabían si serían afectados porque posiblemente la empresa contrataría nuevo personal y ellos serían despedidos.

. Cinco empleados respondieron que si les gustaría ocupar un puesto mejor porque se sentirían más importantes, y un solo empleado dijo que no, porque significaría mayor responsabilidad por un pequeño aumento de sueldo.

. Los seis respondieron que si enseñarían a otros sus habilidades porque la gente de recién ingreso debe encontrar apoyo en sus compañeros de trabajo.

. Los seis empleados consideraron que si formaban un equipo de trabajo porque se llevaban muy bien y se ayudaban mutuamente.

. Los seis respondieron que si mejorarían las relaciones con sus compañeros porque entre mejor se lleven, se trabaja con más cooperación.

. Tres empleados respondieron que no sabían si con el crecimiento de la empresa se alcanzaría el desarrollo de la misma porque ese crecimiento - tal vez traiga problemas y no beneficios, los demás consideraron que sí se alcanzaría el desarrollo porque el crecimiento de la empresa hará que se - trabaje mejor y que todos se beneficien, y no sólo los de arriba.

De los resultados anteriores, el Agente de Cambio determinó las siguientes conclusiones:

- Los empleados no están dispuestos a participar con la empresa porque no les interesa el logro de los objetivos de la misma.

- Los empleados no muestran una actitud de cooperación y ayuda hacia la empresa en los cambios que desea alcanzar.

- Los empleados no alcanzan a entender la importancia y el beneficio - que significa para todos el crecimiento de la empresa.

- Los empleados no irán cambiando junto con la empresa.

- No existe a nivel administrativo un equipo de trabajo.

3.1.10.2 Objetivos del Proceso de D<sup>o</sup> aplicado.- Los objetivos que se plantearon con la aplicación del proceso de D<sup>o</sup> son los siguientes:<sup>4</sup>

1. Adecuar al personal a los cambios organizacionales.
2. Fomentar el apoyo y la cooperación del personal hacia la empresa.
3. Aumentar la eficiencia y eficacia organizacional.

3.1.10.3 Organización del Programa de D<sup>o</sup>.<sup>5</sup>

Responsable e Instructor del Programa	Agente de Cambio
Número de Participantes	Once
Duración del Programa	Dos meses
Lugar donde se impartirá	Dentro de la empresa

3.1.10.4 Contenido Educativo.- En base a los resultados obtenidos de la encuesta y a los propios objetivos del proceso de D<sup>o</sup>, el Agente de Cambio consideró el diseño de los siguientes temas:<sup>6</sup>

- I Equipos de Trabajo
- II Conflictos Intergrupales
- III Clima Organizacional

4 Ibid., pág. 11.

5 Ibid., pág. 12.

6 Ibid., pág. 13.

3.1.10.5 Técnicas de Enseñanza.- La técnica utilizada fue la de Entrenamiento de Sensibilización debido a que el Agente de Cambio consideró que era la más idónea de acuerdo a los objetivos del programa, al número de personal y al tiempo con que se disponía.<sup>7</sup>

Con la aplicación de esta técnica se pretendía: impulsar a los miembros del grupo a participar, platicar e intercambiar impresiones y/o experiencias acerca de los conflictos interpersonales existentes y de las deficiencias del clima organizacional.

3.1.10.6 Evaluación del Programa.- La evaluación se realizó al finalizar el programa con la aplicación del siguiente cuestionario:<sup>8</sup>

1.- ¿Le agradó el curso?

Mucho \_\_\_ Algo \_\_\_ Nada \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Los temas le parecieron importantes?

Mucho \_\_\_ Algo \_\_\_ Nada \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.- ¿La técnica utilizada le pareció que era correcta?

Mucho \_\_\_ Algo \_\_\_ Nada \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.- ¿Mostró usted una actitud de interés y colaboración durante el curso?

Si \_\_\_ Un poco \_\_\_ Nada \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Le agradó la actuación del instructor?

Mucho \_\_\_ Algo \_\_\_ Nada \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Si lo desea, haga otro comentario que considere apropiado. \_\_\_\_\_

Los once participantes coincidieron en todas sus respuestas de la siguiente forma:

. A todos les gustó mucho el curso porque a través de él liberaron tensiones, conflictos y malos entendidos con sus compañeros.

. Les pareció muy interesante los temas sobre todo el de Ambiente Organizacional porque pudieron tocar puntos que quizá nunca hubieran podido comentar.

. Consideraron que la técnica elegida por el Agente de Cambio fue la correcta porque les permitió comunicarse con sus compañeros y no sólo escuchar.

. Todos participaron activamente durante el curso porque tenían la necesidad de expresar todo lo que sentían hacia sus compañeros, y sobre todo hacia la organización.

. No les agradó del todo la actuación del Agente porque cuando participó en el tema de Equipos de Trabajo mostraba una actitud muy autoritaria y apática.

. Nadie hizo algún otro comentario.

7 Ibid., pág. 14.

8 Ibid., pág. 15-17.

En base a estas respuestas y a la propia actuación de los empleados durante las sesiones, el Agente de Cambio consideró que el programa de DC era casi un éxito, pues solo faltaba observar el comportamiento de los mismos y comprobar lo que habían aprendido durante el curso.

3.1.10.7 Observación y Comprobación del Mejoramiento de Conductas.- Al finalizar las sesiones, el Agente de Cambio inició su actividad de observación del cambio de conductas hacia el mejoramiento de las relaciones interpersonales, y de actitudes positivas hacia la propia organización. Observando durante los primeros treinta días posteriores lo siguiente: <sup>9</sup>

- . La comunicación aumentó abiertamente.
- . El trato amable, la cordialidad y la atención sobresalían en todo momento.
- . La cooperación, la ayuda mutua y la colaboración prevalecían en cada uno de los individuos.

Durante el mes de marzo y abril observó las siguientes conductas:

- . La comunicación seguía en aumento fluyendo en diversas direcciones, y facilitando la realización de las funciones administrativas.
- . Las diferencias y conflictos desaparecieron totalmente.
- . El respeto mutuo, la confianza y el trato amable continuaban dentro del ambiente de trabajo.
- . El apoyo, la colaboración y la cooperación seguían prevaleciendo, así como la responsabilidad por el trabajo aumentaba favorablemente, logrando mayor eficiencia.

A principios de mayo fue puesta en marcha la sucursal, contando con tres empleados de la matriz (Contador y dos colocadores) y uno de recién ingreso (secretaria). Las conductas observadas de los empleados de la matriz y de la sucursal son las siguientes:

- . Una falta de interés y empeño empiezan a notarse en cada uno de los individuos.

- . Realizan su trabajo de mal gusto.

- . La cooperación intergrupala está disminuyendo nocivamente.

- . Actitudes indiferentes y de falta de apoyo hacia los cambios que se estaban presentando.

- . Empiezan a dejar de ser eficientes en su trabajo.

- . Indiferencia hacia los objetivos de la empresa.

- . Los retardos y ausentismos aumentan considerablemente.

- . Continuaban las relaciones armoniosas de trabajo.

### 3.1.11 Detalles a Estudiar.-

#### DETERMINACION DE NECESIDADES DE DO

Es un conjunto de métodos y procedimientos que permiten identificar las diferencias entre el comportamiento actual y el requerido, y cuyo mejoramiento sólo es factible con un programa de desarrollo organizacional.

#### Agente de Cambio

- 1.- ¿Por qué considera importante determinar la necesidad de adaptar al personal a los futuros cambios?
- 2.- ¿En qué criterios se basó para elegir la Encuesta como técnica?
- 3.- ¿Las respuestas obtenidas fueron suficientes para determinar cuáles eran las razones por las que existe la necesidad de adaptar al personal a los futuros cambios?

#### Participantes

- 1.- ¿Qué información considera que pretendía obtener la empresa con la aplicación de la Encuesta?
- 2.- ¿Sus respuestas fueron claras, completas y veraces?
- 3.- ¿Qué otros aspectos pudieran preguntarse en la Encuesta?

### OBJETIVOS DEL PROCESO DE DO APLICADO

Son los fines deseados hacia los cuales se dirigen las actividades del DO y de la empresa.

#### Agente de Cambio

- 1.- ¿Son suficientemente claros y realistas?
- 2.- ¿Son razonables, lógicos, sensatos y desafiantes?
- 3.- ¿Podrán alcanzarse?
- 4.- ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir el DO?
- 5.- ¿Sirven de guía para la elaboración del programa de DO?
- 6.- ¿Ha comunicado los objetivos a todos aquellos que necesitan estar informados?
- 7.- ¿Son entendidos por el personal?
- 8.- ¿Señalan cuáles son las realizaciones que se esperan del personal?
- 9.- ¿Contribuyen a motivar y animar al personal a participar en los cursos de DO?
- 10.- ¿Sabrá al final del programa si se cumplieron o no los objetivos?

ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE D<sup>O</sup>

Es el proceso que permite agrupar los elementos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

## Agente de Cambio

- 1.- ¿Por qué se considera como el único organizador y responsable del programa de D<sup>O</sup>?
- 2.- ¿Considera que no es importante mencionar ninguna característica de los participantes?
- 3.- ¿El tiempo de duración del curso debe durar estrictamente un tiempo determinado?

## CONTENIDO EDUCACIONAL

Es la composición temática que incluye todos aquellos aspectos de interés que deberá asimilar el participante.

## Agente de Cambio

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen en cada uno de los temas?
- 2.- ¿Cuál es el contenido de cada uno de los temas?
- 3.- ¿En qué criterios se basó para ordenar los temas?

### TECNICAS DE ENSEÑANZA

Son los medios ó procedimientos que permiten ayudar a la integración de los individuos a cierta actividad, lograr con eficacia las metas grupales y facilitar las relaciones humanas.

#### Agente de Cambio

- 1.- ¿En qué criterios se basó para elegir como única técnica de enseñanza al Entrenamiento de Sensibilización?
- 2.- ¿La técnica que utilizó fue suficiente para cubrir todos los temas?
- 3.- ¿Cuál fue el procedimiento que siguió para aplicar la técnica?
- 4.- ¿Qué reacciones, conductas y actitudes observó en los participantes desde la primera hasta la última sesión?
- 5.- ¿Investigó y analizó con anterioridad la personalidad de los participantes?
- 6.- ¿En qué consistió su participación como instructor?

#### Participantes

- 1.- ¿Le agradó la técnica aplicada durante el curso?
- 2.- ¿Participó intensamente en las sesiones?
- 3.- Mencione los cambios de conducta-actitudes que fue observando en sus compañeros durante las sesiones.

- 4.- ¿Cuál considera que fue el objetivo de utilizar la técnica de Entrenamiento de Sensibilización?
- 5.- ¿Considera que debió aplicarse alguna otra técnica?
- 6.- ¿Cómo considera la participación del instructor?

#### EVALUACION DEL PROGRAMA

Es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir errores. <sup>10</sup>

#### Agente de Cambio

- 1.- ¿En qué criterios se basó para aplicar una sola evaluación?
- 2.- ¿La evaluación que aplicó permitió obtener información sobre el aprendizaje asimilado y mejores actitudes hacia la organización?
- 3.- ¿Cómo considera las respuestas de los participantes sobre su actuación como instructor?

#### Participantes

- 1.- ¿Cómo considera la evaluación que se le aplicó al finalizar el curso?
- 2.- ¿Por qué en el cuestionario que se le aplicó al finalizar el curso, respondió que la técnica aplicada le había agradado y que había participado activamente?

10 Alfonso Siliceo, op.cit., pág. 80.

OBSERVACION Y COMPROBACION DEL MEJORAMIENTO  
DE CONDUCTAS

Es la revisión que permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y de éxito del programa de D<sup>o</sup>.

Agente de Cambio

- 1.- ¿En qué forma se percató de los comportamientos que presentaban los empleados?
- 2.- ¿A qué atribuye la presencia repentina de actitudes negativas de los empleados hacia la organización?
- 3.- ¿Preguntó directamente a los empleados el por qué de sus conductas?
- 4.- ¿Qué fallas del programa pudieron ocasionar estas actitudes negativas?
- 5.- ¿Qué medidas de corrección aplicó para mejorar o eliminar las conductas negativas?

Participantes

- 1.- ¿Cómo fue su comportamiento al finalizar el programa de D<sup>o</sup>?
- 2.- ¿Mejoraron las relaciones con sus compañeros de trabajo?
- 3.- ¿Por qué su actitud positiva hacia la organización cambió tan rápidamente?
- 4.- ¿En qué forma cambiaría usted su actitud negativa hacia la organización?

### 3.1.12 Detección de Deficiencias.-

#### DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DD

. El Agente de Cambio desconoce la importancia y utilidad de esta primera etapa del Programa de DD.

. Se empleó una sola técnica que no permitió obtener información suficiente sobre las conductas y actitudes de los empleados.

. Las preguntas formuladas en la Encuesta iban dirigidas a un solo objetivo: Conocer las actitudes de los empleados hacia la empresa.

Olvidándose de cuestionar aspectos como: ¿cuáles son las razones de la existencia de actitudes negativas hacia la empresa?, ¿qué les hace falta?, etc.

. Las respuestas no fueron suficientes como para establecer conclusiones determinantes, como el hecho de decir que los empleados no están dispuestos a participar en la empresa.

. Los empleados no pudieron expresar todo lo que querían decir en relación a la empresa y a sus necesidades pues sólo contaron con un renglón de respuesta en cada pregunta.

. No se especificó en las preguntas a qué tipo de crecimiento se referían y que cambios futuros se iban a presentar.

## OBJETIVOS DEL PROCESO DE DO APLICADO

- . Son demasiado generales como para servir de base en la dirección y -  
conducción del programa de DO.
- . Son insuficientes y de contenido raquítico.
- . No expresan con claridad en qué forma, con qué medios o procedimientos se pretenden alcanzar.
- . No fueron dados a conocer al personal.
- . No reflejan ningún beneficio o bienestar al personal.

## ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DO

- . El agente de cambio se considera como el único organizador y responsable del programa y del curso, olvidándose de la participación del Gerente General.
- . No se mencionó quiénes eran los participantes, qué puestos ocupaban, cuál era su antigüedad, su edad y escolaridad.
- . No se señaló cuántos temas se van a tratar, en qué orden y con qué amplitud.
- . No se especificó la forma de evaluación.
- . No se da flexibilidad en el tiempo de duración del curso.
- . No se especificó en qué lugar de la empresa se impartiría el curso.

### CONTENIDO EDUCACIONAL

. No se plantearon los objetivos de los temas, ya que el Agente de Cambio consideró como único objetivo general: asimilar las enseñanzas y reflejar lo aprendido en conductas positivas hacia la organización.

. No se especificó el contenido de los temas, ya que el Agente de Cambio considera que son los mismos participantes quienes lo irán determinando.

. El orden de los temas no es el adecuado porque se inicia con lo que se propone: "formar equipos de trabajo", y no por conocer las diferencias, desacuerdos y conflictos que existen entre el personal.

### TECNICAS DE ENSEÑANZA

. La técnica utilizada fue elegida por considerarse la más apropiada para mejorar las relaciones interpersonales, pero no la idónea para tratar el resto de los temas.

. Los temas fueron tratados de una forma anárquica al no existir una estructura y un procedimiento de participación.

. Al no estructurarse el grupo de participantes empezaron a surgir los pequeños "grupitos" aislados que impiden las buenas relaciones interpersonales.

. No todos los miembros participaron intensamente en las sesiones.

. Todos los empleados mostraron inicialmente una actitud de interés hacia los temas y de preocupación por cada uno de los problemas existentes en la organización, pero el instructor no supo canalizar ni estimular estos esfuerzos que fueron perdiéndose durante el avance de los temas.

. Sólo en las primeras sesiones, la técnica utilizada fue agradable para los participantes, quienes consideran que debía aplicarse otra técnica - que estimulara de una forma diferente la participación.

. Los empleados consideran que el Agente de Cambio más que instructor - tomó una postura de Conductor Autoritario.

#### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

. Se aplicó una sola evaluación, la cual no fue suficiente para conocer los resultados del Programa de DC.

. La evaluación que se aplicó se enfocó por conocer las reacciones de grado de desagrado de los participantes en relación al curso, olvidándose por conocer el grado de aprendizaje asimilado y los cambios de comportamiento en el trabajo.

. No expresaron los participantes abiertamente su inconformidad en el cuestionario que les aplicó el Agente de Cambio por temor a que éste último pudiera tomar represalias.

. No le importará al Agente de Cambio las respuestas de los participantes sobre su actuación como instructor, pues considera que mientras él sea la autoridad no le afectará ese tipo de comentarios. Por lo que se comprende que el Administrador General no era la persona idónea para tomar el papel de A - gente de Cambio.

. El Agente de Cambio se apresuró por considerar el éxito del programa de DC por las respuestas obtenidas en la evaluación, olvidándose que el hecho de que un programa guste o sea agradable no garantiza el aprendizaje ni el cambio de conductas.

#### OBSERVACION Y COMPROBACION DEL MEJORAMIENTO DE CONDUCTAS

. El Agente de Cambio atribuye la presencia de las actitudes negativas al hecho de que los empleados están aferrados a un mismo comportamiento y no aceptan los cambios, olvidándose de los propios errores que ha cometido el programa y la propia organización.

. No se preguntó directamente a los empleados el por qué estaban actuando negativamente, cuáles eran sus inconformidades, y cómo cambiarían sus actitudes.

. La propia organización no ha motivado a sus empleados para que desarrollen sus capacidades y acepten los cambios.

. No se ha dado reconocimiento al cumplimiento de las obligaciones; la organización no aprecia los esfuerzos de los empleados.

. Los empleados se sienten defraudados al observar que las sugerencias que propusieron no han sido llevadas a la práctica.

. El Agente considera que la mejor forma de corregir esta situación, es hacerle entender al personal que debe colaborar, trabajar con eficiencia y aceptar los cambios; a diferencia de los empleados, quienes consideran que es la organización quien debe cambiar su actitud indiferente ante las necesidades de motivación.

### 3.1.13 Recomendaciones.-

#### DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DO

1. El Agente de Cambio debe tener conocimiento de los siguientes aspectos:

- La Determinación de Necesidades de DO tiene una razón fundamental: vincula las acciones de DO con los objetivos de la empresa.

- La Determinación de Necesidades de DO es el punto de arranque del Sistema de DO, ya que justificará su existencia en virtud de que: otorga la información necesaria para elaborar ó seleccionar los cursos de acción de DO que la empresa requiera, proporciona las razones válidas para elaborar y aplicar un programa de DO, favorece la aceptación por parte del personal al atender problemas organizacionales, y asegura en mayor medida la relación con los objetivos, planes y problemas de la empresa.

- La Determinación de Necesidades de DO no sólo incluye al personal, sino un Diagnóstico Organizacional Externo que permita investigar el impacto potencial del medio ambiente en la efectividad de la empresa, analizando factores como: clientes, proveedores e inversionistas.

- De las técnicas seleccionadas dependerá la detección fiable y objetiva de las necesidades del personal.

- Además de las técnicas pueden utilizarse las fuentes de información que permitan elaborar un Diagnóstico General de la Organización, y ser indicadores de las áreas críticas de desempeño, como son: reportes de asistencia, evaluaciones del desempeño, reportes de comportamiento, rotación de personal, quejas y accidentes de trabajo.

- Hay que diferenciar las fuentes de información de las técnicas, ya que las primeras pueden ser utilizadas equivocadamente en sustitución de las segundas.

2. Aplicar más de una técnica, sin olvidar, el tiempo disponible, el número de trabajadores y de puestos para obtener una detección fiable y objetiva de las necesidades de D<sup>o</sup>.

Como el número de personal es reducido, se puede aplicar tres técnicas en orden consecutivo, cuyas aplicaciones no llevarían mucho tiempo, y permitirán detectar lo siguiente:

ENCUESTA	El grado de participación de los empleados hacia la empresa.
QUESTIONARIO	Las razones de las actitudes negativas de los empleados hacia la empresa.
TARJETAS	El orden de las necesidades del personal.

## ENCUESTA

Nombre: \_\_\_\_\_  
 (apellido paterno) (apellido materno) nombre(s)

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto Actual \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Puesto \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

La empresa "Vidrios y Aluminio AVE" tiene como objetivo la pronta instalación de una sucursal en el área metropolitana, por lo que desea conocer su opinión acerca de este crecimiento y su participación al mismo.

1.- ¿Considera que la organización debe crecer más para poder competir con otras empresas del mismo giro?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que este crecimiento permita a la empresa alcanzar su máximo desarrollo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.- Con este crecimiento se presentarían una serie de cambios, como son: demanda de mayor eficiencia, mejor desempeño laboral, aumento de responsabilidades, etc., ¿estaría dispuesto a participar junto con la empresa en el logro de estos cambios?

SI \_\_\_ No \_\_\_ No SE \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- ¿Estaría dispuesto a ocupar un puesto de mayor nivel del que ocupa ahora?

SI \_\_\_ No \_\_\_ No SE \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5.- ¿Aceptaría la implantación y utilización de nuevos sistemas, métodos y procedimientos en su trabajo?

SI \_\_\_ No \_\_\_ No SE \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.- ¿Usted estaría personalmente dispuesto a enseñar sus conocimientos y habilidades al personal de recién ingreso?

SI \_\_\_ No \_\_\_ No SE \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7.- ¿Estaría dispuesto a mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

Nombre: \_\_\_\_\_  
 (apellido paterno) (apellido materno) nombre(s)

Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas relativas a sus necesidades, deseos e inconformidades. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas. Recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones correctivas que emprenderá la empresa.

1.- ¿Cómo considera el ambiente motivador que mantiene la empresa para obtener el mejor desempeño del personal? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.- ¿En qué consiste el sistema de incentivos que ofrece la empresa a su personal? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.- Cuando realiza un buen trabajo, ¿cuáles son los premios o recompensas que recibe por el mismo? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- Entonces, ¿la organización aprecia sus esfuerzos? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Gana lo suficiente por el desempeño de su trabajo? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Su trabajo, sus responsabilidades y sus recompensas que percibe -  
le permiten sostener o mejorar su rango social dentro y fuera de la empre -  
sa? \_\_\_\_\_

7.- ¿Siente temor a perder su empleo? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las razones? \_\_\_\_\_

8.- ¿Qué situaciones le desagradan de la empresa? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuáles son las deficiencias en las instalaciones físicas? \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento? \_\_\_\_\_

## TARJETAS

A cada uno de los once miembros de la empresa se les propo-  
cina once tarjetas, en las que están anotadas las siguientes necesidades:

1. Reconocimientos y elogios al realizar un buen trabajo
2. Ascensos
3. Mejores Condiciones de Trabajo
4. Seguridad en el Empleo
5. Aumento de Sueldo
6. Sistemas de comunicación abiertos
7. Prestigio
8. Realizar trabajos más atractivos y tareas de mayor importancia
9. Cambio de métodos y procedimientos que permitan realizar el trabajo en forma más fácil y rápida.
10. Proyección futura de desarrollo y crecimiento en su empleo
11. Sentirse necesario e indispensable en la empresa

Se les pide que ordenen las tarjetas con un criterio de prioridad y anoten -  
al reverso de las mismas, las razones que justifican su orden

3. Aplicar un cuestionario a los clientes para conocer la imagen que refleja la empresa, y detectar las deficiencias en el servicio.

Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas relativas al servicio que ofrece la empresa. Seleccione su respuesta y explique el por qué de su elección en los espacios correspondientes. Recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones correctivas que emprenderá la empresa.

1.- ¿Cómo considera globalmente el servicio que ofrece la empresa?

EXCELENTE \_\_\_\_ MUY BUENO \_\_\_\_ BUENO \_\_\_\_  
SUSCEPTIBLE DE MEJORAR \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Es atendido con amabilidad y rapidez?

SIEMPRE \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Le muestran catálogos de productos y precios?

SIEMPRE \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Existe prontitud en la entrega y colocación de los productos?

SIEMPRE \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5.- ¿Existe eficiencia en el servicio de colocación?

SIEMPRE \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.- Subraye las razones por las que prefiere comprar en esta empresa.

- . Sus productos no son muy caros
- . Es la más cercana a su domicilio
- . Ofrece un servicio de calidad
- . Tiene mayor variedad de productos
- . Los presupuestos son gratis

7.- ¿Qué sugiere para mejorar el servicio? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Por último, la empresa debe autoquestionarse sobre su propio comportamiento que ha venido manifestando desde su inicio, con el fin de reconocer sus propias deficiencias, tomar las medidas correctivas, y evitar recaer en actitudes negativas que entorpezcan el desarrollo de la organización, aplicándose el siguiente cuestionario:

1.- ¿Consideramos a los empleados como seres humanos creativos, capaces e inteligentes, o como fuentes de producción?

2.- ¿Hemos creado y mantenido un clima de trabajo agradable que motive al personal?

3.- ¿Conocemos los deseos, objetivos y metas particulares de los empleados?

4.- ¿Nos hemos preocupado por mantener satisfechas las necesidades del personal?

5.- ¿Reconocemos y apreciamos un buen trabajo?

6.- ¿Nos hemos interesado por el desarrollo del personal dentro de la empresa?

7.- ¿Hemos tratado al personal con amabilidad, cordialidad y respeto?

8.- ¿Hemos procurado capacitarlos y adiestrarlos?

9.- ¿Hemos fomentado la cooperación, la ayuda mutua y la formación de equipos de trabajo?

10.- ¿Nos hemos interesado por las relaciones interpersonales entre los empleados?

11.- ¿Nos hemos preocupado por ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes?

12.- ¿Estamos preparados al crecimiento y a los cambios?

OBJETIVOS DEL PROCESO DE D<sup>O</sup> APLICADO

1. El Agente de Cambio debe tener conocimiento de los siguientes aspectos:

- Los objetivos se definen en base a las Necesidades de D<sup>O</sup>.
- Los objetivos definen los instrumentos de evaluación, así como, - las evaluaciones parciales y finales.
- Los objetivos deben ser claros y verificables para facilitar la - medición de la eficiencia y efectividad de las acciones de D<sup>O</sup>.
- Los objetivos deben ser compatibles porque pueden producir con - flictos dentro de la organización, del grupo de trabajo y entre individuos.
- Los objetivos deben estar sustentados mutuamente porque las perso - nas pueden seguir rutas que parecerán buenas para ellos, pero malas para la organización.

2. Reelaborar los objetivos, señalando con exactitud lo que se desea - alcanzar y las acciones a realizar para la consecución de los mismos.

1.- Preparar al personal para enfrentar y responder positivamente a los futuros cambios de crecimiento de la empresa mediante un cambio planifi - cado de comportamientos y actitudes negativas.

2.- Formar equipos de trabajo cuya participación conjunta permita el logro óptimo de los objetivos, fomentando la cooperación, iniciativa y -responsabilidad entre los miembros, sin olvidar sus necesidades, posibilidades y potencialidades.

3.- Elevar la moral del personal hacia la empresa para que exista coordinación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales mediante condiciones favorables que hagan que las percepciones se orienten positivamente.

4.- Crear un clima de trabajo donde exista confianza y respeto -mediante un trato amable y cordial al personal.

5.- Crear y mantener un medio ambiente motivador que permita obtener el mejor desempeño del personal mediante la satisfacción de sus necesidades.

6.- Mejorar las relaciones interpersonales mediante una interacción más abierta y sincera.

3. Dar a conocer los objetivos en la primera sesión que se tenga con el personal a manera de introducción de los temas que serán tratados durante el curso.

## ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE DIO

1. Reorganizar el programa en base a los elementos siguientes:

RESPONSABLES DEL PROGRAMA      Agente de Cambio (Administrador General de la empresa: Lic. Humberto To - var Fonseca)  
Gerente General: Ing. Adolfo Guzmán - Lozada.

INSTRUCTOR      Agente de Cambio, quien está a cargo de la preparación y ejecución del programa.

NUMERO DE PERSONAS A LAS QUE VA DIRIGIDO EL PRO / GRAMA      Once personas

## CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES

## Nivel Administrativo

Nombre	Puesto	Antigüedad	Edad	Escolaridad
1.- Gallardo Mejía Luis	Contador	4 años	29	Cont. Privado Titulado
2.- Hernández Rivas Octavio	Aux. Contador	2 "	22	Cont. Privado (Pasante)
3.- Jiménez Arellano Federico	Aux. Admto.	2 "	28	Administrador de Emp. (Pasante)
4.- Lozano García Teresa	Secretaria	8 "	31	Secretaria Ejecutiva
5.- Prado Gómez Juan	Jefe de Opera ción	8 "	39	Primaria Terminada

## Nivel Operativo

Nombre	Puesto	Antigüedad	Edad	Escolaridad
1.- González Medina Melitón	Colocador	2 años	19	Estudiante de - Preparatoria
2.- López Gutiérrez Alejandro	"	2 "	20	"
3.- Ramírez Ochoa Arturo	"	1 "	20	"
4.- Salazar Nieto Arturo	"	4 "	23	Secundaria - Terminada
5.- Sánchez Pérez Jesús	"	3 "	22	"
6.- Torres García Pedro	"	3 "	21	"

## DISEÑO DE LOS TEMAS

Los temas a tratar son cuatro, c/u se impartirá en un tiempo de cinco a siete sesiones de dos horas de duración según se requiera, además especificarán sus objetivos y su contenido.

## EVALUACIONES

Las evaluaciones se realizarán: al terminar cada sesión, al finalizar cada tema y al concluir el curso. El Agente de Cambio evaluará el aprendizaje de los participantes, y el Gerente evaluará la labor del instructor.

## DURACIÓN DEL CURSO

El curso se impartirá en tres sesiones semanales durante siete a nueve semanas - prorrogables.

LUGAR (ES)  
DONDE SE IMPARTIRA

El curso se impartirá totalmente en el - salón de juntas dentro de las instalaciones de la empresa.

**CONTENIDO EDUCACIONAL**

1. Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar y que servirán de base y de guía en cada uno de los temas.

2. Reordenar los temas en base a una secuencia lógica de enseñanza.

3. Detallar el contenido de los temas incluyendo en los mismos todos aquellos aspectos de interés que permitan su eficiente conducción.

En base a las recomendaciones anteriores, se propone el siguiente contenido educacional.

**INTRODUCCION**

Objetivos del Programa de DO

Temas a tratar

Explicación de Técnicas de Enseñanza

Aplicación de Evaluaciones

Duración del curso

**TEMA 1 CONFLICTOS INTERGRUPALES****Definición**

Causas que los originan

Consecuencias para la -  
empresa

Resoluciones

**OBJETIVOS****El participante deberá:**

- . Describir los actuales conflictos.
- . Identificar y analizar las principales causas de los conflictos.
- . Reconocer errores, actitudes negativas, diferencias, problemas ó disgustos que han sido la causa de los conflictos.
- . Comprender las consecuencias negativas de los conflictos hacia el personal y la empresa.
- . Proponer resoluciones que permitan eliminar los conflictos existentes.

**TEMA 2 CLIMA ORGANIZACIONAL****Definición**

Características

Deficiencias del ambiente  
organizacional

Alternativas de solución

Importancia y ventajas de  
crear y mantener un clima  
de trabajo satisfactorio  
para toda la organización**OBJETIVOS****El participante deberá:**

- . Conocer las características de un clima organizacional satisfactorio.
- . Detallar las deficiencias del ambiente organizacional.
- . Señalar si el ambiente de trabajo ha respondido a sus necesidades.
- . Expresar sus inconformidades en relación a: políticas, supervisión, motivación, autoridad, comunicación, organización, métodos y procedimientos de trabajo e instalaciones físicas.
- . Proponer las formas de mejorar el clima organizacional.
- . Comprender la importancia y ventajas de crear y mantener un clima de trabajo satisfactorio para la organización.

**TEMA 3 EQUIPOS DE TRABAJO****OBJETIVOS****Definición****El participante deberá:****Características**

- . Conocer la definición y características de los equipos de trabajo.
- . Identificar y discutir las limitaciones y condiciones adversas que pudieran impedir la formación de equipos de trabajo.

**Importancia y ventajas de formar equipos de trabajo**

- . Comprender la importancia y ventajas de formar equipos de trabajo.

**TEMA 4 DESARROLLO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL****OBJETIVOS****Desarrollo Organizacional****El participante deberá:**

- Definición
- Objetivos
- Características

- . Conocer en forma general las definiciones, objetivos y características del D<sup>o</sup>.

**Necesidad de responder a la creciente demanda de los servicios**

- . Comprender la necesidad que tiene la organización de responder a los cambios y demandas internas-externas.

**Perspectivas de Crecimiento**

- Instalación de Sucursales

- . Conocer las perspectivas de crecimiento de la organización.

**Futuros Cambios**

- Estructura Organizacional
- Ingreso de Personal
- Promoción y Transferencia a nuevos puestos
- Programas de Entrenamiento y Desarrollo
- Supervisión y Control Internos
- Sistemas de Comunicación
- Políticas y Reglamentos

- . Conocer cada uno de los cambios que se van a presentar.
- . Sugerir formas, métodos y sistemas para conducir eficientemente los futuros cambios.

## TECNICAS DE ENSEÑANZA

1. Dedicar las dos primeras sesiones (antes de la Introducción) a i -  
 dentificar, conocer y analizar a cada uno de los participantes, para lo -  
 cual, el instructor seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Señalar los objetivos de las primeras dos sesiones.

- "Perder el miedo y la timidez de hablar en público".
- "Conocer a sus compañeros en relación a: metas que persigan, valores que poseen, normas de comportamiento que cumplan, nivel de status en que se encuentran y el rol que desempeñan".

2.- Escribir en el pizarrón cada uno de los puntos que deberá ir -  
 tocando el participante durante su presentación, los cuales son:

Nombre  
 Lugar de Nacimiento  
 Lugar de Residencia  
 Familia  
 Religión  
 Actividades Recreativas  
 Anteriores Actividades Laborales  
 Metas en la vida  
 Comentar alguna Experiencia Laboral de la cual haya -  
 aprendido algo positivo

3.- Explicar la forma de participación.

. Pasarán uno a uno al frente para presentarse ante sus  
 compañeros e ir tocando cada uno de los puntos.

. Si algún punto les desagrada simplemente no lo men -  
 cionen.

. Respetarán a cada uno de sus compañeros sin hacer mo -  
 fa, desprecios o bromas de las presentaciones.

4.- Observar cuidadosamente a cada uno de los participantes durante sus presentaciones e ir tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan conocer la personalidad de los mismos.

Llenar los siguientes cuadros de clasificación.

Tiene facilidad de palabra  
Muestra timidez-verguenza  
Le gusta hablar de sí mismo

NADA	POCO	REGULAR	MUCHO

Pertenece a algún club, equipo deportivo, asociación, etc.

Muestra ambición en el logro de sus metas

Su comportamiento se basa en el cumplimiento de normas religiosas, familiares o sociales.

SI	NO	
		¿Qué papel desempeña?
		¿Por qué?
		¿Qué tipo de normas cumple?

OBSERVACIONES:

---



---



---

2. Para lograr formar grupos o equipos de trabajo capaces de detectar problemas o deficiencias de la organización y proponer sugerencias viables y alcanzables, es necesario, conocer y romper las barreras que impiden las buenas relaciones interpersonales, para lo cual, se debe aplicar la técnica de Grupos de Sensibilización en el tema de Conflictos Intergrupales.

El instructor seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Denominar a los participantes en su conjunto como "grupo", con el objeto, de que vayan percibiendo la concepción de unidad y el sentido de pertenencia.

2.- Conocer y tener presente los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de esta técnica (además de los objetivos del tema), - los cuales son: 11

- . Entendimiento de sí mismos.
- . Ser sensitivos a otros.
- . Capaces de escuchar, comunicarse, entender y diagnosticar los problemas del grupo.
- . Contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo.
- . Entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización.
- . Aprender a dar y recibir ayuda mutuamente.
- . Convertirse en Agentes de Cambio que impulsen al proceso de evaluación de una situación dentro de la organización.

11 José de Jesús González Núñez y otros, "Dinámica de Grupos", Ed. Concepto, pág. 76, México 1978.

3.- No dar a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar ni el contenido del tema, es decir, las sesiones aparentarán carencia de estructura, lo cual creará en la mayoría de los miembros del grupo ansiedad y tensiones.

4.- Accomodar en la sala de juntas a los miembros, de tal forma, que ocupen los asientos indistintamente, con el objeto, de que no se sienten en grupitos al personal administrativo y al operativo.

5.- Invitar de una forma cordial y amable a los miembros del grupo a que participen en forma voluntaria, exponiendo todas aquellas diferencias, problemas o conflictos que estén impidiendo las buenas relaciones interpersonales.

La participación será de la siguiente forma:

A. Un miembro iniciará mencionando:

- Acerca de su carácter (si es agresivo, impulsivo, pasivo, comprensivo, sensitivo, etc.).
- La forma como le gusta que lo traten.
- Las personas con las que si se lleva bien.
- Las causas de esas buenas relaciones.
- Las personas con las que no se lleva bien.
- Las causas de esos conflictos (disgustos, problemas, diferencias, incomprensiones, malos entendidos, incompatibilidad de caracteres, etc.).

B. Los miembros a los que se haya referido el anterior, responderán al enfrentamiento mencionando:

- Las razones por las que existen esos conflictos.
- Los errores propios y los que ha cometido el anterior miembro.

C. Otro miembro (ajeno al conflicto) que haya observado a los anteriores, dará su opinión acerca de los problemas, hará mención de alguna experiencia semejante en otra empresa, y sugerirá la mejor forma de mejorar las relaciones entre dichos miembros y eliminar los conflictos existentes.

D. Los miembros involucrados en el conflicto aceptarán sus errores, platicarán acerca de la sugerencia propuesta y de las que ellos mismos determinen.

E. Nuevamente se iniciará el proceso de participación cuando otro miembro mencione sobre: su carácter, las personas con las que si se lleva bien, las razones por las que existen conflictos con otros miembros, etc.; y así sucesivamente hasta que todos los miembros participen.

6.- Observar durante las sesiones la participación de los miembros del grupo, dando respuestas a las siguientes cuestiones:

- ¿Quién esconde sus problemas, diferencias o disgustos con otros miembros?
- ¿Quién muestra más interés en resolver sus conflictos?
- ¿Quién muestra agresividad o rencor hacia sus compañeros?
- ¿A quiénes les molesta que se les hable de sus errores?
- ¿Quiénes han reconocido sus errores?

3. Para que exista un desarrollo, un crecimiento, una madurez y una mayor influencia sobre los participantes, en el sentido de acentuar el proceso de cambio, y para poner en marcha lo aprendido con el Grupo de Sensibilización, se aplicarán las técnicas de Dinámica de Grupos en los temas de Clima Organizacional y Equipos de Trabajo.

El instructor seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Dar a conocer la importancia de la Dinámica de Grupos en los procesos de cambios planeados de la organización, explicando sus aspectos más sobresalientes, como son:

#### DEFINICIONES

Grupo. "Es una estructura que surge de la interacción de los miembros que reúnen ciertos requisitos, comparten normas con respecto a ciertas cosas, y cuyos roles sociales están estrictamente intervencidos".<sup>12</sup>

Dinámica de Grupos. "Es la disciplina moderna dentro del campo de la Psicología Social que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de sus relaciones, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos".<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ibid., pág. 13-15.

<sup>13</sup> Sirigiano G.F., "Dinámica de Grupos y Educación", Ed. el Ateneo, pág. 66, México 1987.

#### CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS <sup>14</sup>

- Asociación Definible. (dos ó más personas identificables por nombre o grupo).
- Conciencia de Grupo. (tener concepción de unidad y sentido de pertenencia).
- Sentido de Participación en los mismos Propósitos. (los miembros tienen un mismo objetivo, metas e ideales).
- Dependencia Recíproca en la satisfacción de Necesidades. (los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para los cuales se reunieron).
- Acción Recíproca. (los miembros se comunican unos con otros).

#### PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DE GRUPO <sup>15</sup>

- Ambiente.- El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para todo tipo de actividad que ha de desarrollarse, de tal modo que se contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los integrantes.
- Reducción de la Intimidación.- Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. La reducción de las tensiones favorece el trabajo; los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos.

14 José de Jesús González Núñez y otros, *Op.cit.*, pág. 85-86.  
 15 Sirigiano G.F., *Op.cit.*, pág. 67-68.

- Liderazgo Distribuido.- Todo grupo requiere una conducción (líder) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos, pero esa conducción ha de ser distribuida en todo el grupo con el fin de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar sus capacidades.

- Flexibilidad.- Debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos.

- Concenso.- El grupo debe establecer una comunicación libre y espontánea, favoreciendo un buen clima de grupo, cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia.

- Comprensión del Proceso.- El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en sí misma, "entre lo que se dice" y la forma "como se dice". Debe prestar atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea: roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, ansiedad, manera de enfocar los problemas y resolución de conflictos. La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilitando el logro de los objetivos.

#### AMBIENTE DEL GRUPO

- Los miembros del grupo deben adquirir conciencia, sobre el hecho de que el grupo existe en y por ellos mismos, y sentir que están trabajando en su "grupo".

- Nadie debe sentir que está en un grupo por obligación.

- Debe existir una actitud cooperante, porque una actitud competitiva divide, aleja, separa, promueve el individualismo y anula la interacción que es la vida del grupo.

- Hay libertad y autonomía en vez de órdenes y reglamentos.

- Hay responsabilidad y no sanciones.

- Hay sensaciones de seguridad y no actitudes defensivas.

- Existe comprensión de las necesidades del grupo y del individuo y no obediencia a la autoridad.

- Las decisiones son tomadas por el propio grupo y por la autoridad.

- Se habla y no solo se escucha.

## OBJETIVOS DE LOS GRUPOS

- Lograr una participación total.
- Intercambiar ideas y opiniones en la toma de decisiones.
- Comprensión vivencial de situaciones.
- Lograr una capacidad de análisis.
- Alcanzar un desarrollo del pensamiento.
- Expresar actitudes positivas.

2.- Aplicar el método Reunión de Corrillos, para lo cual, el instructor debe tener presente lo siguiente:<sup>16</sup>

- Se utiliza en ambientes informales y permite la participación de todos los miembros.
- Facilita la comunicación estimulando la reunión de las ideas dentro de un grupo pequeño.
- Alienta la división del trabajo y la responsabilidad, asegurando la máxima identificación individual con el problema o tema tratado.
- Ayuda a los individuos a liberarse de sus inhibiciones para participar en un grupo pequeño.

<sup>16</sup> José de Jesús González Nieves y otros, Op.cit., pág. 89-96.

La forma de realización será de la siguiente forma:

A. El grupo mayor (formado por las once personas) se dividirá en dos pequeños grupos, uno de cinco miembros (personal aditivo) y otro de seis (personal operativo), con el fin de que haya mayor confianza y mejor concenso, ya que cuando los grupos son grandes existe menos interacción, mayor intimidación, y esto hace que el mismo grupo se divida en pequeños grupos.

B. El instructor escribirá en hojas de rotafolio (ó pizarrón) el contenido y los objetivos del tema de Clima Organizacional.

C. Cada grupo elegirá a un coordinador que mantenga activa la discusión sobre el tema, y un registrador de conclusiones.

D. Los grupos ya formados comenzarán su labor de discusión, de exposición de ideas, sugerencias, etc., sobre los dos primeros puntos del tema: Definición y Características del Clima Organizacional. El tiempo que generalmente se destina es de seis minutos, pero puede modificarse de acuerdo a los intereses del grupo, por lo que el tiempo máximo será de veinte minutos.

E. Una vez que se hayan terminado las discusiones de los grupos, éstos se volverán a integrar, y se procederá a que cada coordinador exponga la definición y características que hayan elaborado sobre el Clima Organizacional.

F. Se analizarán cada una de las exposiciones de los coordinadores para proceder a la elaboración total del material obtenido por los grupos.

G. Nuevamente se reunirán los grupos para tratar al siguiente punto: Deficiencias del Ambiente Organizacional.

Los grupos elegirán a otro coordinador y registrador de conclusiones con el fin de que la conducción sea distribuida en todo el grupo.

H. El procedimiento será el mismo hasta que sean discutidos los puntos de los dos temas.

3.- Retomar de los resultados de las discusiones de los grupos, todos aquellos aspectos que le hagan entender a la organización como tal, en los errores que ha cometido, y las sugerencias que los mismos afectados proponen para el beneficio de todos.

4.- Observar las reacciones de cada uno de los miembros del grupo, las cuales pueden manifestar inadaptación por medio de actitudes como: tendencia a la discusión por sí misma (discutir por discutir), susceptibilidad exagerada, inhibición (vergüenza, temor a las críticas), espíritu competitivo y de contradicción, tendencia al perfeccionismo y a confundir la realidad con lo ideal (lo que es con lo que debe ser). Todo esto con el fin de conocer si realmente los miembros se adaptarán a los grupos, para poder determinar las ventajas y limitaciones de formar Equipos de Trabajo.

5.- Seguir las siguientes sugerencias:

- Abandone la postura de "autoridad", el grupo debe aceptarlo no puede imponerse.

- Su dominio de sí, su aplomo y serenidad se contagiarán al grupo, como igualmente se contagiarán su nerviosismo y su inseguridad.

- No intimide, sea cordial y comprensivo, no amenace, no reprenda y no castigue. Analice las situaciones difíciles, comenzando por analizar su propia conducta; adapte las actitudes necesarias dentro de la dinámica del grupo, y no lo presione para que acepte su punto de vista.

- Estimule la comunicación horizontal en todo el grupo. Intervenga cuando sea necesario e indispensable.

- No confie demasiado en el "razonamiento lógico" para mantener un buen clima del grupo, ya que las relaciones humanas se rigen ante todo por los sentimientos.

- Aplique su espíritu de iniciativa y cierta dosis de ingenio y creatividad en cada una de las técnicas de grupo.

- Tenga en cuenta que los alumnos vienen ya con actitudes, conductas y hábitos formados y muy arraigados. No espere ni pretenda conductas adaptadas desde un principio. Una de las finalidades del grupo es el logro de nuevas actitudes.

- Observe, estudie y comprenda los mecanismos psicológicos - que los miembros ponen en juego, como "medios de ajuste" o de "defensa" ante la nueva situación; observe y analice su propia conducta, sus reacciones y - actitudes, puesto que usted mismo estará afrontando un notorio cambio en su comportamiento.

- Mantenga un liderazgo y una estructura democrática en los grupos, lo que permitirá mayor motivación para la tarea, relaciones interpersonales más estrechas y cordiales, mayor comunicación, menos hostilidad y - mayor desarrollo personal de los miembros.

4. Para que los participantes conozcan los futuros cambios y entiendan el porque se presentarán, el Gerente expondrá el último tema: Desarrollo y Crecimiento Organizacional.

El procedimiento que seguirá es el siguiente:

A. Dar a conocer a los participantes el contenido y los objetivos del tema, anotándolos en el pizarrón.

B. Invitar a los participantes a que expresen sus dudas, inquietudes, inconformidades y sugerencias al término de cada punto del tema.

C. Iniciar con una breve introducción haciendo referencia a la importancia del tema para toda la organización.

D. Exponer cada uno de los puntos del tema en forma clara, - con el objeto de que sean entendidos por los participantes, utilizando material didáctico como: pizarrón, hojas de rotafolio y fotografías o material audiovisual que muestre la ubicación e instalación de las sucursales.

E. Reconsiderar y analizar las inconformidades y sugerencias de los participantes con el objeto de hacer las modificaciones pertinentes.

#### EVALUACION DEL PROGRAMA

1. El instructor debe tener conocimiento de los siguientes aspectos:

- La evaluación permite medir el éxito de un curso, el grado de asimilación del alumno y servir de base para determinar posteriormente las necesidades de DO y de capacitación.

- La evaluación debe informar sobre los siguientes criterios:

. Reacción.- Si ésta es de agrado y de gusto se presume que el curso fue productivo y motivador. Si al contrario, la reacción es de frustración o negativa, se deduce el fracaso del curso. Pero sin olvidar, que gustar de un programa no garantiza que ocurra el aprendizaje.

. Aprendizaje.- Es necesario saber que aprendió el participante y en qué grado, mediante pruebas de desempeño o escritas durante el programa y después del mismo.

. Conducta.- Es necesario conocer si ha aumentado la interacción, moral y participación de los empleados, si ha reducido el ausentismo, y si el comportamiento en el trabajo de los empleados ha mejorado.

2. Evaluar al personal en dos diferentes etapas:

I Durante el Curso.- Esta evaluación permite conocer diariamente la reacción, los conocimientos y cambios en los participantes mediante la aplicación de un breve cuestionario por sesión acerca de lo que les gustó y lo que no, así como de conversaciones informales para observar el nivel de participación activa.

El formato del cuestionario es el siguiente:

Questionario Diario

Nombre del Participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Tema: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Qué puntos del tema fueron tratados el día de hoy?
- 2.- ¿Los puntos tratados en esta sesión le parecieron interesantes y agradables?
- 3.- ¿Qué aprendió el día de hoy?
- 4.- ¿Qué enseñanza y/o experiencia constructiva le ha dejado esta sesión?
- 5.- ¿Qué sugiere usted para mejorar las sesiones futuras?

II Después del Curso.- La evaluación final permite medir la eficacia y resultados del programa educativo así como el grado de asimilación del alumno.

Los formatos de los cuestionarios son los siguientes:

#### Evaluación de los Participantes

Nombre: \_\_\_\_\_

#### CONFLICTOS INTERGRUPALES

- 1.- ¿Qué es un Conflicto Intergupal?
- 2.- ¿Cuáles son sus causas y consecuencias negativas para los empleados y para la organización?
- 3.- ¿Qué formas existen para eliminar estos conflictos?
- 4.- ¿Han disminuido las diferencias, disgustos o conflictos que tiene usted con sus compañeros de trabajo?

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

- 5.- ¿Cuáles son las características de un Ambiente Organizacional eficiente?
- 6.- ¿Por qué es tan importante al crear y mantener un clima de trabajo satisfactorio para la organización?
- 7.- ¿Qué sugerencias propuso usted y sus compañeros para mejorar el Ambiente Organizacional?

**EQUIPOS DE TRABAJO**

- 8.- ¿Qué es un Equipo de Trabajo?
- 9.- ¿Cuáles son sus características y sus ventajas?
- 10.- ¿En qué forma considera que se podría disminuir o eliminar las limitaciones de la formación de equipos de trabajo?

**DESARROLLO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL**

- 11.- ¿Qué significa D<sup>2</sup>?
- 12.- ¿Qué cambios importantes se presentarían en la empresa próximamente?
- 13.- ¿Por qué la empresa tiene la necesidad de crecer y desarrollarse?

El instructor debe analizar los resultados de todas las evaluaciones aplicadas a los participantes para conocer la actuación de los mismos durante el desarrollo de todo el curso, llenando el siguiente cuadro de clasificación

	Mucho (a)	Alguno (a)	Ninguno (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

## Evaluación del Programa

1.- ¿Cuáles fueron los objetivos de este programa?

2.- ¿Representan estos objetivos las verdaderas necesidades de desarrollo en su trabajo?

DE NINGUNA MANERA	UN POCO	MEDIANAMENTE	BIEN REPRESENTADOS	REPRESENTADOS EXACTAMENTE
----------------------	---------	--------------	-----------------------	------------------------------

3.- ¿Qué otros temas o puntos importantes agregaría al curso?

4.- ¿Que dejaría usted fuera del curso?

5.- ¿A qué temas se les debió dedicar más tiempo?

6.- De las técnicas utilizadas, ¿cuáles fueron eficaces y cuáles no?  
¿Por qué?

7. Evaluar la participación del Instructor en dos formas:

1) Mediante las respuestas de los participantes por medio de la aplicación del siguiente cuestionario:

1.- ¿Estableció los objetivos?

2.- ¿Mantuvo el interés y la amenidad en todo el curso?

3.- ¿Hizo resúmenes al finalizar la sesión?

4.- ¿Qué tan amistoso y dispuesto fue para ayudar?

5.- ¿Ilustró y clarificó los puntos?

6.- ¿Qué tan bueno fue su uso del pizarrón, cuadros y otros auxiliares visuales?

7.- ¿Qué calificación global daría usted al conferencista?

Excelente \_\_\_ Muy Buena \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

2) Mediante la propia autoevaluación del instructor.

	Valor Mínimo			Valor Máximo	
	1	2	3	4	5
¿Logré los objetivos del programa?					
¿Obtuve como resultado la automotivación del grupo?					
¿Propicié un ambiente de confianza?					
¿Estuve atento y dispuesto a dar respuesta a todas las inquietudes de los participantes?					
¿Manejé el tiempo con éxito?					

OBSERVACION Y COMPROBACION DEL MEJORAMIENTO  
DE CONDUCTAS

1. Conocer las razones por las que el personal no desea colaborar armónicamente con la organización, mediante una sesión en la cual las inconformidades se expresan libremente, o con la aplicación del siguiente cuestionario:

1.- ¿Su actitud hacia la organización y a sus compañeros fue mejorando durante el inicio del curso?

¿Por qué?

2.- ¿Al finalizar el curso continuó en aumento su actitud positiva?

3.- Mencione las razones por las que su actitud actualmente muestra una falta de apoyo y de colaboración, e indiferencia ante el crecimiento de la organización.

2. Dar solución a las inconformidades expresadas por el personal

3. Reforzar y mantener viva la llama de la colaboración, participación y cordialidad, y proyectarla en el tiempo mediante una motivación permanente.

4. Informar a los empleados sobre el seguimiento del desarrollo de la organización mediante reuniones informales con el Gerente General o con el Agente de Cambio.

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

Los resultados del proceso de D<sup>o</sup> aplicado en la empresa Vidrios y Aluminio AVE, no fueron favorables para la misma, pues las actitudes positivas sólo se manifestaron durante un período de tiempo muy corto, y después empezaron a comportarse como nunca antes lo habían hecho, con apatías, indiferencias, deficiencias en su desempeño laboral, ausentismos y retardos demasiado considerables. Todo esto a consecuencia de que nada fue planeado, organizado, es decir, nunca se elaboró realmente un programa detallado que indicara la forma, los medios y procedimientos para llevar a cabo cada uno de los pasos del proceso de D<sup>o</sup>, y es por ello, que se presentaron tantas deficiencias, desde el no haber investigado las necesidades del personal, de los clientes y de la propia empresa hasta el hecho de no investigar las causas del por qué los empleados presentan actitudes negativas hacia la organización.

Tres meses después de finalizar el proceso de D<sup>o</sup>, los empleados empezaron a sentirse defraudados porque la empresa sólo se preocupaba por adaptarlos al crecimiento de la misma, sin ofrecer nada a cambio, pues los sueldos seguían siendo los mismos, pero el trabajo iba en aumento sin ascensos ni reconocimientos, por lo que empezaron a sentirse manipulados por la organización al tener que conformarse y aceptar esa situación.

Todo esto ocasionó el cambio de actitudes de los empleados hacia la empresa, la cual no logró alcanzar los objetivos del programa de DO por tres razones:

1. El programa no indicó la secuencia del cambio organizacional, ni tenía relación con las necesidades de los empleados.
2. No se aplicó una combinación de métodos de enseñanza que permitiera a los empleados participar, discutir y descubrir nuevas formas de comportamiento.
3. No se aplicó un reforzamiento en forma de premios y recompensas por los cambios de comportamiento.

Dando respuesta al problema planteado desde el inicio de la investigación, considero que el DO sí es el medio que permite preparar a una pequeña empresa a su propio crecimiento, desarrollo y adaptación a cambios organizacionales porque permite eliminar las tensiones, diferencias y conflictos interpersonales, induciendo al personal a expresar sus inconformidades, necesidades, deseos, metas, y sobre todo a colaborar en los cambios de la empresa, proporcionando ideas y sugerencias muy valiosas. Aunque hay quienes consideran que el DO es solamente un alivio, una solución parcial que conduce a manipular al personal, forzándolo a conformarse a las políticas, prácticas y programas de la empresa, pero esto no es así, porque un programa de DO elaborado de acuerdo a las características y condiciones de la organización permite un crecimiento y un desarrollo individual.

La empresa obtuvo un logro muy importante, que fue la eliminación de los conflictos intergrupales y con ello el mejoramiento de las relaciones interpersonales, por lo que debe asimilar sus errores para no volverlos a cometer y luchar para que el ambiente de trabajo sea más abierto permitiendo una mayor auto-motivación, creatividad y comunicación, lo cual redundará en resultados benéficos a muy corto plazo. No olvidando que la motivación es el impulso diario, y que el programa de DO no debe aplicarse espontáneamente, de vez en cuando, sino permanentemente para responder a esta época de cambios y de modernidad.

## B I B L I O G R A F I A

- ALVAREZ, Anguiano Jorge      Apuntes de Auditoría Administrativa.  
Publicado por la FCA, 1987.
  
- ARIAS, Galicia Fernando      Administración de Recursos Humanos.  
Ed. Trillas, México 1985.
  
- BECKHARD, Richard      Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
  
- BENNIS, Warren G.      Desarrollo Organizacional: naturaleza, orígenes y perspectivas.  
Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
  
- BRUKE, W. Warner y HAYDEN, Spencer      Técnicas para el cambio organizacional. Ed. Mc. Graw Hill, 1983.
  
- CUBERO, Aurora      Apuntes de la materia Introducción a la Administración. 1986.
  
- FERNANDEZ, Arena José Antonio      La Auditoría Administrativa. Ed. Diana. Segunda Edición Corregida y Aumentada, 1992.

- FERRER, Pérez Luis                    Guía Práctica de DC. Ed. Trillas,  
México 1982.
- FORDYCE y Weil                        Métodos de DC para ejecutivos. -  
Ed. Fondo Educativo Interamericano,  
no, 1976.
- G., F. Sirigian                         Dinámica de Grupos y Educación. -  
Ed. El Ateneo, México 1987.
- GONZALEZ, Nieves y otros            Dinámica de Grupos. Ed. Concepto,  
México 1978
- JEFF, Harris Jr.                        Administración de Recursos Humanos  
Tomo I y II. Ed. Ciencia y Técnica.
- KLEIN, Alfred y                         El Análisis Factorial. Editado -  
GRABINSKY, Nathan                    por el Banco de México, 1962.
- KOWITZ, Harold y                      Administración. Ed. Mc. Graw Hill,  
O'DONNELL, Cyril                      México 1986.
- MARGUILES, Newton                    Desarrollo Organizacional, Vale -  
res, proceso y tecnología. Ed. Ma  
na, 1983.
- MARTINEZ, Martínez Jaime           Lecturas Selectas de Administra -  
ción. Ed. Ecosa, México 1988.

- MFRNEZ, Salvador Adrian      Apuntes de la materia Auditoría -  
Administrativa. 1990.
  
- MUCH, Galindo y  
GARCIA, Martinez      Fundamentos de Administración. -  
Ed. Trillas.
  
- OCHOA, Moresco David      Dirección. Texto Guía (Resumen -  
de Lecturas). Publicado por la -  
FCA, 1988.
  
- SILICEO, Alfonso      Capacitación y Desarrollo de Per-  
sonal. Ed. Limusa, México 1973.
  
- WILLIAM, P. Leonard      Auditoría Administrativa. Ed. Dig  
na, México 1988.